

# **Swingmakers Golf Oy:n strategia 2021-2023**

**Case: Swingmakers Golf Oy**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK), Liiketalous  
2021  
Olli Pylkkönen

## Tiivistelmä

Tekijä Pylkkönen, Olli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 49	Valmistumisaika 2021
Työn nimi <b>Swingmakers Golf Oy:n strategia 2021-2023</b> Case: Swingmakers Golf Oy		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Swingmakers Golf Oy		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön kehittämiskohteena oli laatia uusi strategia kohdeyritykselle vuosille 2021–2023. Kohdeyrityksellä oli kova tarve laatia selkeä tavoite ja suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi, koska heillä ei ole ollut päämäärää liiketoiminnassa vuosiin. Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyyppisenä työnä, jossa oli tarkoitus laatia kohdeyritykselle todellinen ja toteutettava suunnitelma. Opinnäytetyön kehittämismenetelmäksi valittiin laadullinen case-tutkimus sen takia, koska tarkoituksena oli luoda uusi suunnitelma jo olemassa olevan tiedon perusteella. Keskeisenä elementtinä oli kehitettävä kohde. Kehitystyön tuloksena koko prosessin aikana luotiin kohdeyritykselle selkeä tavoite ja suunnitelma eli strategia sen saavuttamiseksi. Opinnäytetyössä on kuvattu prosessin eri vaiheet ja se, miten kohdeyritys päätyi tähän valitsemaan kyseisen suunnitelman. Tarkoituksena oli kuvata ne vaihtoehdot ja toimintaprosessi kohdeyrityksen osalta, jotka vaikuttivat päätökseen.</p>		
Asiasanat strategiaprosessi, strateginen johtaminen, päätöksenteko,		

## Abstract

Author(s) Pylkkönen, Olli	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 49	
Title of Publication <b>Swingmakers Golf Oy:n strategia 2021-2023</b> Case: Swingmakers Golf Oy		
Name of Degree Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the client Swingmakers Golf Oy		
Abstract <p>The object of the development of this thesis was to draw up a new strategy for the target company for 2021–2023. The target company had a strong need to develop a clear goal and plan to achieve the goal, as they have not had a goal in business for years. This thesis was carried out as a development-type work, in which the aim was to draw up a real and feasible plan for the target company. A qualitative case study was chosen as the method for developing the thesis because the purpose was to create a new plan based on existing information. The key element was the target to be developed. As a result of the development work, a clear goal and plan, ie a strategy to achieve it, was created for the target company throughout the process. The thesis describes the different stages of the process and how the target company ended up choosing this plan. The purpose was to describe the options and operating process for the target company that influenced the decision.</p>		
Keywords strategy process, strategic management, decision making		

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	6
1.2	Tutkimuskysymykset ja aihe.....	6
1.3	Aikaisemmat tutkimukset.....	7
1.4	Case-yritys.....	7
2	Strategian rakentamisen perusta.....	10
2.1	Missio.....	11
2.2	Omistajien tahtotila.....	12
2.3	Arvot.....	13
3	Strategiatyö.....	16
3.1	Strategiatyön vaiheet.....	18
3.2	Strategia ja liiketoiminta.....	19
3.3	Strateginen mittaristo.....	20
3.4	Mittaaminen johtamisen tukena.....	23
4	Johtaminen ja strategian toteutus.....	26
4.1	Kokonaisvaltaimen johtaminen – Visiosta tuloksiin.....	30
4.2	Johtaminen muutoksen käynnistäjänä.....	34
5	Strategiatyöhön liittyvän aineiston kerääminen ja sen analysointi laadullisen case-tutkimuksen menetelmin.....	36
5.1	Laadullinen Case-tutkimus.....	36
5.2	Aineiston kerääminen.....	38
6	Tulokset ja strategian rakentaminen.....	40
6.1	Visio ja päämäärä.....	41
6.2	Strategia vuosille 2020–2023.....	43
7	Johtopäätökset.....	45
7.1	Yhteenveto.....	45
7.2	Pohdinta.....	46
8	Lähteet.....	47

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe on Swingmakers Golf Oy:n strategia vuosille 2021–2023. Opinnäytetyön aihe on valikoitunut kohdeyrityksen tarpeesta ja kirjoittajan mielenkiinnosta, sekä asemasta kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön tekijä toimii kohdeyrityksen osakkaana ja on viimeiset pari vuotta keskittynyt ainoastaan osakkaan rooliin ja hallitustyöskentelyyn, eikä ole ollut mukana operatiivisessa toiminnassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on määrittää kohdeyritykselle uusi strategia tuleville vuosille. Kehittämiskohteenä on luoda konkreettinen strateginen tavoite ja reitti kohdeyritykselle ja kuvata tämä prosessi tässä opinnäytetyössä. Tarkoituksena on, että lukijalle käy ilmi ne asiat, jotka on käsitelty strategiaproessin aikana ja miten tähän ratkaisuun on päädytty.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu suurimmilta osin strategiaan rakentamiseen ja strategiaproessiin liittyvästä kirjallisuudesta. Teoreettiseen viitekehykseen on valittu kohdeyrityksen ja kehittämiskohteen kannalta olennainen kirjallisuus, joka muodostaa johdonmukaisen perustan opinnäytetyön empiiriselle osalle. Lähdemateriaalia aiheeseen liittyen löytyy valtavasti ja sitä on rajattu juuri kohdeyrityksen samaistuttavasta aineistosta.

Empiirisessä osiossa on kuvattu työskentelyä prosessin aikana ja sen, miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Tarkoituksena on luoda ihan oikea strategia kohdeyritykselle, jonka he ottavat käyttöön omassa liiketoiminnassaan, joten tämä ei ole ollut yksin opinnäytetyö tekijän käsissä, vaan kohdeyrityksen osakkaat ja toimihenkilöt ovat olleet kehittämiskohteessa aktiivisesti mukana. Opinnäytetyössä kuvaillaan koko matka prosessin osalta alusta loppuun ja miten valittuun strategiaan on päädytty. Itse strategia on jätetty pois opinnäytetyöstä liikesalaisuuden vuoksi, ja strategia on liitetty tämän opinnäytetyön liitteeksi.

Opinnäytetyö on suoritettu kehittämistyö-tyyppisenä opinnäytetyönä, jossa on pyritty ratkaisemaan kohdeyrityksen ongelma eli löytää yhtiölle uusi suunta tuleville vuosille ja määrittää reitti ja toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska kyseessä on case-yritys, jolle on tehty ihan oikea kehittämistyö, niin varsinaiset päätökset ja liiketoiminnan kannalta olennaiset tiedot on jätetty julkaisematta liikesalaisuuden nimissä. Nämä päätökset on toimitettu tämän opinnäytetyön liitteenä ja se on tarkoitettu ainoastaan ohjaajan ja oppilaitoksen nähtäväksi. Tässä opinnäytetyössä on kuvattu se strategiaproessi ja matka, jonka kohdeyritys kulki saavuttaakseen sen lopputuleman, jolla se voi lähteä harjoittamaan liiketoimintaansa kohti tavoitettua päämäärää.

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Swingmakers Golf Oy on yhtiönä murroksessa, jossa he ovat pyrkineet luomaan uutta liiketoimintamallia ja saada sitä kautta yhtiön takaisin kukoistukseen. Tätä lähtökohtaa silmällä pitäen opinnäytetyöni on yhtiön näkökulmasta hyvin ajankohtainen, sillä yhtiö on käynyt läpi kovan kulukuurin ja onnistunut muutoksen ensimmäisessä vaiheessa. Nyt yhtiön tulisi luoda strategia tuleville vuosille, joka tähtää yhtiön asettamaan tavoitteeseen ja visioon siitä, minkälainen yhtiö haluaa olla jatkossa.

Lähtökohdat opinnäytetyölle omalta osalta ovat mielenkiintoiset, sillä olen jäänyt pois yhtiön operatiivisesta toiminnasta ja päässyt keskittymään hallitustyöskentelyyn ja muutoksen läpiviemiseen. Olen voinut keskittyä yhtiön kannalta kehitystyöhön toimitusjohtajan rinnalla ja tämä on ollut hyvin antoisaa, sekä mieltä virkistävää. Olen nähnyt yhtiön kannalta olennaisia asioita ja liiketoimintaa täysin uudelta kantilta, mikä on myös mahdollistanut yhtiön kehittämisen ja liiketoiminnan muotoilun uuteen suuntaan. Tarpeeksi kauan, kun tekee jotain asiaa, niin sitä sokaistuu ja ei näe enää kättä pidemmälle. Tämä voi aiheuttaa liiketoiminnalle vaikeuksia, kun vuodesta toiseen noudatetaan samoja toimintatapoja, koska näin on aiemminkin tehty. Muutoksen johtaminen on nykypäivän johtamista ja tästä ajatuksesta kohdeyritys on saanut kiinni. Yhtiöllä on halu muuttaa liiketoimintaansa ja laatia selkeä suunta, jota kohti se haluaa kulkea suunnitelmallisesti.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja aihe

Opinnäytetyöni aihe on Swingmakers Golf Oy:n strategia vuosille 2021–2023. Eli työni tavoitteena on laatia Swingmakers Golf Oy:lle strategia vuosille 2021–2023. Tarkoituksena on määrittää selkeä tavoite ja reitti, jota kohti yritys lähtee kulkemaan. Tulevaisuuden visio ja strategia ovat edelleen avoinna ja tähän ongelmaa tulisi löytää ratkaisu. Yrityksen edellinen strategia on vuodelta 2007 ja se on unohtunut toiminnan keskiöstä täysin, joten uudet suuntaviivat yhtiölle ovat paikallaan.

Opinnäytetyön keskeinen asia on selvittää, miten Swingmakers Golf Oy:n visio saavutetaan uuden strategian avulla, ja miten onnistunut strategia rakennetaan vuosille 2021–2023. Kehittämiskohde on melko laaja käsitteenä, mutta tarkastelun kohteena oleva kohdeyritys rajaa sen koskemaan ainoastaan kohdeyritystä, joten tutkimuksen rajaaminen ei tuota ongelmaa tässä tapauksessa.

Alakysymyksiä on useita, joista tärkeimpiä ovat: Miten luoda onnistunut strategia ja miten luotua strategia käytännössä johdetaan? Mikä vaikutus yhtiön tulevaisuuteen ja

liiketoimintaan on määritetyllä strategialla, sekä mikä on johtajuuden merkitys strategian toteuttamisessa? Näiden alakysymysten avulla pyrin luomaan ratkaisun kehittämiskohteesseen ja näiden alakysymysten avulla rakennetaan sekä teoriaosaa, että empiriaosaa tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä käytetään erilaisia johtamisen ja strategisen ajatteluun rakennettuja työkaluja havainnollistamaan ongelman ratkaisua ja miten koko prosessi etenee organisaatiossa aina visiosta tuloksiin. Se kaikki toiminta ja erilaiset prosessit, joita tälle välille mahtuu, on tarkoitus kuvata tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksen kannalta ja raportoida saadut tulokset mahdollisimman tarkasti ja selkeästi muodostaen selvän kokonaisuuden kohdeyrityksen tarpeeseen.

### 1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Swingmakers Golf Oy on ollut kohdeyrityksenä opinnäytetyössä aiemmin minun ja myös muiden opiskelijoiden tekemien opinnäytetöiden kautta. Itse tein aiemman opinnäytetyöni vuonna 2015 Swingmakers Golf Oy:n verotuksesta ja verosuunnittelusta (Pylkkönen 2015.). Yhtiön järjestämät golfmatkat eli Golf Campit ovat olleet tutkimuksen kohteena kahteen kertaan. Ensin vuonna 2013 Krista Heinonen kirjoitti opinnäytetyönsä aiheenaan Elämyksellistä tuotekehitystä asiakkaan kanssa: case Swingmakers Golf Camp (Heinonen 2013). Vuonna 2015 Maiju Timonen suoritti tutkimuksen aiheena golfmatkojen asiakastytyväisyys ja kehitystoimenpiteet: case Swingmakers Golf Camp (Timonen 2015). Tähän asti viimeisimmän opinnäytetyön kohteena yhtiö on ollut vuonna 2020, jolloin kohdeyritys toivoi selvitystä liittyen Venäjän liiketoiminnan mahdollisuuksiin. Anna Chistyakova kirjoitti opinnäytetyönsä aiheenaan liiketoiminnan laajenemismahdollisuudet Pietariin: case Swingmakers Golf Oy (Chistyakova 2020.)

Strategiaan ja strategiatyöhön liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetyöitä on tehty lukuisia historian aikana. Tarkistelin viime vuosina tehtyjä opinnäytetöitä ja pelkästään vuonna 2020 ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetöitä Theseukseen on ladattu strategiaan ja strategiseen ajatteluun liittyen 115 kappaletta. Suurimmassa osassa näissä opinnäytetöissä on mukana jokin Case-yritys, kuten tässäkin kehittämistyössä.

### 1.4 Case-yritys

Devotion for golf. Tämä motto kertoo lyhyesti ja ytimekkäästi, mistä Swingmakers Golf Oy:ssä on kyse. Yritys on perustettu vuonna 2007, se toimii Kaakkois-Suomen alueella ja on täysin omistautunut golfille. Swingmakers Golf Oy:tä edelsi Swingmakers Oy, joka perustettiin vuonna 2003. Tällöin toimipaikkana oli ainoastaan Kuusankoski, mutta kun

toimintaa laajennettiin myös Lappeenrantaan ja litiin, perustettiin tytäryhtiö Swingmakers Golf Oy. Swingmakers Oy on siis enää vain olemassa oleva emoyhtiö Swingmakers Golf Oy:n näkökulmasta.

Swingmakers Golf Oy tuottaa golfpalveluita ja myy golfvälineitä seuroille ja sidosryhmille. Yrityksellä on Proshopit Lappeenrannassa ja Kouvolassa, mutta se myös toimii ja toimittaa valtakunnallisesti tuotteita ja palveluita. Swingmakers Golf Oy:n Proshopit myyvät maailman johtavia golfmerkkejä, ja yritys toimittaa räätälöityjä logopalloja ja muita logo-tuotteita yrityksille valtakunnallisesti. (Swingmakers 2017.)

Swingmakers Golf Oy tarjoaa kattavia valmennuspalveluita koulutettujen ammattiopettajien johdolla niin yrityksille, seuroille kuin yksittäisille golffareillekin. Green card eli alkeiskurssien lisäksi tarjolla on useita erilaisia jatkokursseja ylläpitämään ja parantamaan taitoja. Lisäksi Swingmakers Golf Oy järjestää Demotour-tapahtumia pari kertaa kuukaudessa sesonkikuukausien eli kesäkuukausien ajan. Demotour-tapahtumassa asiakkaan on mahdollista kokeilla kaikkia yrityksen myynnissä olevia välineitä Swingmakers Golf Oy:n ammattilaisten ja välinemerkkien edustajien opastuksella. Swingmakers Golf Academy tarjoaa ympärivuotista golfopetusta tulevaisuuden lupauksille Kouvolassa. Kouvolassa on talvisaikaan käytössä talviharjoittelukeskukset, joista löytyy golfvälinekauppa ja golfsimulaattori. (Swingmakers 2017.)

Swingmakers Golf Oy tuottaa myös golfmatkoja eli Golf Campeja. Swingmakers Golf Oy on järjestänyt Golf Campeja vuodesta 2008 lähtien. Yrityksen edeltäjä, Swingmakers Oy, järjesti tätä ennen matkoja vuodesta 2003 lähtien. Golf Campeja on keskimäärin kaksi kertaa vuodessa. Yhdelle Golf Campille lähtee matkailijoita noin 30, kohteesta ja matkan sisällöstä riippuen. Campille lähtee aina mukaan Swingmakers Golfopettaja sekä Swingmakers henkilökuntaa. (Swingmakers 2017.)

Swingmakers Golf Oy työllistää ympärivuotisesti 2–3 henkilöä. Näistä henkilöistä kaksi on golfopettajia ja yksi on toimitusjohtaja. Kesäisin on yksi myymälähenkilö enemmän. Vuonna 2019 Swingmakers Golf Oy:n liikevaihto oli reilut 530 000 €. Emoyhtiö Swingmakers Oy omistaa 70 % osakkeista ja kaksi yksityishenkilöä 15 % kumpikin. (Swingmakers 2019.)

Swingmakersin sisäisen muistion mukaan yrityksen liikeidea on seuraava: *”Tuotamme laadukkaita, ajassa mukana olevia ja miellyttäviä golfopetustapahtumia eri sidosryhmille ympäri vuoden. Lisäksi opetuspalveluissa on vahva kohderiippuvainen painotus, jonka ammattigolfopettajat suunnittelevat sidosryhmien kanssa yhteistyössä. Näitä*



*golftapahtumia täydentämään tarjoamme laadukkaan ja monipuolisen golfvälinevalikoiman, jota tarjoamme kaikille kohderyhmillemme. Haluamme olla lähellä asiakkaitamme ja tarjota rehellistä, avointa ja laadukasta palvelua sekä opetus- että tarvikemyynnissä.”*

Swingmakersin visio on puolestaan ”*Laadukkaampaa opetustoimintaa ja sen avulla kattavampaa konsultoivaa golftarvikemyyntiä ympärivuotisesti.* ” (Swingmakers 2007.)

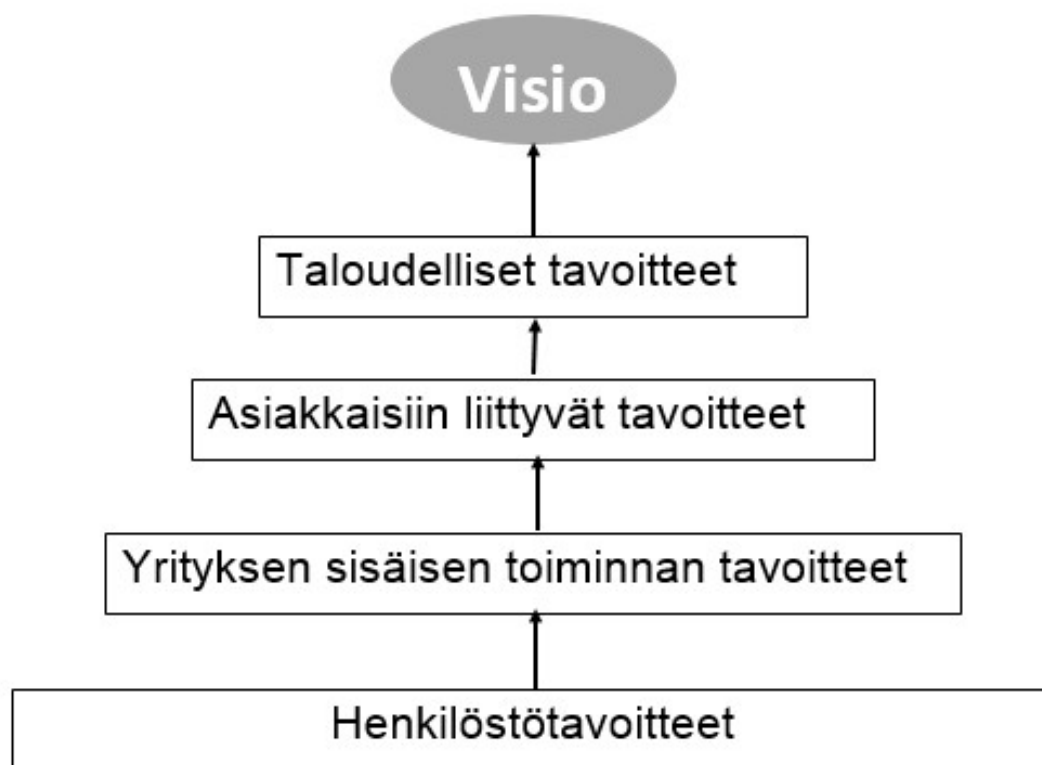
Yhtiö on siirtynyt viime vuosien aikana yhä enemmän palveluliiketoimintaan. Aiemmin välinemyynti oli yhtiön tärkein liiketoiminnan osa, mutta nykypäivänä palveluliiketoiminta on eilinehto yhtiölle hyvin pienellä ja kilpailulla markkinalla, joka Suomi on. Yhtiö keskittyy palveluliiketoiminnan avulla tarjoamaan ainutlaatuisia ja laadukkaita golfpalveluita ja se tukee välinemyyntiä, kuten yhtiön aiempi vuonna 2007 määritetty visio kertoo (Swingmakers 2007.)

## 2 Strategian rakentamisen perusta

Visio kuvastaa yrityksen tahtotilaa ja sitä, mitä yhtiö haluaa olla tulevaisuudessa. Vision tulee olla selkeä ja ymmärrettävä. Visio kuvastaa sitä, miten omistajat näkevät yrityksen tulevaisuuden ja millaisena yhtiö halutaan nähdä muutaman vuoden kuluttua. Ilman visiota yrityksellä ei ole päämäärää ja tästä johtuen johtamisella ei ole perustaa vaan mennään päivä kerrallaan lähtökohtaisesti keskittyen ainoastaan käsillä olevaan hetkeen. ” On helppompaa päästä perille, kun tietää minne on menossa”, sanoo kiinalainen vanha sanalaskukin. (tieto.osaavayrittaja.fi) Vision tulee olla realistinen, mutta tavoitteellinen. Sitä kohti tulee pyrkiä liiketoiminnallisilla keinoin ja sen tulisi olla kaikkien takaraivossa, niin johtoportaan kuin henkilöstönkin. Visio ulottuu yleensä muutaman vuoden päähän. Ajanjakso voi olla mitä vain yhtiöstä riippuen, esimerkiksi kolme vuotta tai viisi vuotta.

Yritykset asettavat tavoitteita paljon lyhyemmälle aikajaksolle. Tavoitteiden tarkoitus on toimia mittareina ja välietappeina kohti visiota. Miksi tavoitteita sitten asetetaan? Lähtökohtaisesti liiketoiminnasta tulee tehokkaampaa ja etenkin tuloksellisempaa, kun liiketoiminnalle tai sen eri osa-alueille on asetettu selkeät tavoitteet ja niitä seurataan aktiivisesti. Aktiivinen seuranta mahdollistaa nopeamman reagoinnin ja mahdollisten linjauksien ja taktiikan muutokset operatiivisessa liiketoiminnassa. Nopealla reagoinnilla ja mahdollisilla liiketoiminnan kannalta taktisilla muutoksilla on mahdollista päästä asetettuihin tavoitteisiin. Mikäli tavoitteet asetetaan hyvin pitkälle aikavälille ja seuranta tehdään harvakseltaan, niin muutoksia ei ehditä tekemään ja näin ollen tavoitteet voi jäädä saavuttamatta. Mitä hyötyä on tavoitteista, jos niihin ei pyritä tehokkaasti? Tavoitteita asetetaan liiketoimintaan liittyen eri osa-alueille. Näitä voivat olla muun muassa talous, henkilöstö, ympäristö ja sisäinen toiminta. Jokaiselle osa-alueelle asetetaan useampia tavoitteita. Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia, täsmällisiä ja ennen kaikkea mitattavia. Tavoitteille tulisi asettaa aina jonkinlaiset mittarit ja se tulisi myös tuoda ilmi, miten mitäkin tavoitetta mitataan. Ilman päätettyjä mittareita on hyvin vaikea seurata tavoitteiden saavuttamista ja tästä johtuen johtamistyöskentely muuttuu hankalammaksi. (tieto.osaavayrittaja.fi)

Tavoitteiden tulisi olla myös liiketoimintaan kytköksissä. Täysin liiketoiminnasta irralliset tavoitteet eivät ole relevantteja liiketoiminnan kannalta. On myös hyvä määritellä tietynlainen arvojärjestys eri tavoitteille. Näin ollen tavoitteilla on toisiinsa nähden syy-seuraussuhde, joka edesauttaa seuraavalle tasolle etenemistä tavoitteiden osalta. Tässä hierarkiassa (kuva 1) alemman tason tavoitteet edesauttavat seuraavan tason tavoitteiden saavuttamista. (tieto.osaavayrittaja.fi)

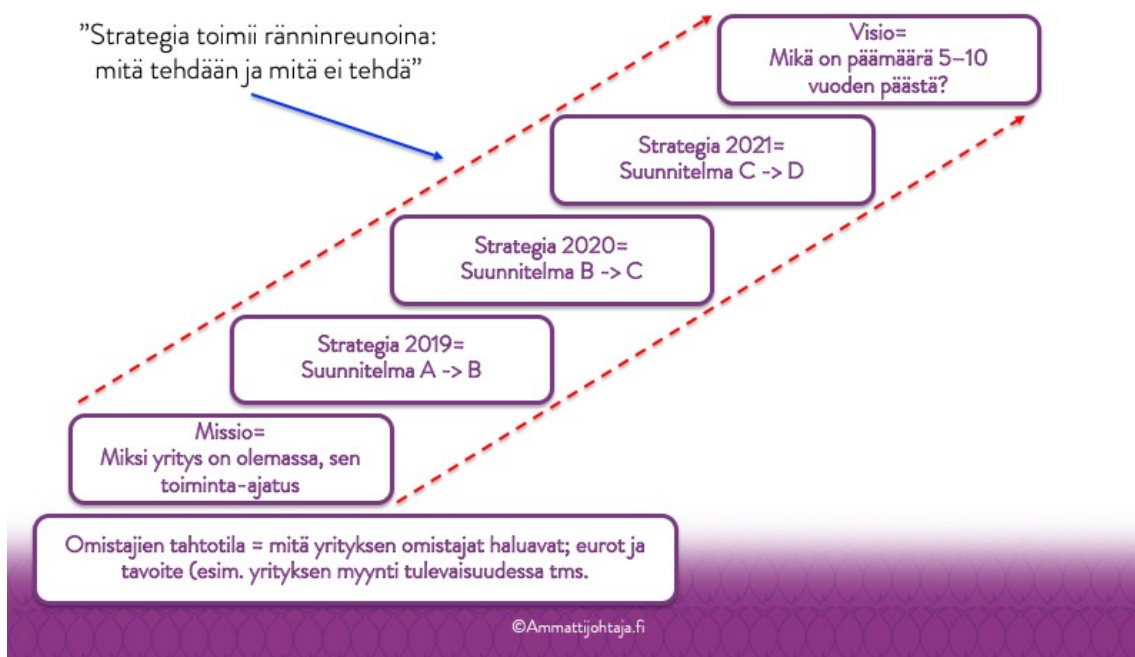


Kuva 1. Tavoitehierarkia. (tieto.osaavayrittaja.fi)

## 2.1 Missio

Missio vastaa usein kysymykseen, mitä yrityksessä halutaan tehdä ja mihin yritys haluaa päästä? Missio on koko liiketoiminnan perimmäinen tarkoitus ja kuvastaa yrityksen olemassaolon merkitystä. Se kuvastaa yrityksen toiminta-ajatusta ja sitä, miksi yhtiö on perustettu. Yhdessä vision ja arvojen kanssa missio muodostaa pohjan strategian laatimiselle, joten se on yksi merkittävä osa strategiaa. Ilman missiota strategian laatimiselta puuttuu perusta. Mikään näistä yritystoiminnan strategisen puolen peruselementeistä eli missio, visio, arvot ja omistajien tahtotila, eivät toimi yksinään, vaan ne muodostavat kokonaisuuden johon yritystoiminta perustuu. Strategia toimii ikään kuin väylänä tai putkena (kuva 2), sille miten toimitaan, jotta määritetyt asiat toteutuvat. (Puranen 2019.)

# Missio, strategia ja visio järjestys



Kuva 2. Missio, strategia ja visio järjestys. (Puranen 2019.)

Menestyvä yritys tarvitsee selkeän mission ja vision, jotta se pystyy haalimaan itselleen parhaimmat, osaavimmat ja intohimoisimmat osaajat työskentelemään. Hyvä missio mahdollistaa yrityksen pärjäämisen markkinoilla ja sen pohjalta saadaan hankittua henkistä pääomaa ja työvoimaa yhtiölle. Tämä on menestymisen edellytys yritystoiminnassa. (Ruusunen 2015.)

## 2.2 Omistajien tahtotila

Yrityksellä on aina omistaja tai useampia omistajia. Omistajien tahtotila määrittää hyvin pitkälti yrityksen toimintaa ja on perusta sille, miksi yritys on päätetty perustaa. Yritystoiminnan tarkoitushan on taata työtä sekä, hankkia vaurautta omistajille. Toisena vaihtoehtona on olla töissä toisen lukuun. Yrittäjät ovat itsensä herroja ja heidän on tarkoitus hankkia oma elantonsa harjoittamalla yritystoimintaa tai vastaavasti toimia elinkeino- tai ammatinharjoittajana. Ilman yrityksiä ja yrittäjyyttä yhteiskunta ei kestäisi pystyssä. Yritystoiminta muodostaa perustan hyvinvointiyhteiskunnalle ja yrittäminen on Suomelle hyvin tärkeä osa yhteiskunnan ylläpitämisen kannalta. Yhtiön omistajan rooli voi olla monimuotoinen. Omistaja voi olla vain henkilö, joka tiedetään yhtiön omistajana, mutta hän ei ole kovinkaan läheisesti

mukana yrityksen toiminnassa. Omistaja voi puolestaan olla henkilö, joka omistaa yrityksen yksin tai muutaman muun henkilön kanssa, ja nämä toimivat myös työntekijöinä yrityksessä. Eli puhutaan yhtiöistä, jotka ovat työntekijöidensä omistamia. Suomessa on 286 042 yritystä vuonna 2020. Näistä yrityksistä 93 % on alle kymmenen henkilön yrityksiä ja koko yrityskannasta 68 % ovat yksinyrittäjiä. (Suomen yrittäjät 2020.)

Suuret linjaukset lähtevät aina liikkeelle yhtiön hallituksen aloitteesta. Hallituksessa hyvin usein toimivat yrityksen omistajat, etenkin kun puhutaan pienistä yhtiöistä, joita suurin osa suomen yrityskannasta on. Näin ollen merkittävimmät päätökset ja strateginen ajattelu lähtee liikkeelle omistajien tahtotilasta ja siitä, mitä he haluavat omalta yritykseltään. Täten omistajien tahtotila määrää suurilta osin yhtiön toiminnan. Omistajana voi toimia myös jokin toinen yritys tai useampia yrityksiä. Omistettavan yrityksen liiketoiminta ja olemassaolo perustuu aina siihen, mikä on omistajan tahtotila. Omistaja voi haluta myydä koko yritystoiminnan tai lakkauttaa sen eli tehdä konkurssin. Omistajan tahtotila on hyvin merkittävä asia, kun puhutaan yritystoiminnan olemassaolosta ja liiketoiminnan tarkoituksesta.

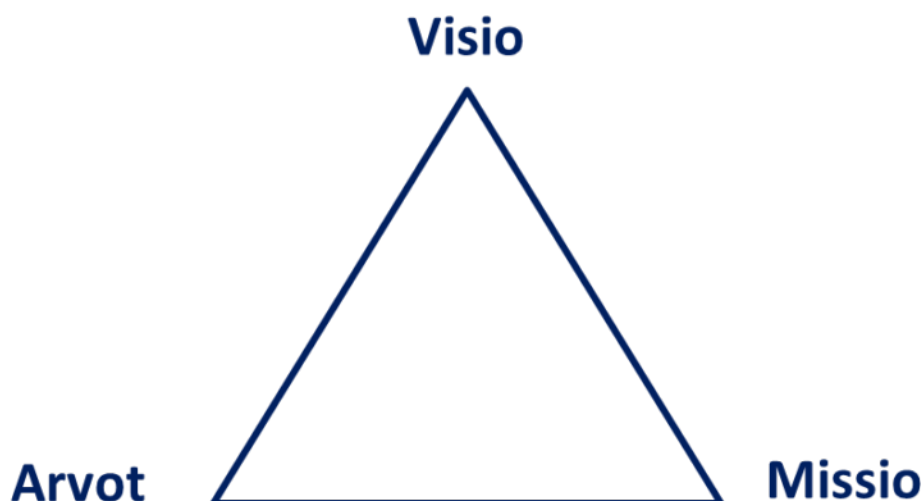
### 2.3 Arvot

Yrityksen arvoilla on paljon merkitystä liiketoiminnan kannalta. Pahimmassa tapauksessa yrityksen arvot ovat pelkkää sanahelinää, mutta parhaimmillaan arvot ovat johtamista. (Fountain Park Oy 2021.) Yrityskulttuuri ja arvot ohjaavat parhaimmillaan koko työyhteisöä ja henkilöstöä oikeaan suuntaan. Liiketoiminta perustuu vallitseviin arvoihin ja toimintakulttuuriin yrityksen parhaaksi, näin määritellyillä arvoilla on merkitystä yritystoiminnan kannalta. (Fountain Park Oy 2021.)

Menestyneissä yrityksissä arvoja saatetaan pohtia hyvin pitkään. Niitä ei ole tarkoitus ainoastaan määrittää ja keksiä, vaan ne tulisi löytää yrityksessä. Näissä tapauksissa arvojen määrittäminen tapahtuu aina yhtiön sisältä ja ne ovat yhdessä luotuja, eivätkä ne ole jonkun ulkopuolisen konsultin laatimia. Arvojen määrittäminen taustalla on ylin johto ja omistajat. Heidän roolinsa arvojen jalkauttamisessa ja juurruttamisessa koko yritykseen on erityisen tärkeä. He määrittävät tien ja kannustavat esimiehiä ja työntekijöitä pohtimaan arvoja ja omaa toimintaansa siten, että he voivat olla ylpeitä omasta tekemisestään. Arvot määräävät sen mistä he haluavat tulla tunnetuiksi omina itsenään, sekä yrityksensä edustajana. Päätöksenteko, mikä perustuu arvoihin tuo liiketoimintaan sujuvuutta ja tehokkuutta. Kun arvot on saatu juurrutettua koko organisaation tasolle, ne näkyvät päivittäisessä toiminnassa ja vastuunottona koko organisaation tasolla. (Fountain Park Oy 2021.)

Arvotyöhön kannattaa siis panostaa yritystoiminnassa. Kun arvotyöhön on panostettu ja nähty vaivaa, se kantaa varmasti hedelmää pitkällä aikavälillä yrityksessä. Arvojen määrittämisen jälkeen on hyvin tärkeää saada arvot tuotua osaksi jokapäiväistä toimintaa. On pystyttävä luomaan ymmärrys siitä, mikä on tärkeää yrityksen kannalta. Tämä luo merkityksen tunnetta jokaisessa työntekijässä, kun on tieto siitä, miksi näin toimitaan ja miksi se on tärkeää. Tämä edesauttaa yritystä rakentamaan omaa työnantajakuva, millä on merkitystä maineen kannalta, ja mikä puolestaan edesauttaa yhtiötä menestymään. (Fountain Park Oy 2021.)

Arvotyöhön tulisi liittää aina mukaan missio ja visio. Yhdessä nämä kolme elementtiä muodostavat niin sanotun merkityksellisyyden kolmion (kuva 3), eli liiketoiminnan voimavaran ja pohjan menestykselle. (Villanen 2019.)



Kuva 3. Merkityksellisyyden kolmio. (Villanen 2019.)

Parhaimmillaan arvot kertovat sen, millainen yritys on todellisuudessa. Arvojen laatiminen ja julkituominen on helppoa. Mikäli arvot vain julkaistaan, vailla mitään laajempaa pohdintaa ja niiden syvällisempää merkitystä, arvot jäävät helposti hyvin irrallisiksi ja pelkäksi sanan helinäksi. (Villanen 2019.) Arvotyöskentelyä pidetään liian helposti pelkkänä ajan haaskauksena yrityksissä. Arvokeskustelua pidetään tehokkuusajattelun vastakkain asetteluna ja helposti se mielletään turhana panostuksena yrityksen kannalta. Mikäli arvokeskustelu saadaan johtamisen ja tehokkuusajattelun kiinteäksi osaksi, siitä koituu yhtiölle hyötyä sekä tehokkuus näkökulmasta että johtamistyön osalta. Näin johtamisesta tulee fassilitoivaa ja toiminta on itseohjautuvampaa. (Villanen 2019.) Arvot ohjaavat valintojamme. Silloin kun pystymme johtamaan itseämme, pystymme myös uskottavasti luomaan uudenlaista

organisaatiokulttuuria ja inspiroimaan muita. Syvälle juurtuneet arvot pohjautuvat eettiseen pohdintaan, joka ulottuu pelkkää työtä laajemmalle alueella elämässä. (Santalainen 2005, 324.)

Yrityksen arvot ja niistä johdettu johtaminen tuli tutuksi 1990-luvulla ja siitä alkaen varmasti jokaisessa yrityksessä Suomessa on käyty jonkinlaisia arvokeskusteluita. On olemassa käsitys arvoteoriasta. Arvoteoriassa arvot kuvataan käsitykseksi haluttavasta ja tavoiteltavasta fyysisestä tai abstraktista asiasta. Arvot ovat organisaatiossa tärkeiksi koettuja asioita kollektiivisesti ajateltuna. Perustana ja ajatuksena on se, että kun yrityksessä on luotu vahva arvopohja ja se on tuotu ilmi kaikille, niin se ohjaa koko henkilöstön yhdenmukaisesti haluttuun ja tavoiteltuun suuntaan. (Hiltunen 2014, 256.) Arvojohtaminen parhaimmillaan toimii juuri kuten sen on tarkoitettu toimivan eli arvoista haetaan toimintaohjeita silloin, kun niitä ei ole muuten saatavissa tai tiedossa. Arvojen omaksuminen koko organisaation tasolla on hidas prosessi ja yrityksen johdon tulee viestiä arvoista omalla toiminnallaan pitkään ja syvällisesti ennen kuin ne alkavat todella toimia. Miten arvoja voidaan mitata tai miten voidaan olettaa, että arvot ovat oikein määritettyjä yrityksen kannalta? Ei varmasti löydy konkreettista tutkimustulosta siitä, että jossakin yrityksessä missä on panostettu selkeästi enemmän arvotyöhön niin taloudellisesti kuin ajallisesti, että näiden yritysten taloudelliset tulokset olisivat merkittävästi parempia kuin niillä, joissa arvotyöhön ei ole panostettu niin paljon. Voidaan siis todeta, että niissä yrityksissä missä on kaikki muutkin asiakokonaisuudet hoidettu mallikkaasti, niin myös arvot on kirjattu selkeästi. (Hiltunen 2014, 257–258.)

Mitkä arvot luokitellaan todellisiksi arvoiksi? Lähes kaikille yrityksillä yksi arvoista on tuloksellisuus, jossakin muodossa. Tuloksellisuutta ei voida pitää puhtaasi arvona, vaan se on enemmänkin liiketoiminnalle asetettu tavoite. Arvon tulisi sisältää jonkinlainen ihanteellinen tai moraalinen merkitys, jotta se voidaan luokitella arvoksi. (Hiltunen 2014, 259.) Johtajan omilla arvoilla ja ajatusmaailmalla on suuri merkitys yrityksenkin arvomaailmaan. Johtajaan usein mielletään tietynlaisia rooliodotuksia. Johtajan on ajateltava ja käyttäytyttävä tietyllä tavalla tai hän voi huomata olevansa entinen johtaja. On varmasti haitallista ajatella ja toimia itselle vieraalla tavalla miellyttääkseen muita. Tämä on väärin henkilöä itseään kohtaan, elämä on ainutlaatuinen ja se koetaan vain kerran, joten se kannatta käyttää omien tarpeiden, eikä muiden odotusten mukaan. (Hiltunen 2014, 266.)

### 3 Strategiatyö

Strategia on käsitteenä hyvin monimuotoinen ja kattaa monia eri ulottuvuuksia. Strategiaan liittyy valtavasti erilaisia kokonaisuuksia, jotka vaativat asiantuntemusta ja ymmärrystä. Jos ei ole ymmärrystä mitä strategia käsitteenä tarkoittaa, on hyvin vaikeaa toimia strategian mukaisesti ja sitä kautta edistää yrityksen menestymistä. Strategiasta on käsitteenä olemassa lukuisia määritelmiä. Strategia on: (Kamensky 2020.)

- Tietoinen valinta keskeisistä tavoitteista ja suuntaviivoista muuttuvassa maailmassa.
- Ympäristön hallintaa, joka kattaa ympäristöön sopeutumisen, ympäristöön vaikuttamisen ja ympäristön muokkaamisen.
- Strategian avulla yritys hallitsee sisäisiä- ja ulkoisia tekijöitä, sekä niiden välistä vuorovaikutusta niin, että jatkuvuus, kannattavuus ja kehittämistavoitteet saavutetaan.

Kaikissa strategian määritelmissä on hyviä ja huonoja puolia, mutta yhdessä nämä antavat hyvän käsityksen siitä, mitä strategia on ja minkä takia se on merkityksellinen. (Kamensky 2020.) Mikäli organisaatio haluaa menestyä pitkäjänteisesti, on strategialle määritetty kolme vaatimusta. Ensimmäinen on osattava luoda menestysstrategia. Tämä on kaiken perusta, koska muuten yrityksen olemassaolo on vailla mitään perustaa. Toiseksi on pystyttävä toteuttamaan luotua menestysstrategiaa. Hienolla strategialla ei ole mitään tarkoitusta, jos sitä ei pystytä toteuttamaan organisaatiossa, eli jalkauttamaan kaikille organisaation tasoille. Viimeisimpänä vaatimuksena on, että strategiaa on myös pystyttävä uudistamaan tarpeen mukaan. Mikäli strategia on vain määritetty ja on todettavissa, että se ei ole avain menestykseen, silloin on rohkeasti lähdettävä uudistamaan aiemmin määritettyä menestysstrategiaa. Ei ole mitään syytä jatkaa liiketoimintaa toimimattomalla strategialla eteenpäin ja vain odottaa jotain tapahtuvan itsestään. Hyvin harvoin muutos tapahtuu itsestään, vaan muutos on itse käynnistettävä muuttamalla olemassa olevaa strategiaa. (Kamensky 2014, 24.)

Strategiatyöllä on suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Jokainen yritys koostaan riippumatta tarvitsee strategian luomaan tehokkuutta ja määrätietoisuutta liiketoimintaan. Hyvä strategia sitouttaa henkilöt yhteiseen toimintaan ja luo kilpailuetua yritykselle. Strategiaprosessi koostuu erilaisista keinoista, jolla liiketoimintaa linjataan ja pyritään kehittämään. (Jaskari 2018.)

Henry Mintzberg (Bhasin 2018) on määritellyt strategian viidellä P:llä, jotka on esitetty alla olevassa kuvassa (kuva 4). Mintzberg jakaa strategiakäsityksen viiteen osaan, jotka ovat:



- Strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla
- Strategia on näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta
- Strategia on liiketaloudellinen juoni
- Strategia tarkoittaa yrityksen johdonmukaista toimintaa, vaikka se ei olisi aina ennalta suunniteltua
- Strategia on tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta

(Bhasin 2018.)



Kuva 4. Henry Minzberg strategiakäsitys. (Bhasin 2018.)

Tätä viiden P:n menetelmää käytetään apuna monissa organisaatioissa strategian määrittämisessä ja strategiaprosessin aikana. Kyseinen menetelmä on yksi tunnetuimmista strategiaan liitännäisistä työkaluista. Viiden P:n menetelmä kuvaa strategian kaikista tarpeellisista ja olennaisista näkökulmista yrityksen kannalta.

### 3.1 Strategiatyön vaiheet

Strategiatyö sisältää useita eri vaihteita ja tätä kutsutaan usein strategiaprosessiksi. Strategiaprosessi kuvaa kaikki osa-alueet, jotka liittyvät strategiatyöhön aina strategian luomisen perusteista strategian mittaamiseen. Strategiaprosessi lähtee liikkeelle nykytilan analysoimisesta. Ennen kuin voidaan alkaa määrittämään uutta strategiaa, tulee ymmärtää, mikä on yrityksen nykytila ja mikä on yrityksen asema markkinoilla. Erilaisia malleja strategiaprosessin osalta on lukuisia, mutta alla olevassa kuvassa (kuva 5) on esitetty Näsin ja Aunolan (2001) kuvaama lineaarinen strategiaprosessin malli.



Kuva 5. Lineaarinen strategiaprosessi. (Näsi & Aunola 2001, 38)

Strategian rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Se ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii paljon pohdintaa ja strategista ajattelua, sekä johdonmukaisuutta. Strateginen ajattelu ei luonnistu kaikilta ja se vaatii kokemusta. Organisaatiossa voi olla monenlaisia henkilöitä mukana, joiltakin strateginen päättely ja ajattelu luonnistuu paremmin kuin toisilta. Tästä johtuen on hyvin tärkeää pohtia sitä, minkälainen porukka on mukana laatimassa strategiaa. Strategiaprosessin vaiheista varmasti haastavinta on strategian toteutus. Miten strategia saadaan iskostettua yrityksen jokapäiväiseen toimintaan? Se vaatii johdolta ja esimiehiltä paljon panostusta, jotta strategia saadaan jalkautettua organisaatiossa kaikille tasoille ja että, strategia näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Jotta strategia ei jää vain määritellyksi suunnitelmaksi ja irralliseksi sanahelinäksi niin on hyvin tärkeää suorittaa aktiivista seuranta ja mittaamista strategian toteutumisen osalta. (Näsi & Aunola 2001, 40.) Tämä strategiaprosessin viimeinen vaihe on itse liiketoiminnan kannalta hyvin merkityksellinen, koska se antaa kuvan siitä, miten yhtiö on onnistunut toteuttamaan asiakokonaisuuksia, joita yhtiön halutaan tekevän. Arviointi ja strategian mahdollinen päivitys takaa puolestaan sen että, yhtiö ei aja itseään syvemmillä ahdinkoon, mikäli määritetty strategia ei ole toimiva. Tämä vaatii rohkeita päätöksiä yhtiön päättäjiltä ja vaikka päätökset olisivat kivuliaita, niin niitä on vain tehtävä. Mitä nopeammin yrityksessä havaitaan, että strategiaa tulee muuttaa, niin vähemmän vahinkoa ehtii tapahtumaan yritykselle. Se miten strategian toimimattomuus havaitaan yhtiössä, on hieman haastavampaa, mutta kun liiketoiminnassa on

asetettu strategiset mittarit, joilla mitataan strategian toimivuutta yhtiössä, niin havaitseminen muuttuu nopeammaksi ja helpommaksi. Näin ollen pystytään reagoimaan nopeammin ja muuttamaan määritettyä strategiaa.

### 3.2 Strategia ja liiketoiminta

Strategialla ja liiketoiminnalla tulisi olla vahva yhteys toisiinsa. Ne eivät saa olla irrallisena toisistaan, jolloin liiketoimintaa harjoitettaisiin ainoastaan ilman suurempaa merkitystä. Tapauksissa, joissa strategia on joskus määritetty ja se on jäänyt sille tielle, strategialla ei ole mitään merkitystä liiketoiminnassa. Monissa mikroyrityksissä työntekijät ovat vain tekemässä työtä palkkaa vastaan, ja heillä ei ole välttämättä mitään käsitystä siitä, mikä on yrityksen strategia.

Miten strategian tulisi näkyä liiketoiminnassa? Mikä vaikutus strategialla on yrityksen liiketoimintaan? Nämä kysymykset ja ennen kaikkea vastaukset näihin kysymyksiin tulisi olla selkeästi esillä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Strategian soveltaminen liiketoimintaan ja sen näkyminen yrityksen toiminnassa on muuttunut ajan saatossa. Ennen sana strategia saattoi merkitä muutamia hienoja powerpoint dioja tai se saattoi olla iso nivaska papereita, jotka ovat pölyttymässä jossain laatikon pohjalla. Strategiaa ei nähty liiketoiminnassa kovin merkityksellisenä asiana. Strategiasta ei viestitty laajalti yrityksen sisällä, eikä se välttämättä näkynyt mitenkään henkilöstön arjessa. Kuitenkin nyt useimmissa organisaatioissa strategiasta viestitään ja keskustellaan aktiivisesti. Henkilöstöä halutaan myös osallistaa tavalla tai toisella strategian laatimiseen. Tämä on hyvän johtajan ominaisuus, että ymmärtää osallistumisen merkityksen ja osaa sitouttaa henkilöstöä mukaan strategia-prosessiin. Se takaa henkilöstölle yhteen kuuluvuuden tunnetta ja siten motivoi tekemään työtä yhtiön lukuun. (Mäkitie 2018.)

Hyvän ja liiketoimintaa edistävän strategian rakentaminen ei ole mitään rakettitiedettä. Se vaatii tahtotilaa ja muutos halukkuutta. Nykytilan analysointi ja strateginen ajattelu käynnistävät strategian luomisen. On kuitenkin tärkeä muistaa se, että strategia muuttuu todeksi vasta työntekijöiden, sidosryhmien ja asiakkaiden kokemuksista. Mitään ei tapahdu, jos esimiehet tai henkilöstö ei omaksu strategiaa ja ryhdy toimimaan asetetun strategian mukaisesti. (Mäkinen 2018.) Toimiva strategia vaatii paljon paneutumista erilaisiin asioihin yrityksen kannalta. Tulee pohtia laajalta kulmalta asioita ja pyrkiä käymän läpi eri skenaarioita. Strategisia palaverieita ja ennen kaikkea strategisia asioita on hyvä pitää pinnalla aktiivisesti kokouksissa ja painottaa sitä, että aikaa käytetään vähintään yhtä paljon strategisiin asioihin, kuin operatiivisiin asioihin, sillä johtamisen johtaminen on hyvin tärkeää. Mäkitien

mukaan hallitustyöskentelyssä painopistejakauma tulee olla 80 % tulevaisuudessa ja 20 % menneisyydessä. (Mäkitie 2018.) Pääasia on, että strategiaprosessi ja strateginen ajattelu ei jää unholaan pitkiksi ajoiksi, vaan se pysyy pinnalla yhtiön päättävissä elimissä. Strategian erilainen testaaminen on myös mahdollista erilaisin keinoin, kuten pilotoimalla tai hapotestaamalla. Testaaminen on myös varmasti edullisempi ratkaisu, kuin käytännössä kokeileminen ja siten oppiminen kantapään kautta, että näin ei kannata tehdä. (Mäkinen 2018.) Tarpeen tullen on myös hyvä käydä keskustelua strategiaan liittyen ulkopuolisten henkilöiden kanssa ja kysyä mielipiteitä ja käydä sparrausta heidän kanssaan strategisista ajatuksista. Tämä luo mahdollisia uusia näkökulmia ja ajattelua yrityksen toimihenkilöissä ja ehkä he oivaltavat jonkin uuden asian näiden keskustelujen myötä.

### 3.3 Strateginen mittaristo

Organisaation menestyksen ja liiketoiminnan kehittämisen kannalta strategisen mittariston luominen on hyvin merkityksellistä. Jokaisen organisaation on pystyttävä mittaamaan, sitä miten tavoitteet on saavutettu. Tämän pohjalta saadaan vastaukset siihen, miten strategiaa on pystytty toteuttamaan. ”Sitä saat, mitä mittaat”, sanoo vanha sananlaskukin. Organisaation tulee pystyä määrittämään mittarit, jotka mittaavat juuri oikeita asioita, riittävällä tarkkuudella ja riittävän usein, jotta ohjaava vaikutus ja päätösten tekeminen olisi mahdollisimman vaivatonta ja tehokasta (Saali 2021).

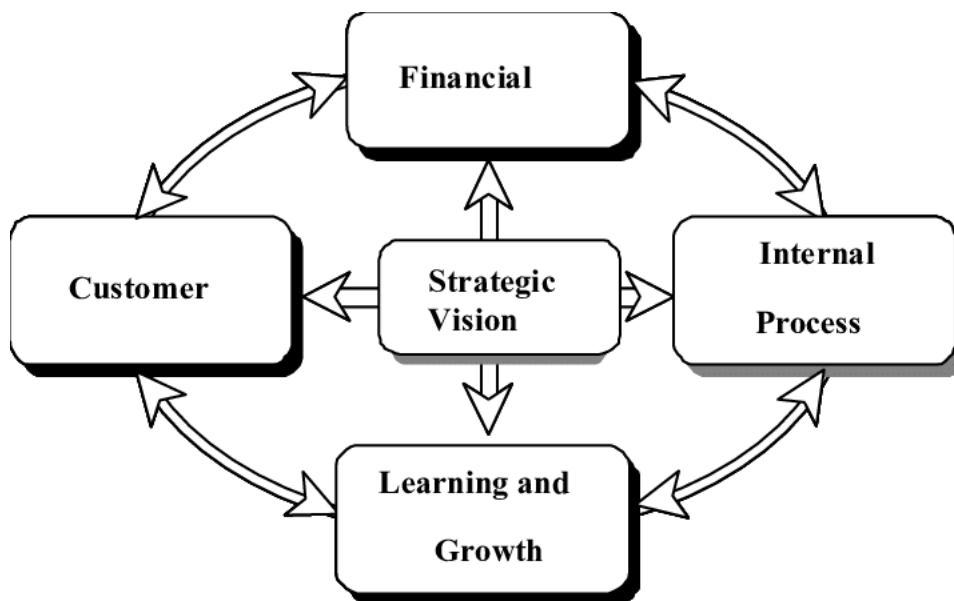
Strategialla yritys tavoittelee määritettyjä tulosodotuksia ja tavoitteita. Mittaamisella yritys seuraa, miten tulokset ja tavoitteet on pystytty saavuttamaan. On hyvä muistaa, että yleisimmät mittaamisen kohteet organisaatioissa ovat kannattavuus ja kasvu, mutta nämä eivät tarkoita strategiaa, vaan ne ovat asetettuja tavoitteita, jolla pyritään saavuttamaan strategian mukaiset päämäärät. On siis erittäin tärkeää tietää ja keskittyä oikeisiin asioihin mittaamisen osalta. Yleisimmät mittarit linkittyvät rahaan. Läheskään aina ei kuitenkaan haluta mitata pelkästään rahamääräisesti, vaan myös muita elementtejä, kuten itse tekemistä tai hyvinvointia. Suorituksen johtamisessa on tärkeää mitata sekä, päämäärää että, keinoja millä päämäärä saavutetaan eli tekemistä ja toimintaa. (Malmi 2017.)

Aalto-yliopiston professori Teemu Malmi toteaa blogikirjoituksessaan, että hyvin määritellyt mittarit edistävät strategiaa kahdella eri tavalla. (Malmi 2017.) Ensiksi on tärkeää, että ihmisille annetaan selkeät strategiapohjaiset tavoitteet ja vastuu niiden toteutumisesta eli tulosvastuu. Toiseksi hyvin laadituilla mittareilla välitetään viesti siitä, mikä on tärkeää. Tietoisuus siitä, mitä mitataan ja miksi, vaikuttaa suuresti motivaatioon ja se luo merkityksellisyyden tunnetta. Usein organisaatioissa tähän viestimiseen käytetään turhan vähän

panostuksia ja se voi aiheuttaa sitouttamattomuutta ja jopa välinpitämättömyyttä henkilöstössä. Ennen kuin lähdetään suunnittelemaan sopivia mittareita organisaatiossa, strategia-prosessi tulee tehdä huolella ja keskittyä siihen, mikä on olennaista. Olennaisena ei voida pitää kaikkea. Jos kaikki on tärkeää, niin ei voida fokusoida painopistettä riittävän yksityiskohtaisesti. (Malmi 2017.) Viestinnässä strategian osalta korostuu asioiden välinen kytkös toisiinsa eli mikä merkitys muutoksilla tai kehitystyöllä on tulevaisuuden tahtotilan saavuttamisessa (Saali 2021).

Huolellisen strategiaproessin jälkeen on hyvä alkaa pohtimaan sopivaa mittaristoa organisaatiolle. On tärkeää pohtia sopiva aikajänne mittaamiselle, joka on suhteutettu organisaatiolle ja ennen kaikkea toimintaympäristöön nähden sopivaksi. Aikajänne voi vaihdella suuresti organisaatiosta riippuen ja on hyvä huomata, että sama ajanjakso terminä voi merkitä eri asioita organisaatioiden välillä. Suurelle osalle organisaatioista toimii karkea jaottelu mittaamisen osalta, nopeat ja hitaat mittarit. Nopeat mittarit voivat olla operatiiviseen toimintaan liittyviä reaaliaikaisia mittareita, joissa aikajänne on viikko tai kuukausi. Hitaat mittarit eli johdon mittarit ovat aikajänneeltään pidempiä, esimerkiksi kvartaali tai vuosi. Oikein mitoitettu mittaristo antaa tukea johdolle päätöksentekoon ja talousseurantaan. Sen lisäksi se toimii henkilöstön motivointi ja sitouttamiskeinona. Mittareita ei myöskään kannata valita liikaa ja niiden tulisi olla selkeitä ja pyrkiä mittaamaan täsmällisesti sitä, mitä halutaan mitata. On hyvä muistaa se, että ainoastaan muutos on pysyvää. Sama pätee myös mittamiseen, joten on tärkeää, että yritys pystyy myös muokkaamaan mittareita toimintaympäristön muutoksen mukaisesti. Koko ajan prosessit kehittyvät ja asiakkaiden tarpeet lisääntyvät ja sitä kautta myös mittareiden tulee kehittyä muutoksen mukana, jotta niistä saadaan validia tietoa päätösten teon tueksi vallitsevan tilanteen mukaisesti. (Saali 2021.)

Kun puhutaan strategian ja tavoitteiden mittaamisesta, niin hyvin usein esille nousee menetelmä nimeltä Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo. Kyseinen menetelmä on perustettu vuonna 1992 USA:ssa David Nortonin ja Robert Kaplanin toimesta. Kyseessä on varmasti yksi tunnetuimmista strategisen johtamisen työkaluista ja suorituskyvyn mittareista. Suomessa menetelmä tunnetaan paremmin nimellä tuloskortti. (Kytölä n.d.) Tasapainotettu tuloskortti tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen organisaation suorituskyvystä. Menetelmässä määritellään strategisia tavoitteita tietyssä kontekstissa liiketoiminnan vision mukaisesti. Menetelmä (kuva 6) korostaa strategiaa, visiota, kilpailuun liittyviä vaatimuksia ja ennen kaikkea tarvetta suunnata katseet tulevaisuuteen. (Strategy Train 2009.)



Kuva 6. Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti. (ResearchGate GmbH 2008–2021.)

Balanced Scorecard eli tasapainotettu tuloskortti perustuu siihen, että mittarit johdetaan yrityksen ylitason strategiasta ja visiosta, joten varsinainen strategiatyö on tehtävä johdon tasolla ennen työkalun käyttöä. Tuloskortin tarkoituksena onkin luoda yhteys johdon tasolla määritettyjen tavoitteiden ja suorituskykymittareiden välillä. Tuloskortissa on neljä eri näkökulmaa, jotka ovat: (Kytölä n.d.)

- Taloudellinen näkökulma
- Asiakkaan näkökulma
- Sisäisten prosessien näkökulma
- Oppimis- ja kasvunäkökulma

Taloudellisessa näkökulmassa paneudutaan yrityksen kannalta tärkeisiin asioihin, jotka ovat yleensä raha- tai suoritemääräisiä, kuten kannattavuus ja tuottavuus. Tähän näkökulmaan liitetään kaksi perusstrategiaa, kasvu- ja tuottavuusstrategia. Kasvustrategiassa keskitytään kasvamiseen, jolloin on paneuduttava erityisesti arvon luontiin ja asiakassuhteisiin. Tuottavuusstrategiassa keskitytään mataliin kustannuksiin ja tehokkuuteen. On helpompaa ja nopeampaa reagoida tuottavuuteen kuin kasvuun, joten yrityksen on löydettävä hyvä tasapaino näiden kahden strategian välillä omassa liiketoiminnassa. Yrityksen johto seuraa tyypillisesti taloudellisen näkökulman mittareita hyvin aktiivisesti. (Kytölä n.d.)

Asiakasnäkökulman mittarit jaetaan kahteen ryhmään, asiakaslupauksen mittareihin ja perusmittareihin. Asiakasnäkökulman mittareihin tulee määritellä ne tekijät, joilla yritys aikoo saavuttaa kilpailuetua ja menetyksiä markkinoilla. Miten ja millä keinoin tavoitteiden mukainen markkinaosuus saavutetaan? Asiakasnäkökulma painottuu enemmän tulevaisuuteen, eikä painopiste ole pelkästään jo tapahtuneissa asioissa, kuten taloudellisessa näkökulmassa. (Kytölä.) Sisäisten prosessien näkökulma mittaa toimintatapoja, joilla saavutetaan talouden- ja asiakasnäkökulman kannalta määritetyt tavoitteet. Sisäiset prosessit jaetaan edelleen pienempiin osiin. Pitkään käytössä olleita prosesseja voi olla hyvin haastavaa muuttaa, mutta sisäisten prosessien mittareilla saatetaan löytää uusia toimintatapoja, jolla voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta. (Kytölä n.d.) Oppimis- ja kasvunäkökulma kuvaa sitä, miten yritys pystyy tuottamaan arvoa omistajilleen ja kehittymään tulevaisuudessa. Kilpailussa ja jatkuvassa muutoksessa pärjääminen vaatii panostusta TKI-toimintoihin, josta syntyy uutta osaamista ja henkistä pääomaa yritykselle. Mittareiden tulisi vasta kysymykseen, pystytäänkö jatkossa tuottamaan arvoa omistajille ja vastaamaan asiakkaiden vaatimiin tarpeisiin. Lähtökohtaisesti organisaatio ei ole mitään ilman henkilöstöä ja voidaan todeta, että organisaation kehittyminen ja kasvaminen koostuu kolmesta tekijästä, järjestelmistä, toimintatavoista ja ihmisistä. (Kytölä n.d.)

### 3.4 Mittaaminen johtamisen tukena

Yrityksen liiketoimintaa ja menestystä markkinoilla voidaan mitata lukuisilla eri tavoilla ja mittareilla. Perinteiset KPI-mittarit (Key Performance Indicator) toimivat suorituskyvyn mittareina. Ne mittaavat liiketoiminnan osalta sitä, kuinka hyvin on saavutettu määritetyt tavoitteet. KPI-mittarit toimivat erinomaisesti silloin, kun halutaan seurata liiketoiminnan kehitystä. Hyvin määritellyillä ja tehokkailla liiketoiminnan mittareilla edistetään strategian mukaisesti tavoitteiden saavuttamista ja liiketoiminnan kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia. (Ylisiurunen 2021.)

Organisaatioille on hyvin merkityksellistä seurata ja mitata liiketoiminnan kehittymistä. Viimeistään siinä vaiheessa, kun yritys pohtii laajentumista kokoluokassaan tai täysin uusille markkinoille on syytä miettiä mittareita, jolla voidaan tukea kasvamista ja kehittymistä. Mittaaminen on tiedolla johtamista, jonka avulla saavutetaan parempaa päätöksentekoa. Mittaamisen lähtökohtana on strategia, joka ohjaa liiketoimintaa tahtotilan mukaisesti. Ensimmäisen tärkeää on ymmärtää määritetyt tavoitteet ja strategia, jotta voidaan määrittää liiketoiminnalle sopivat ja oikeanlaiset mittarit. Mittareiden valinta kertoo myös niistä asioista, jotka koetaan organisaatiossa tärkeäksi ja mittareiden avulla myös viestitään näistä asioista. Useasti ongelma ilmaantuu juuri siinä, että mittareiden määrittämistä ei ohjaa

organisaation strategia ja ydinliiketoiminta, vaan jotkin muut liiketalouden näkökulmat. Tällöin usein mitataan yrityksen kannalta täysin väärä asioita. (Ylisiurunen 2021.)

Mittareiden valintaan vaikuttavat monet asiat, kuten toimiala ja yrityksen elinkaaren vaihe, mutta kuitenkin tärkein asia mittareiden valinnassa on se, että mittarit soveltuvat organisaation asettamiin tavoitteisiin. Ensin tulee ymmärtää määritetty strategia ja tavoiteltu määränpää, jotta voidaan johtaa oikeat mittarit niiden saavuttamiseksi. Helposti tyydytään vain valitsemaan yleisimmät mittarit, jotka soveltuvat liiketalouteen ja tiettyyn markkinaan, vaikka ne eivät soveltuisi parhaalla mahdollisella tavalla kyseiselle organisaatiolle. Mittareiden asetannan tulisi vasta kysymyksiin, kuinka halutut tavoitteet saavutetaan ja ketkä organisaation jäsenet osallistuvat niiden saavuttamiseen. Oikeiden mittareiden määrittämisen voi aloittaa pohtimalla vastauksia seuraaviin kysymyksiin: (Ylisiurunen 2021.)

- Mitkä asiat koemme tärkeäksi?
- Mikä on strategiamme?
- Mitkä ovat tavoitteemme?
- Mitkä asiat koemme merkitykselliseksi tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Ketkä mittareita hyödyntävät?

Asiat, jotka vastaavat näihin kysymyksiin selkiyttävät organisaation tärkeitä osa-alueita, joiden seurannalla on suuri merkitys mittareiden valitsemisessa ja määrittämisessä. (Ylisiurunen 2021.)

Ei ole olemassa oikeaa määrää mittareita, vaan se vaihtelee yrityksen mukaan. Mittaamisfrekvenssiä ei voi myöskään hakata kiveen, vaan se riippuu siitä mitä, mitataan ja mikä on yrityksen liiketoiminta. Lähtökohtana pitäisi olla se, että mittareilla ja mittaamisella saavutetaan lisäarvoa liiketoiminnalle ja se, että mittaamisella kehitetään ydinliiketoimintaa. Turhat ja ylimääräiset mittarit voivat vain sekoittaa johdon näkemyksiä ja vaikeuttaa päätöksentekoa ja täten aiheuttaa myös väärä johtopäätöksiä liiketoiminnan kannalta. Mittaamisen frekvenssi johdetaan aina myös mitattavasta aiheesta. Jos mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä mittaamisen frekvenssi voi olla vuosi. Kun mitataan sijoittajalle tärkeitä asioita kuten sijoitetun pääoman tuottoa, niin aikajänteeksi sopii kvartaali tai vuosi. Mittaamisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että frekvenssejä ei muuteta kovin herkästi silloin, kun mitataan samaa asiaa, jotta vertailu edelliseen vuoteen pysyy vakiona. Näin saadaan luotettavaa vertailutietoa eri vuosien välillä. Organisaation on kuitenkin tärkeää muistaa se, että mittaamisella ei saavuteta suurta hyötyä, ellei yritys reagoi saatuihin tuloksiin. Reagointia ei tule tehdä



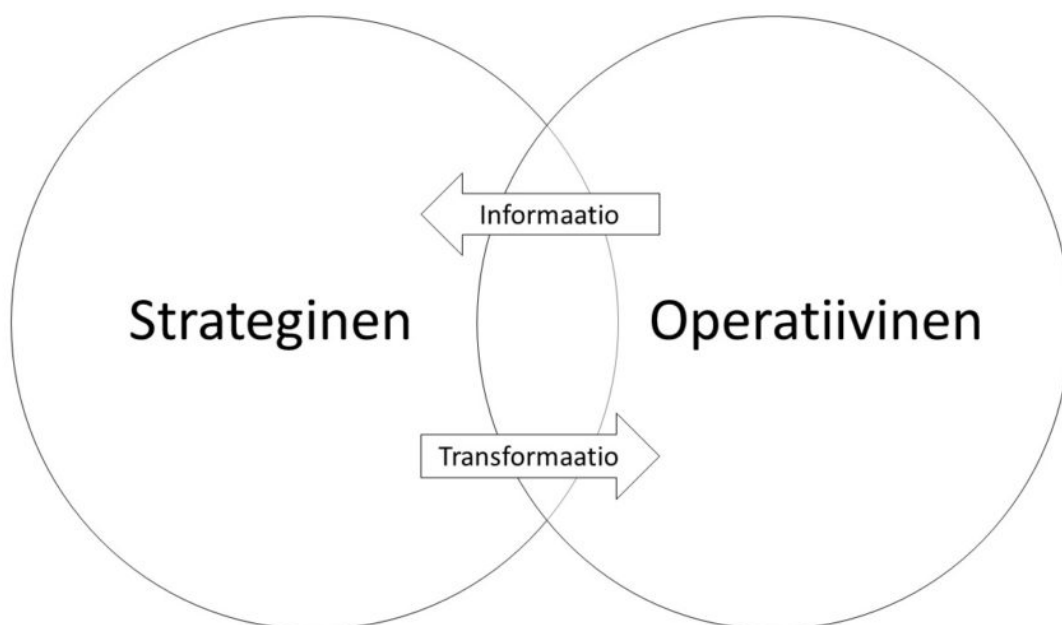
hätköiden eli yksittäisille mittaamisen tuloksille ei tule antaa liikaa painoarvoa. On tärkeää määrittää tietyt raja-arvot mittaamistuloksille, jotta reagointi on johdonmukaista eikä aiheuta hätköityjä päätöksiä. Erilaiset toimintasuunnitelmat ja skenaariot on hyvä olla yrityksen johdolla pohdittuina, joihin voidaan tukeutua tarpeen tullen. (Ylisiurunen 2021.)

Myös päätöksentekoa ja hallituksen työskentelyä tulee arvioida ja mitata siltä kantilta, että miten hallitus on selviytynyt tehtävästään. Ammattisijoittajien alkaessa selvittämään, mitkä ovat osakkeenomistajien parhaita keinoja seurata sijoituksiaan, on hallituksen rooli noussut hyvin merkittäväksi asiaksi. Aiemmin omistajia on pidetty vain sidosryhmänä, jolle kuuluu osingot ja hallituksen työskentelylle ei annettu mitenkään keskeistä roolia yrityksen toiminnassa. Tänä päivänä hallituksen rooli on hyvin merkittävä ja hallituksen työskentelyä seurataan hyvin tarkasti eri sidosryhmien toimesta, mutta etenkin sijoittajat seuraavat hallituksen tekemisiä hyvin tarkasti. Hallitustyöskentelyn kehittämiseen pätee hyvin pitkälti samat menettelytavat kuin johtoryhmän tai ylimmän johdonkin. Kaikki lähtee liikkeelle oikeista henkilövalinnoista ja heidän valmistamisestaan tehtävään. Tärkeää on myös osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen koko hallituskauden ajan, koska osaaminen tulee olla vaaditulla tasolla hallitustyöskentelyssä. (Hirvonen ym. 2003, 304.)

Suomalaisissa yrityksissä, kuten myös ulkomaisissakin yhtiöissä tapaamme paljon hallitushaita eli hallitustyöskentelyn ammattilaisia. Hallitushait istuvat monien eri yhtiöiden hallituksissa ja eivät tee mitään muuta työkseen. Usein myös toisen yhtiön toimitusjohtaja istuu toisen tai useammankin yhtiön hallituksissa ja tämä on melko yleinen tapa. Ei ole kuitenkaan suotavaa haalia liikaa eri toimia itselleen, koska laatu alkaa kärsimään, kun ei ole aikaa keskittyä ja paneutua riittävän paljon yhden yhtiön asioihin. Etenkin toimitusjohtajalla ei ole hyvä olla muuta kuin korkeintaan yksi tai maksimissaan kaksi hallituspaikkaa oman pestin lisäksi, sillä toimitusjohtajan aika on hyvin kortilla, koska hänen tulee keskittyä luotamaan johtajamaansa yhtiötä. Osakkeenomistajien intressinä on saada tehokas hallitus, joka toimii, viisasti harkiten päätöksiään monelta kantilta, ennen päätöksen tekemistä. Tämän kaltainen hallitus antaa toimivalle johdolle riittävästi valtuuksia ja toimintamahdollisuuksia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, mutta päätösten tulee olla aina perusteltuja liiketoiminnan kannalta. Toimitusjohtajakin hyötyy hallituksesta, joka on tehokas ja aktiivinen, sekä käynnistävät hyviä hankkeita yhtiön kannalta. Yleensä yrityksen kriiseihin ajautumisessa taustalla on heikko hallitustyöskentely, joka puolestaan johtaa herkästi toimitusjohtajan potkuihin, vaikka heikosti menestyminen ei olisi ollut toimitusjohtajasta kiinni. (Hirvonen ym. 2003, 305.)

#### 4 Johtaminen ja strategian toteutus

Johtaminen koostuu useista eri johtamisen tasoista ja luokista. Kokonaisvaltainen johtaminen on hyvin tärkeä taito johtajille. Johtaminen jaetaan useisiin osiin ja jaottelu voidaan tehdä monella eri tavalla, mutta kuitenkin kokonaisuus merkitsee eli kaikki osa-alueet johtamisessa tulee ottaa huomioon, jotta kokonaisvaltainen johtaminen on mahdollista. Johtaminen voidaan jakaa esimerkiksi karkeasti strategiseen johtamiseen ja operatiiviseen johtamiseen. On hyvin tärkeä tunnistaa eri tasot johtamisessa. Strategisessa johtamisessa keskitytään isoihin linjoihin organisaation kannalta, jotka liittyvät tavoitteisiin, päämääriin ja toiminnan suuntaan. Operatiivinen johtaminen keskittyy puolestaan yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja sen johtamiseen valitun strategian mukaisesti. Strategista- ja operatiivista johtamista ei voi erottaa toisistaan, sillä ne tarvitsevat toisiaan ja muodostavat tietyn kokonaisuuden (kuva 7). Roolijako strategisen- ja operatiivisen johtamisen välillä on melko selkeä. Hallitus vastaa strategisesta puolesta ja toimitusjohtaja, sekä esimiehet vastaavat operatiivisesta johtamisesta. (Bäckström 2017.)



Kuva 7. Strategisen- ja operatiivinen johtaminen. (Bäckström 2017.)

Strategista- ja operatiivista johtamista ei voida siis pitää omina kokonaisuuksinaan vaan ne linkittyvät toisiinsa. Operatiivinen toiminta tarvitsee aina jonkin strategian, jonka mukaan liiketoimintaa harjoitetaan ja vastaavasti strateginen puoli tarvitsee ymmärrystä ja tietoa siitä, miten liiketoiminta käytännössä toimii. Organisaation johtamisessa on hyvin tärkeää huomioida tämä rajapinta operatiivisen- ja strategisen johtamisen välillä. Yhteispelin

sujuvuus näiden rajapintojen välillä ratkaisee sen, miten organisaatiota johdetaan. Organisaatiossa tämän rajapintojen välisen sujuvuuden tärkeimmät osapuolet ovat hallitus ja johtavat toimihenkilöt. Osapuolien on tunnistettava omat roolit ja mahdollistettava puolin ja toisin onnistuminen omassa tehtävässään parhaalla mahdollisella tavalla organisaation menestyksen kannalta. Yrityksen toimielimillä ja avainhenkilöillä tulee olla selkeät roolit ja vastuut niiden toteuttamisesta. On hyvä sopia pelisäännöt, jotka määrittävät vastuut ja rajat johtamisen ja toimintavallan suhteen. Hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan välinen yhteispeli korostuu hyvän hallintotavan ja johtamisen takaamisessa. (Bäckström 2017.)

Kun puhutaan strategiasta ja johtamisesta liikkeenjohdon näkökulmasta, niin esiin nousee Sinisen meren strategia. Sinisen meren strategia -konsepti pohjautuu kahden professorin W. Chan Kimin ja Renee Mauborgnen tekemään tutkimukseen, jossa selvitettiin yli 150 yrityksen tekemiä strategisia ratkaisuja sadan vuoden aikajaksolta. Kirja Sinisen meren strategia julkaistiin vuonna 2005 ja jatko-osa julkaistiin vuonna 2017 Sinisen meren strategia – rohkeus kasvaa. Ensimmäistä teosta pidetään yhtenä merkittävimmistä liikkeenjohdollista julkaisuista koko 2000-luvulla. Konsepti sisältää lukuisia eri työkaluja, jolla yritykset voivat kriittisesti tarkastella nykyistä liiketoimintaa ja lähteä tavoittelemaan uutta suuntaa kohti omaa sinistä merta. Onnistuakseen saavuttamaan oman sinisen meren eli valloittaakseen uuden markkinan tai saavuttaakseen kilpailuttoman alueen pysyvästi tai edes hetkellisesti, yrityksen tulee kyseenalaistaa omaa liiketoimintaa, joka pohjautuu toimialaan ja siellä vallitseviin kilpailukeinoihin. Yrityksen, joka pystyy luomaan sinisen meren tai siirtymään sinne, pystyy erottautumaan kaikista muista ja olemaan ainutlaatuinen omassa liiketoiminnassaan. (Chan Kim & Mauborgne 2015.)

Sinisen meren strategiassa kuvataan viisi askelmaa, jolla yritys voi siirtyä punaiselta mereltä siniselle merelle. Nämä viisi askelmaa kuvastaa siis sitä, miten yritys onnistuu muuttamaan liiketoimintaansa tai luomaan jotain uutta, jolla se saavuttaa kilpailuetua tai täysin kilpailemattoman alueen. Jokaisella askelmalla on erittäin tärkeä merkitys ja matkan aikana joudutaan pomppimaan askelmien välillä edes takaisin, jotta siirtymä kohti uutta olisi mahdollinen. Nämä viisi askelmaa jäsentää koko prosessin eri osiin kokonaisuuksien mukaisesti, joka helpottaa havainnollistamista ja itse siirtymistä punaiselta mereltä siniselle merelle. Jokainen osa-alue tulee toteuttaa huolellisesti ennen siirtymistä seuraavalle askelmalle eli matkan aikana ei voida oikoa, vaan prosessin jokainen askelma tulee laatia tarkkaan pohtien mahdollisimman avarakatseisesti. (Chan Kim & Mauborgne 2015.)

## Ensimmäinen askelma – aloitusvalmistelut

Aloitusvalmistelut ennen prosessin alkamista on syytä tehdä syvällistä pohdintaa ja kartoitusta käyttäen. Tarkoituksena ensimmäisellä askelmalla on kartoittaa yhtiön nykytilannetta ja sitä, missä yritys on tällä hetkellä muihin markkinatoimijoihin nähden. Kartoitus on tärkeää sen takia, että ei ole syytä aloittaa mitään uutta tai muutosta, jos nykytilanne tyydyttää yhtiötä. Jos vain suin päin syöksytään pohtimaan uusia liiketoimintoja, eikä ymmärretä, miksi niitä pohditaan, niin se ei hyödytä yhtiötä millään tavalla ja uusien liiketoimintojen pohtiminen on hyvin hankalaa, ellei ymmärretä sitä, miksi jotain halutaan muuttaa. Ensimmäisellä askelmalla voi ja on suositeltavaa käyttää apuna edelläkävijä – seilaaja – asettujakarttaa, jonka tarkoituksena on auttaa nykytilanteen määrittämisessä. Työkalu on havainnollistava kartta yhtiön nykyisestä tuote- ja palveluportfoliosta, jonka avulla on helpompi löytää kehittämiskohteita ja puutteita nykytilannetta ajatellen. Työkalun tarkoituksena on antaa kuva siitä, mikä on yrityksen tarjoamien palveluiden arvo ostajan eli palveluiden käyttäjien silmissä. Edelläkävijät ovat arvoinnovointia edistäviä toimintoja, asettajat ovat puolestaan arvoimittavia toimintoja ja seilaajat asettuvat näiden välille. Mitä enemmän yhtiöllä on edelläkävijöitä portfoliossaan, niin sitä suuremman arvon ostaja kokee. (Chan Kim & Mauborgne 2015.)

## Toinen askelma – nykyhetken ymmärtäminen

Kokonaisvaltainen näkemys yhtiön nykytilanteesta ja sen ymmärtäminen voi olla usein hyvin hankalaa varsinkin pienissä- tai mikroyrityksissä, jossa omistajat toimivat työntekijöinä ja yritystoiminta perustuu omistajien antamaan panokseen yhtiölle. Ymmärrätkö sinä yhtiön strategian ja onko se sinulle kristallin kirkas? Ymmärrätkö tarpeen muutokselle ja näetkö markkinoilla kiristyvän kilpailun ja heikkenevän tilanteen ja pienenevät katteet? Nämä kysymykset ja asiat on hyvä pohtia läpikotaisin toisella askelmalla ja näiden perusasioiden tulisi olla selvänä kaikkien mielissä. Helposti sokaistuu liiketoiminnassa ongelmille ja niitä ei kyetä havaitsemaan. Nykytilanteen ymmärtämiseksi ja havainnollistamiseen on luotu työkalu nimeltä strategiakanvaasi. Strategiakanvaasin avulla on helpompi löytää liiketoiminnan ongelmakohtia ja ymmärtää markkina-asemaa paremmin. Työkalun tarkoituksena on herättää ajatusta ja ymmärrystä siitä, mikä on ongelma nykyisessä liiketoiminnassa ja miksi muutos on käynnistettävä. (Chan Kim & Mauborgne 2015.)

## Kolmas askelma – mahdollisuuksien kuvitteleminen

Kolmannella askelmalla vaaditaan avarakatseisuutta ja laaja-alaista innovointia, jotta on mahdollista oivaltaa ja ymmärtää, mitkä ovat yrityksen mahdollisuuksia. On hyvin

mahdollista, että nämä mahdollisuudet ovat olleet olemassa jo pidemmän aikaa, mutta niitä ei olla oivallettu ja siitä johtuen mahdollisuudet ovat menneet ohi. On olemassa innovaattoreita ja hyvin avarakatseisia ihmisiä, mutta on myös olemassa puhtaasti tekijöitä, jotka toimivat ja ovat ahkeria työntekijöitä. Tässä vaiheessa tulee pyrkiä näkemään yli meren ja pyrkiä löytämään jotain uutta, mitä löytyy vastarannalta tai mitä sieltä voi mahdollisesti löytyä. Edellisellä tasolla työkaluna toimi hyvin strategiakanvaasi, joka kuvaa mainiosti nykyisen pelikentän eli niin sanotusti markkinat, joilla yritys nyt toimii. Sen avulla pitäisi pystyä paljastamaan ne heikkoudet, jotka vaikuttavat olennaisesti siihen jumiutumiseen nykyisille markkinoilla. Kyseisiä heikkouksia voi nimittää ”kipupisteiksi”, jotka estävät muutoksen ja siirtymisen uusille markkinoille. Nämä kipupisteet joko tunnistetaan tai ei. Mikäli kipupisteitä ei pystytä tunnistamaan, niin eteneminen seuraavalle askelmalle ja koko prosessin kannalta on lähes mahdotonta. Ostajan hyötykartta toimii työkaluna näiden ongelmien havaitsemiseksi omalla toimialalla. Tämän työkalun tarkoituksena olisi paljastaa ostajien kokemuksia yhtiön tuote- ja palveluportfoliosta, jonka avulla taas yhtiö pystyy kehittämään liiketoimintaansa. (Chan Kim & Mauborgne 2015.)

#### Neljäs askelma – reitin löytäminen

Periaate tällä askelmalla on se, miten lähdetään kulkemaan kohti sinistä merta eli sitä tavoiteltua uutta liiketoimintaa tai aluetta, jolla saavutetaan kilpailuvalttia markkinoilla muihin toimijoihin nähden. Tästä on hyvä puhua ”oikean reitin” löytämisestä ja valitsemisesta, jota lähdetään kulkemaan. Tarkoituksena on pyrkiä valitsemaan se oikea reitti eri vaihtoehtoista eli tällä askelmalla on kyse vaihtoehtoisten ratkaisujen ja reittien havainnoimisesta ja yhden reitin valitsemisesta. Toki on myös tärkeää havainnoida sitä, miten matka alkaa ja tarvitseeko palata takaisin ja valita toinen reitti. PVLL-nelikenttä toimii oivallisena työkaluna neljännellä askelmalla. Tämän työkalun tarkoituksena on toimia niin ikään havainnollistavana tekijänä ja se noudattaa neljää ohjausperiaatetta. Työkalun soveltaminen vaatii nykyisen pelikentän eli strategiakanvaasin ymmärtämistä, joten edellisiä askelmia ei voida jättää väliin tai tehdä huolimattomasti. Työkalu siis havainnollistaa sitä, mitä sellaista yrityksen tulisi poistaa, vähentää, luoda tai lisätä toimialalla, josta on yhtiölle hyötyä etenemisessä kohti sinistä merta. Näiden asioiden avulla tulee pyrkiä löytämään oikea reitti, jota päätetään lähteä sitoutuneesti kulkemaan kaikkien toimijoiden toimesta kohti päämäärää. (Chan Kim & Mauborgne 2015.)

#### Viides askelma – strategisen vedon toteutus

Viidennellä ja viimeisellä askelmalla on tarkoitus lähteä toteuttamaan valittua strategiaa ja reittiä, jolla lähdetään tavoittelemaan asetettua päämäärää. Neljä ensimmäistä askelmaa

valmistaa organisaatiota tähän hetkeen. Neljällä ensimmäisellä askelmalla luodaan perusta ja edellytykset toteutukselle. Jokaisen askelman merkitys korostuu prosessin aikana, mutta kirjoittajan näkemyksen mukaan nämä neljä ensimmäistä askelmaa ovat prosessin tärkeimmät vaiheet. Toki toteutukset voivat mennä pieleen kokonaan tai osittain, mutta toteutustakin varten tulee olla useita skenaarioita ja vaihtoehtoja pohdittuna, jotta sitä voidaan tarpeen tullen vaihtaa joustavasti.

Toteutukseen vaikuttavat useat eri asiat. Tärkeimpinä asiakokonaisuuksina pidän osallistamista ja sitoutumista valittuun strategiaan ja siihen päämäärään, jota kohti yhtiö haluaa kulkea. Ilman sitoutuneisuutta toteutus muuttuu hankalaksi ja päämäärää harvoin saavutetaan ainakaan pienissä yrityksissä. Koko prosessin aikana humanisuus ja arvostus ihmisiä kohtaan nousee keskeiseksi tekijäksi, joka voi mahdollistaa ylipäätään siirtymisen. Viidennellä askelmalla nämä asiat nousevat merkittävään asemaan onnistumisen ja päämäärän tavoittamisen kannalta. (Chan Kim & Mauborgne 2015.)

#### 4.1 Kokonaisvaltaimen johtaminen – Visiosta tuloksiin

Johtamisen mallintaminen lisää onnistumismahdollisuuksia ja mallintamisella saavutetaan lyömättömiä etuja, varsinkin jos on kyseessä monimuotoinen kokonaisuus. Mallintaminen on johtamiskokonaisuudessa välttämätöntä ja sen merkitys korostuu, ellei ole kyse vaan yhdestä johtamisen alueesta tai tasosta. Mallintaminen vaikuttaa myönteisellä tavalla yhteistyöhön yli organisaatorajojen, riippuvuuksien havaitsemisessa ja nopeuttaa olennaisten asioiden havaitsemista. (Kauppinen & Piispanen 2013, 9.)

VIA Group on kehittänyt Visiosta tuloksiin (VIA) – kokonaisjohtamisen mallin. Malli on viestintä, ajattelu ja suunnittelujohtamismalli, joka pyrkii olemaan kaiken kattava, mutta ei liian pitkälle asioita yksinkertaistava. Liian pitkälle asioita yksinkertaistava malli voisi vastata lääkettä, jolla on enemmän haittavaikutuksia, kuin hyötyä. Visiosta tuloksiin -malli pyrkii tarkastelemaan kokonaisvaltaisesta johtamisprosessia ja johtamista. VIA-malli koostuu neljästä tasosta, jotka kuvaavat sitä, mitä pitäisi tehdä ja tapahtua kullakin tasolla toiminnan ja ihmisten suhteen. VIA-mallin tasot ovat:

- Visiojohtaminen
- Strateginen johtaminen
- Operatiivinen johtaminen
- Itsensä johtaminen

Näihin jokaiseen tasoon liittyy edelleen kuusi osiota, joihin liittyvät omat työkalut ja prosessit. Nämä kaikki kytkeytyvät toisiinsa eri tasojen päätösten ja prosessiensa kanssa. (Kauppinen & Piispanen 2013, 10.)

Visiojohtamisen tasosta puhutaan nimellä tahdon muodostaminen. Tällä tasolla muodostetaan strateginen näkemys. Muodostamisen lisäksi se konkretisoidaan tahtona, strategisena asemana ja riskien hahmottamisena. Tämän tason työskentelyn tuloksena syntyy kiteytetty tahdon määrittäminen, joka pitää sisällään vision, mission ja arvojen määrittämisen. (Kauppinen & Piispanen 2013, 10.)

Strategisen johtamisen tasolla keskitytään strategisten valintojen tekemiseen. Tässä kohdassa määritetään ja tehdään ne päätökset sekä, jolla on tarkoitus toteuttaa yrityksen visio. Strategiat ovat sinänsä merkittävässä asemassa valintojen tekemisessä. Uusi strategia, joka merkittävästi poikkeaa edellisestä strategiasta, tulee pyrkiä näkemään liiketoiminnallisina vaiheina ja -prosesseina. Loppujen lopuksi strategia on tarkoitus kiteyttää liiketoimintamalliksi, joka luo lisäarvoa organisaatiolle. (Kauppinen & Piispanen 2013, 11.)

Operatiivinen johtaminen eli toteutuksen johtaminen seuraa toteutumista ja mittaa itse tekemistä. Tällä tasolla luodusta liiketoimintamallista johdetaan tietyt ja tarkkaan valitut suoritusmittarit tavoiteasetantaa varten. Tällä tasolla korostuu mittarivalinnat, jotka ovat tekijöitä, jolla uusi strategia viedään käytäntöön. Ennen tavoiteasetantaa mittarit valtuutetaan oikeille toiminnolle, joita voivat olla esimerkiksi myynti, tuotanto tai tuotekehitys. Tämän jälkeen liiketoimintamallista johdetuille mittareille asetetaan operatiiviset tavoitteet tietylle aikajänteelle. Tämän jälkeen alkaa seuranta mittareille asetettujen tavoitteiden saavuttamisen osalta. (Kauppinen & Piispanen 2013, 11.)

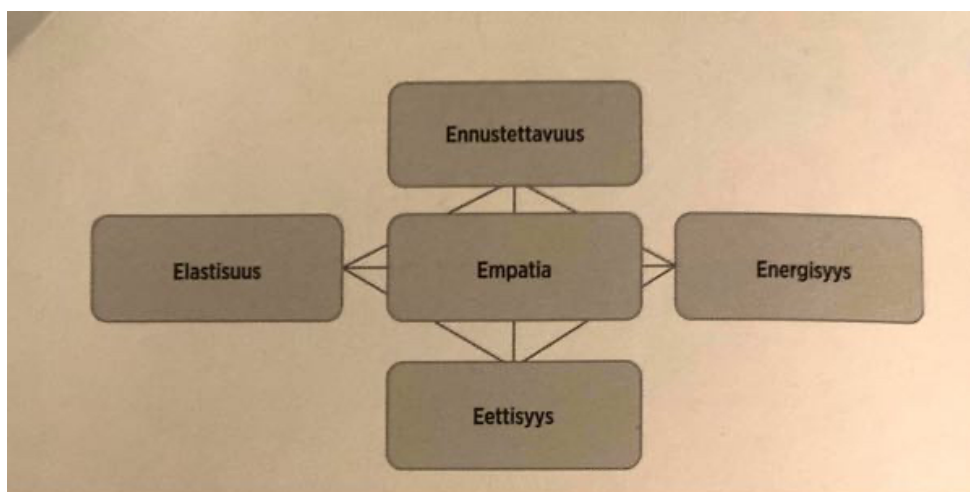
Itsensä johtamisen eli käyttäytymisen ja toimenpiteiden johtamisen tasolla johdetaan tekemisen laatua ja käyttäytymistä aiemmin (tasolla 1) määritettyjen tavoitteiden, strategian ja vision toteutumisen osalta. Toiminnan ohjaamiseksi tavoitteiden mukaisesti, on pystyttävä ratkaisemaan, kuinka tulee toimia, ei pelkästään mitä tulee. Merkittäväksi asiaksi nousee organisaatiokäyttämiseen eli toimintatapaan vaikuttaminen esimerkiksi keskittymällä arvotyöhön. Tämän lisäksi myös johtamiskäyttämiseen pyritään vaikuttamaan hyödyntämällä johtamispalautetta. Olennaisinta on luoda edellytykset hyvälle itsensä johtamiselle ja sen mahdollistamiselle organisaatiossa. (Kauppinen & Piispanen 2013, 11.)

Käytännössä VIA-mallissa on kyse käsittehierarkiasta. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyt asiat kannattaa selvittää hyvissä ajoin ennen kuin siirrytään seuraavalle tasolle. Esimerkiksi on hyvä tietää, minne haluaa mennä, ennen kuin valitsee tien sinne pääsemiseksi.

Hierarkkisen rakenteen hyöty on siinä, että voidaan edetä tasoittain eteenpäin prosessia ja jokaisella tasolla on mukana analyysi- ja synteesisuus. Näin ollen fokus säilyy oikeissa asioissa, eikä johtaminen lähde rönsyilemään liikaa joka suuntaan. (Kauppinen & Piispanen 2013, 12.) Toimintaympäristön jatkuva muutos haastaa yritystä ja strategiaa, joilla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua ja menestymään muuttuvissa olosuhteissa. Muutosalttius ja strategian käytäntöön vieminen korostuu entisestään organisaatiossa. Jatkuvasta muutoksesta johtuen yritysjohdon tulee väistämättä panostaa entistä enemmän tulevaisuutta ennustavaan toimintaan ja johtamiseen. Johtajan on pyrittävä johtamaan tehokkaasti sekä asioita, että ihmisiä pitkäjänteisesti unohtamatta jokapäiväistä operatiivista toimintaa. (Kauppinen & Piispanen 2013, 18–20.)

Kokonaisjohtamisessa tarvitaan kaikkia näitä VIA-mallin mukaisia tasoja, mutta ei suinkaan kaikkia mahdollisia työkaluja ja välineitä. Välineet ja työkalut tulee valita aina tilanteeseen sopivalla tavalla ja organisaation mukaisesti. Se mikä toimii jollekin toiselle, ei välttämättä sovi toiselle. Toimiva johtamisprosessi etenee suunnitellun vuosikellon mukaisesti ja johtamisprosessi pohjautuu toimivaan johtamisjärjestelmään. Johtamisen eri vaiheet kytkeytyvät toisiinsa saumattomasti. Keskeiset työkalut ja välineet ovat kaikissa organisaatioissa käytössä ja niillä luodaan perusedellytykset (kuva 8) mukaisesti. Tietynlainen kurinalaisuus perusasioiden osalta muodostaa luontevaa rutiinia liiketoimintaan ja johtamistyöhön. Tämä mahdollistaa päätöksenteon, uudelleen arvioinnit ja nopeat muutokset. (Kauppinen & Piispanen 2013, 13.)

Johtamiseen liittyvistä kulttuurieroista huolimatta on olemassa muutama johtamisen piirre, joita tarvitaan kaikissa tilanteissa kulttuurista (kuva 8) riippumatta.



Kuva 8. Johtamisen viisi E:tä. Hyvä johtajan ominaisuudet, jotka toimivat kaikissa tilanteissa ja kulttuureissa. (Hiltunen 2015, 96.)



Nämä johtamisen viisi ominaisuutta tekevät hyvän ja kokonaisvaltaisen johtajan. Näitä ominaisuuksia jokaiselta hyvältä johtajalta tulisi löytyä ja ne tulisi näkyä johtajan tavassa johtaa organisaatiota. (Hiltunen 2015, 97.)

Kokonaisvaltaisessa johtamisessa pyritään hallitsemaan olennaisia asioita onnistumisen kannalta ja rakentamaan niistä kokonaisuus. Johtamiskokonaisuus muodostuu kolmesta keskeisestä osasta, jotka ovat:

- Johtamisprosessi
- Johtamisjärjestelmä
- Johtaminen

Monissa yrityksissä nämä kolme keskeistä osaa eivät toimi kokonaisuutena, eikä niiden ole edes ajateltu toimivan kokonaisuutena. Tämän kaltainen ajattelu yrityksessä aiheuttaa sekavuutta ja tehottomuutta, kun ei ole yhtenäistä käytäntöä ja keskeiset osat eivät nivoudu yhteen kokonaisuudeksi. (Kauppinen & Piispanen 2013, 7a.)

Hyvän ja menestyvän organisaation takana on hyvä johtajuus. Hyvä johtajuus kulminoituu henkilöihin eli johtajiin. Johtajuus perustuu henkilöihin ja persoonaan, joten minkälainen johtaja on tyypiltään vaikuttaa organisaation menestykseen etenkin pitkäjänteisesti. Johtamisen peruselementit ovat pysyneet melko vakioina ajan saatossa, mutta vallitsevat megatrendit kuten digitalisaatio ja globalisaatio ovat tehneet johtamisesta koko ajan vaativampaa (Alahuhta 2015, 24.) Yritys ei ole koskaan valmis ja aina tulisi pyrkiä parempaan lopputulokseen ja kehittymään. Mikäli yrityksen johtaja kuvittelee, että yritys on valmis ja tyytyväinen saavutettuun asemaan, niin yrityksen suunta elinkaareissa kääntyy lopulta laskuun. Kehitys loppuu tyytyväisyyteen. Tämä pätee niin urheilussa kuin yritystoiminnassakin. Johtuen jatkuvasta toimintaympäristö muutoksesta, yrityksenkin on jatkuvasti pyrittävä muuttumaan ja uudistumaan. On syytä ymmärtää, että mitä pidemmälle yritys kehittyy, sitä enemmän avautuu aina uusia kehittämismahdollisuuksia. Jatkuva muutos ei ole näin ollen itseisarvo vaan, se on välttämättömyys, joka takaa yritystoiminnan jatkuvuuden. (Alahuhta 2015, 30.)

Johtamisella on suuri merkitys niin organisaatiolle, kuin ihmisille organisaatiossa. Yrityksen tulos ja toiminta riippuvat hyvästä johtajuudesta. Johtamisella vaikutetaan ihmisten työelämänlaatuun. Parhaimmillaan nämä kaikki seikat tukevat toisiaan ja sitä kautta hyödyttää organisaatiota kokonaisvaltaisesti. Hyvän johtamisen tulee olla sekä tuloksellista, että työhyvinvointia edistävää. (Juuti 2016, 9.)

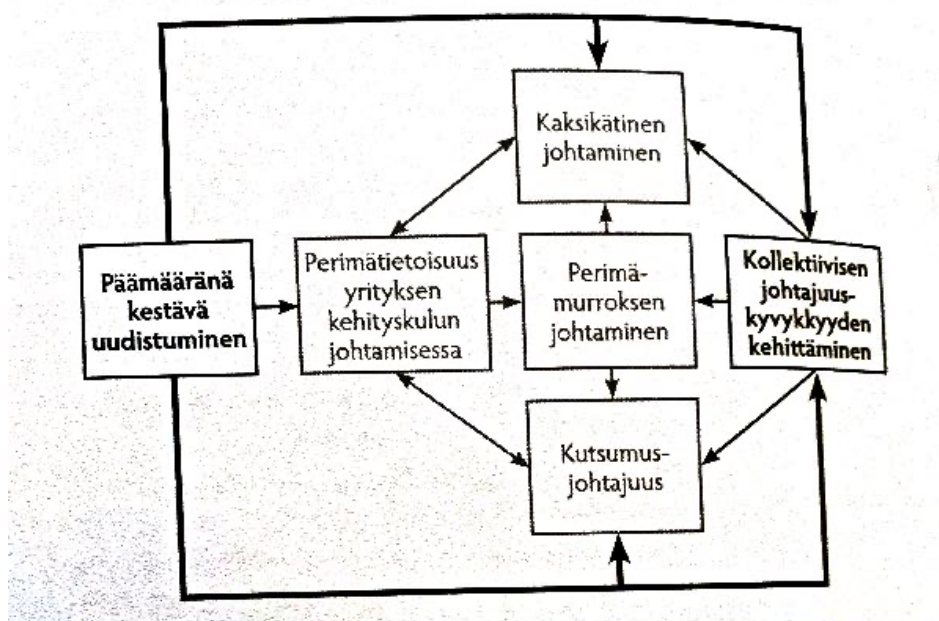
## 4.2 Johtaminen muutoksen käynnistäjänä.

Kun organisaatiossa halutaan aikaan muutosta, niin sen se lähtee liikkeelle johtajuudesta. Ensin on arvioita yrityksen nykytila hyvin tarkasti ja saada selvyys vallitsevasta tilanteesta ja mahdollisista muutostarpeista sekä, ongelmista organisaatiossa. Nykytilan kartoitus on erityisen tärkeää, kun halutaan lähteä tavoittelemaan jotain muutosta organisaatiossa. Muutoksen käynnistäminen vaatii yhteisymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta. Johtoportaan on oltava samoilla linjoilla muutokseen liittyen ja nähdä muutoksen tarpeellisuus organisaation kannalta. Muutoksen käynnistäminen vaikeutuu ja hidastuu mikäli ei ole yhtenäistä näkemystä sen tarpeellisuudesta liiketoiminnassa (Alahuhta 2015, 34.)

Muutoksen aikaansaamiseksi on tärkeä pystyä määrittämään muutamat tärkeät ohjelmat yrityksen osa-alueissa, joiden aktiivinen kehittäminen johtaa valitun strategian mukaisesti yrityksen kehittämiseen. Näitä ohjelmia kutsutaan Must-Win Battleiksi eli voitettaviksi taisteluiksi. Mikäli yritys pystyy saavuttamaan nämä Must-Win Battlet ja päihittämään ne tavoitteiden mukaisesti, niin se mahdollistaa halutun muutoksen organisaatiossa. (Alahuhta 2015, 35.) Muutoksen käynnistämiseen ja siinä onnistumiseen ei riitä, että johtoryhmässä innostutaan, vaan siihen vaaditaan koko henkilöstön innostuneisuutta. Johtamisessa on hyvin tärkeää saada mukaan laaja-alaisesti eri henkilöitä vastaamaan eri kehitysprojekteista, joten on tärkeää nimetä jokaiselle ohjelmalle vastuuhenkilöt. Näiden kehitysprojektien seuranta tulee tehdä aktiivisesti ja seurannasta vastaa hallitus tai johtoryhmä. Johtoportaan tulee myös reagoida saatuihin tuloksiin nopeasti, jotta nähdään miten kehitysprojektit etenevät ja onko ne oikein valittuja yrityksen kehittämisen ja muutoksen kannalta. On tärkeää pyrkiä luomaan muutoksesta iso yhteinen asia yrityksen sisällä. Haluttu muutos yleensä onnistuu, kun siihen saadaan mukaan koko henkilöstö. Tämän mahdollistamiseksi on erityisen tärkeää perustella muutoksen tarve jokaiselle. Henkilöstön on ymmärrettävä muutoksen tarve. Johtajan tulisi vastata kysymyksiin, miksi meidän on syytä muuttua ja miten meidän kannattaa muuttua. Johtajilla tulee olla selkeät ja ytimekkäät vastaukset näihin kysymyksiin, jotta he ovat vakuuttavia henkilöstön silmissä. Helpompaa on perustella muutosta silloin kun yrityksellä on vaikeuksia liiketoiminnassaan. Tällöin henkilöstön motivointi on helpompaa. Suunta muutokselle tulee määritellä selkeästi ja niin, että jokainen ymmärtää sen. Ilman yksinkertaista ja kirkasta viestiä muutos ei lähde liikkeelle tarpeeksi vahvasti. On tärkeää korostaa viestinnässä selkeyttä ja yksinkertaisuutta, joten ei kannata lähteä viestimään asioita liian laajasti ja monimutkaisesti. Johtamisella on varmistettava se, että viesti menee perille halutussa muodossa jokaiselle. Isoissa organisaatioissa viestintäketju

katkeaa helpommin kuin pienemmissä yrityksissä. Jokaisen kanssa olisi hyvä keskustella kasvokkain siitä, miten muutokset vaikuttavat työnteossa. (Alahuhta 2015, 43–46.)

Osaamisen kehittämisohjelmat ovat tärkeitä välineitä organisaation uudistumisessa suurten muutossaasteiden edessä. Kestävän uudistumisen kannalta merkityksellisempää on se, mitä organisaatiossa tehdään jatkuvasti osaamisen kehittämisen ja oppimiseen hyväksi ja kuinka se tasapainotetaan suorituksen johtamisen kanssa, kuten kuvassa (kuva 9) näkyy. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 233.)



Kuva 9. Kohti kestävä uudistumista. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 268.)

Oletusarvoisesti jatkuvasti ja etenkin kestävästi uudistuvat yritykset ovat hyvin omistautuneita ja uskollisia omalle filosofialleen ja pyrkivät sen toteuttamiseen. Kasvu ja kannattavuus, kuten myös uudistuminen ja muutokset ovat tämän filosofian toteuttamisen osatavoitteita, eivät itsetarkoituksia. Tästä johtuen johdon on hyvä tiedostaa omat kehittämistä suuntaavat arvostuksensa, sekä tuntea ydinryhmässä vallitsevat ja yrityksen kehittymiseen liittyvät uskomukset ja oletukset. Rakennettaessa kestävä uudistumiskykyä, tarvitaan myös management-innovaatioita. Pelkkä leadership eli henkilöiden johtaminen ei yksin riitä, vaikka sitä painotetaankin. Yksilöiden johtamisosaaminen ei ole ratkaisevaa, vaan yhteisön kollektiivinen johtajuuskäytännön kehittäminen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 268.)

## 5 Strategiatyöhön liittyvän aineiston kerääminen ja sen analysointi laadullisen case-tutkimuksen menetelmin

Opinnäytetyön empiirinen aineisto on kerätty kohdeyrityksen sisältä keskustelemalla kohdeyrityksen keskeisten toimihenkilöiden ja osakkaiden kanssa. Kohdeyrityksen prosessi kehittämistyön parissa on kestänyt noin kaksi vuotta, jonka aikana materiaalia on kertynyt laajasti eri dokumenttien, keskusteluiden ja haastatteluiden kautta. Opinnäytetyössä on esitetty prosessin kulkua ja sitä, miten strategia on luotu ja miksi juuri tämä strategia on valittu kohdeyritykselle. Opinnäytetyö loppuosassa on myös käsitelty vaihtoehtoisia reittejä ja eri skenaarioita, joita kohdeyritys on pohtinut prosessin edetessä. Aineiston keräämisessä on keskitytty kohdeyritykseen, koska sitä varten tämä kehittämistyö on tehty. Tarkoituksena on ollut luoda uusi päämäärä ja reitti sen saavuttamiseksi. Opinnäytetyössä on kuvattu koko prosessin ajalta keskeiset havainnot ja toimenpiteet, miten kohdeyritys on päättänyt valitsemaan juuri tämän reitin eli strategian, tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi. Kehittämistyön aikana käydyt keskustelut eivät ole olleet valmista kaava tai kyselylomaketta noudattavia haastatteluja, vaan keskusteluja aihealueittain kohdeyritykseen liittyen. Näiden keskusteluiden pohjalta on rakennettu ja kerätty erilaista materiaalia tämän kehittämistyön ratkaisemiseksi. Tässä osiossa on esitetty tämä prosessi, jonka kohdeyritys on käynyt läpi uuden strategian luomiseksi. Tässä osiossa on myös kerrottu yksityiskohtaisesti ne vaiheet, jotka ovat vaikuttaneet kohdeyrityksen tekemiin päätöksiin kohdeyrityksen tulevaisuutta ajatellen.

### 5.1 Laadullinen Case-tutkimus

Tähän opinnäytetyöhön olen valinnut kehittämismenetelmäksi laadullisen case-tutkimuksen. Päädyin tähän kehittämismenetelmään, koska kehittämistyyppisen opinnäytetyön teoriaosuus koostuu enimmäkseen strategiatyöskentelyyn sekä, strategiseen ajatteluun ja -toimintaan liittyvästä kirjallisuudesta. Tarkoituksena on luoda jotain uutta jo olemassa olevan tiedon perusteella. Teorian merkitys on ilmeinen ja keskeinen asia laadullisessa tutkimuksessa (Sarajärvi & Tuomi 2018, 16.) Opinnäytetyössä on selkeä case-tapaus eli kohdeyritys ja kohdeyritykselle on tarkoitus luoda uusi strategia. Keskeisenä elementtinä tässä kehittämistyössä on kehitettävä kohde, joten tapaustutkimus soveltui parhaiten tähän opinnäytetyöhön. Sen lisäksi kehittämiskohde ja siihen liitetyt alakysymykset, jolla pyritään löytämään ratkaisu kohdeyritykselle tähtäävät tapauksen ratkaisemiseen ja ymmärtämiseen. Tapaustutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi etenkin silloin, kun tutkittava asia tai ilmiö on vahvasti liitoksissa johonkin kontekstiin (Sarajärvi & Tuomi 2018, 20.)

Tässä opinnäytetyössä kaikki viittaavat kohdeyrityksen toimintaan ja tarkoituksena on ratkaista kohdeyrityksen ongelma ja ymmärtää sen toimintaa. On hyvä muistaa, että tämän kaltainen tapaustutkimus ei ole niinkään tutkimusmenetelmä, vaan enemmänkin tutkimus-tyyli tai -strategia, jolla tutkimus johdetaan alusta loppuun valitun tyylin mukaisesti (Sarajärvi & Tuomi 2018, 26.) Tässä kehitystyössä ei ole käsitelty mitään numeerista aineistoa ja kerätty suurta määrää aineistoa, jota on tarkoitus tutkia tilastollisin- ja määrällisin menetelmin. Tässä opinnäytetyössä on valittu muutama pääkohta, johon on tarkoitus paneutua hyvin syvällisesti ja pohtia niitä mahdollisimman monesta näkökulmasta. Tarkoituksena on tehdä uusia havaintoja ja kuvata erilaisia ilmiöitä, joita tuli esiin kehittämistyön aikana kohdeyrityksen toiminnasta. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kokonaisvaltainen ymmärtäminen ilmiöstä ja kohdeyrityksen toiminnasta, ja sen takia olen valinnut laadullisen case-tutkimuksen tämän opinnäytetyön tyyliksi.

Laadullinen tutkimus sopii tähän opinnäytetyöhön tutkimustavaksi vahvan teoriasidonnaisuuden ja selkeän tutkittavan tapauksen johdosta. Opinnäytetyössä on selkeä kehityskohde, joten kyseessä on kehittämistyyppinen opinnäytetyö, jossa kohdeyritykselle kehitetään uusi strategia. Tässä opinnäytetyössä teoria ja viitekehys tarkoittavat samaa asiaa siitä johtuen, että ne koostuvat käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 35.) Aineisto on analysoitu laadullisin menetelmin käyttäen hyödyksi havainnoivaa ja keskustelevaa aineiston keruumenetelmää kohdeyrityksen sisältä. Aineisto on analysoitu kirjoittajan toimesta käyttäen harkintaa siitä, mitä kaikkea on voitu käyttää hyödyksi dokumentoiduista keskusteluista tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen. Tarkoituksena on ollut tuoda ilmi kaikki olennainen ja ei salassa pidettävä materiaali, jolla on ollut merkitystä kehityskohteen kannalta. Lopulliset saavutetut tulokset tässä kehittämistyössä on pidetty salaisena yhtiön liikesalaisuuden mukaisesti. Empiirisessä analyysissä, jota tässä kehittämistyössä on käytetty, korostuvat aineiston keräämis- ja analyysimetodit. Laadullisessa tutkimuksessa on kyse tavasta, jolla aineistoa tarkastellaan ja argumentoidaan. Se on ikään kuin empiirinen analyysi havaintoaineistosta, jolla pyritään kuvaamaan ilmiötä ja sitä ongelmaa, johon on tarkoitus löytää ratkaisu. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 47.)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada havaintoaineistosta esille siinä esiintyvät merkitykset. Tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta pyritään saamaan esiin tiivistetty ja yleistävä kuvaus ilman, että aineiston merkitys muuttuu tai informaatioarvoa menetetään. Sisällönanalyysissä halutaan tuoda esille tekstissä esiintyvät yhtäläisyydet ja erot sekä, kuvata niitä sanallisesti. Se on sopiva analyysitapa silloin, kun aineiston keskeisiä asioita halutaan kuvata tiivistetysti sanallisessa muodossa. (Leinonen 2018.) Sisällönanalyysintyyppisiä ovat

aineistolähtöinen analyysi, teorialähtöinen analyysi ja teoriaohjaava analyysi. Tässä opinnäytetyössä on käytetty aineistolähtöistä analyysiä, koska aineiston perusteella on määritetty ja ratkaistu kehittämistyön tarkoitus eli rakennettu uusi strategia kohdeyritykselle tuleville vuosille. Tässä työssä ja aiheessa on vahva teoriasidonnaisuus, mutta itse empiirinen osio ja varsinainen ratkaisu on tehty ainoastaan kootun aineiston perusteella. (Leinonen 2018.)

## 5.2 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyössä käytetty aineisto on kerätty kohdeyrityksen sisältä käytyjen keskusteluiden perusteella, sekä hallituksen kokousten materiaaleista. Opinnäytetyön empiirinen osio on koostettu kerätyistä materiaaleista ja ne on litteroitu tekstimuotoon tässä opinnäytetyössä. Aineiston keräämiseen on hyödynnetty havainnointia, sekä muistiinpanoja erilaisissa tilanteissa ja keskusteluissa, joita yhtiön toimintaan liittyvät keskeiset henkilöt ovat keskenään käyneet. Aineiston keräämisessä on käytetty muistiinpanoja, pöytäkirjoja ja keskustelu tallenteita. Kaikissa tilanteissa keskustelun tallentaminen ei ole ollut soveliaista, joten näissä tapauksissa on käytetty kirjoitettuja muistiinpanoja.

Aineistoa on kertynyt kymmeniä sivuja ja koko aineistoa on käytetty tämän opinnäytetyön toteuttamiseen. Aineiston ja etenkin tallenteiden osalta on käytetty tietynlaista suodatusta, koska kaikki keskustelut eivät ole liittyneet millään tavalla aiheeseen. Tallenteiden purkamiseen on käytetty kirjoittajan näkemystä priorisoimisen osalta ja mikä on kehittämistyön aiheen kannalta relevanttia. Tämä ratkaisu on johtunut täysin kohdeyritykseen kytköksissä olevien henkilöiden toiveesta ja näkemyksestä ja se on ollut heidän ja kirjoittajan mielestä paras ratkaisu tätä kehitystyötä ajatellen. Haasteellista aineiston keräämisessä on ollut kirjoittajan sidonnaisuus kohdeyritykseen. Se on tuottanut hankaluutta siltä osin, että haasteena on tullut toimia ikään kuin ulkoisena tarkastelijana tietyissä tilanteissa, vaikka kyseessä on niin sanotusti sisäpiiriläinen. Pyrkimyksenä on ollut toimia kohdeyrityksen osakkaana ja arvioimaan mahdollisimman hyvin strategiaprosessin aikana esiin tulleita asioita neutraalista näkökulmasta.

Kehittämisprosessin aikana on käyty lukuisia keskusteluita kohdeyrityksen hallituksen jäsenten, toimitusjohtajan, omistajien ja ulkoisten asiantuntijoiden kanssa. Tässä opinnäytetyön osiossa on tarkoituksena avata näitä keskusteluita, joiden perusteella koko kehittämissuunnitelma on ratkaistu ja sen tavoite saavutettu. Nämä keskustelut ovat toimineet perustana kohdeyrityksen uuden strategian määrittämisessä ja ovat olleet perusta koko

opinnäytetyölle. Kaikki materiaali on esitetty tässä osiossa, jotka on voitu tuoda julki tässä opinnäytetyössä.

Strategiaprosessi on edennyt tiiviissä yhteistyössä kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa. Toimitusjohtaja on hyvin sitoutunut yhtiön muutokseen ja tahtotila muutosta kohtaan on suopea. Meidän on uudistuttava ja tiedettävä, mitä varten olemme olemassa, toteaa toimitusjohtaja Matti Laaksonen strategiaprosessin alkuvaiheessa käydyssä keskustelussa. (Laaksonen 2020.) Keskustelimme hyvin paljon näiden kahden vuoden aikana kohdeyrityksen asioihin liittyen toimitusjohtajan kanssa kahden kesken. Käytyjä keskusteluita on kymmeniä aikavälillä 1.11.2019 – 1.2.2021. Erilaisia tapaamisia olemme pitäneet useita, toki suurin osa näistä tapaamisista on pidetty etänä vallitsevasta maailman tilanteesta johtuen. Kaiken kaikkiaan pyrkimyksessä näissä kyseisissä keskusteluissa toimitusjohtajan kanssa oli tehdä pohdintaa ja laaja-alaista tarkastelua kohdeyrityksestä. Koko prosessi on edennyt toimitusjohtajan johdolla. Kohdeyrityksen hallitus on otettu mukaan alkuvalmistelujen ja nykytilan määrittämisen jälkeen. Hallitusten jäsenten kanssa on käyty henkilökohtaisia keskusteluja prosessin aikana ja varsinaiset päätökset on tehty hallituksen kokouksessa, johon jokaisen hallituksen jäsenen kanssa on valmistauduttu henkilökohtaisesti ja kaikkien omat näkemykset ja mielipiteet on kuultu.

Prosessin aikana on käyty keskusteluja kohdeyrityksen toimitusjohtajan ja eri osakkaiden kesken. Keskusteluja on käyty kahden kesken, sekä pienissä porukoissa. Pääsääntöisesti prosessiin osallistuivat kohdeyrityksen toimitusjohtaja ja kaksi osakasta, jotka omistavat molemmat 15 % kohdeyrityksestä. Nämä tahot ovat käyneet aktiivisesti keskusteluja kohdeyrityksen tulevaisuuteen liittyen. Varsinaiset toimenpiteet ja päätökset on tehty hallituksen toimesta, jolloin keskusteluihin ja päätöksiin on osallistunut muutkin osakkaat. Operaatiivinen johto on ollut aktiivisemmassa roolissa varsinaisen strategiatyön suhteen ja hallitus on tehnyt päätökset operatiivisen johdon pohjustuksesta ja selonteon jälkeen, koska operatiivisilla henkilöillä on kaikista realistinen kuva ja käsitys liiketoiminnasta.

Kohdeyritys kävi myös monia keskusteluja ulkoisten asiantuntijoiden kanssa. Tarkoituksena oli saada uusia ja tuoreita ajatuksia ja näkemyksiä kohdeyrityksen toimihenkilöille ja käynnistää muutosprosessia ulkopuolisella avustuksella. Tämän kehittämistyön materiaali ja aineisto on koostettu näistä keskusteluista ja palavereista, joita on käyty kohdeyrityksen sisällä eri henkilöiden kesken, sekä ulkopuolisen tahon kanssa käydyistä keskusteluista koko prosessin aikana.

## 6 Tulokset ja strategian rakentaminen

Tämän kehittämiskohteen prosessi, jossa määritettiin kohdeyritykselle uusi strategia vuosille 2021–2023 on kestänyt kokonaisuudessaan kaksi vuotta. Kohdeyritys aloitti muutoksen kovalla kulukuurilla vuonna 2019 ja sopeutti liiketoimintaansa tarkoituksenaan saada liiketoiminta jälleen kannattavasti. Tässä kohdeyritys onnistui hyvin ja kohdeyritys pystyi tiputtamaan liiketoiminnan kuluja tilikauden 2019 aikana useita kymmeniä tuhansia euroja ja vuoden 2020 aikana lähes satatuhatta euroa. Kohdeyrityksen liikevaihto laski myös huomattavasti, mutta yhtiö onnistui palauttamaan liiketoiminnan kannattavaksi jo vuoden 2019 aikana ja tulos parani entisestään vuoden 2020 tilinpäätöksen osalta, joka juuri valmistui tätä opinnäytetyötä viimeistellessäni. Ensimmäinen vaihe liiketoiminnan muutoksesta on siis kohdeyrityksen osalta saavutettu ja tältä pohjalta on lähdetty rakentamaan tulevaisuuden suuntaa yhtiölle samanaikaisesti, kun rankkaa kulukuuria on viety läpi yhtiön liiketoiminnassa. Muutos kohdeyrityksessä alkoi jo vuonna 2019 ja tämän muutoksen tarkoituksena oli saada kohdeyritys keskittymään olennaisesti ydinliiketoimintaansa ja sopeuttamaan liiketoimintaan kohdeyritykselle sopivaksi. Tästä tilanteesta kohdeyritys alkoi pohjustamaan uutta suuntaa päämäärätietoisesti ja tarkoituksena oli laatia selkeä reitti, jota pitkin se lähtee kulkemaan.

Kohdeyrityksen hallituksen jäsenet koostuvat yhtiön omistajista, joista suurin osa ei liity operatiiviseen toimintaan millään tavalla. Tämän takia on ollut erityisen tärkeää, että heille on esitetty valmistelut ja perusteet päätöksenteolle kohdeyrityksen kannalta siten, että toimenpiteet on käytännössä toteutettavia. On hyvin hankalaa toimia päättäjänä yhtiössä, jos ei ymmärrä sitä, miten ydinliiketoiminta toimii käytännössä. Tämä aiheuttaa sen, että ideat ja uudet ehdotukset voivat lähteä vaeltamaan sellaiseen suuntaan, jotka eivät ole kohdeyrityksen ydinliiketoimintaa. Hallituksen on kuunneltava hyvin tarkasti sitä, miten operatiivinen johto näkee kohdeyrityksen liiketoiminnan, jotta hallitus voi tehdä oikeita päätöksiä kohdeyrityksen kannalta. Yhtiön ongelma on ollut se, että liiketoiminta on rönsyillyt vähän joka suuntaan, sekä on visioitu kaikkea muutakin, mitkä eivät liity ydinliiketoimintaan eli golfiin. Tämä ajatusmaailma oli yksi ensimmäisiä asioita, jota halusimme muuttaa yhtiössä. Hallitustyöskentelystä ja päätöksenteosta oli tullut kohdeyrityksessä vuosien saatossa hyvin haastavaa, koska kokoukset venyivät aivan liian pitkiksi ja kokousten yhteydessä käytiin perustavanlaatuisia keskusteluita operatiivisesta toiminnasta, koska hallituksen jäsenillä ei ollut käsitystä, miten asiat käytännössä toimivat. Kokousten tehokkuus ja kokouskäytänteet olivat aivan hukassa ja tästä johtuen ei tehty selkeitä päätöksiä, vaan kokoukset olivat enemmän keskustelua ja päätöksenteko jäi myöhemmäksi.



## 6.1 Visio ja päämäärä

Kehittämisen prosessin aikana kohdeyritykselle on muodostunut selkeä kuva siitä, mitä kohdeyritys haluaa tulevaisuudessa olla ja millä tavalla harjoittaa liiketoimintaa. Visio ja tulevaisuuden päämäärä ovat selkiintyneet koko ajan prosessin aikana. Tämä oli lähtökohtana sille ennen kuin voitiin alkaa määrittämään reittiä, jota pitkin lähdetään kulkemaan päämäärätietoisesti. Loppuvuodesta 2019 kohdeyritys aloitti mukana LAB ammattikorkeakoulun ja Lappeenrannan kaupungin yrityspalveluhankkeessa nimeltä Business Mill, jonka tarkoituksena on toimia ulkopuolisena tarkastelijana eri yhtiöiden liiketoimintaa silmällä pitäen ja pyrkiä herättämään kohdeyritysten eri toimijoissa uusia näkemyksiä ja ajatuksia siitä, miten yhtiötä voisi kehittää uuteen suuntaan. Business Mill on eräänlainen nykyajan mukainen yrityshautomo, jonka tarkoituksena on toimia yritysten tukena niiden koko elinkaaren ajan. Hankkeessa mukana olevia yhdistää halu kasvaa ja hakea muutosta omaan liiketoimintaan. (Business Mill 2020.) Nämä keskustelut olivat alkusysäys vision ja yhtiön päämäärän asettamisessa. Tapaamisissa lähdettiin liikkeelle nykytilanteen kartoituksesta, joka on tietysti elintärkeä asia uuden strategian määrittämisessä. Tapaamisissa oli mukana opinnäytetyön kirjoittajan lisäksi kohdeyrityksen toimitusjohtaja. Pyrkimyksenä oli kuvata mahdollisimman tarkasti yhtiön nykytilanne ja ne ongelmat, joita kohdeyritys kohtasi liiketoiminnassaan. Kohdeyritys sai erilaisia tehtäviä näiden tapaamisten aikana, joiden tarkoitus oli pohtia mahdollisimman syvällisesti yhtiön nykyistä liiketoimintaa, kartoittaa markkinoita ja mahdollisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tapaamisia kertyi kaiken kaikkiaan kuusi vuosien 2019–2020 aikana ja tapaamisten lisäksi käytiin vuoropuhelua puhelimitse Business Mill edustajan kanssa. Yhteistyö sujui mainiosti ja oli erittäin antoisaa käydä keskustelua kohdeyrityksen ulkopuolisen henkilön kanssa. Tämä antoi kohdeyritykselle uusia näkemyksiä ja eväitä uuden suunnan määrittämiseen ja liiketoiminnan kehittämistä ajatellen. Näiden Business Mill tapaamisten pohjalta pääsimme toimitusjohtajamme kanssa pohtimaan yhtiön päämäärää, ja sitä mitä Swingmakers Golf Oy haluaa olla tulevaisuudessa. Hyvin pian ensimmäisten tapaamisten jälkeen alkuvuodesta 2020 pidettiin osakkaiden kesken tapaamisia ja tarkoituksena oli herättää myös muiden omistajien ajatuksia ja näkemystä yhtiön tulevaisuuden tahtotilasta. Hallituksen kokous järjestettiin maaliskuussa 2020, jossa päätettiin yhtiölle visio ja päämäärä siitä, missä yhtiö haluaa olla vuonna 2024. Tämän pohjalta lähdettiin kartoittamaan reittiä sille, miten tämä päämäärä saavutetaan ja jatkoimme ajatustyötä toimitusjohtajan ja Business Mill edustajan kanssa. Viimeinen tapaaminen toistaiseksi Business Mill:in kanssa oli huhtikuussa 2020. Todettiin että tässä kohtaa oli hyvä jatkaa kehitystyötä oman porukan kesken ja lähdettiin rakentamaan uutta strategiaa yhtiölle.

Loppuvuoden 2019 aikana ja alkuvuodesta 2020 alettiin pohtimaan kriittisesti kohdeyrityksen nykytilaa ja pyrittiin määrittämään mahdollisimman tarkasti eri työkalujen avulla nykytilannetta. Käytimme avuksemme PVLL-nelikenttä työkalua (kuva 10), joka toimii oivallisesti nykytilanteen kartoittamiseen, kuten myös strategiakanvaasi. Näiden työkalujen avulla saatiin selkeämpi kuva yhtiön nykyisestä liiketoiminnasta ja työkalujen avulla oli helpompi havaita niitä liiketoiminnan osia, joihin haluttiin muutosta.

<p style="text-align: center;"><b><u>Poistetaan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liiketoiminnan rajoitteita</li> <li>- Kaikki mitkä eivät ole ydinliiketoimintaa</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Vähennetään</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pääomia sitovia toimintoja</li> <li>- asiakkaan ostokynnystä</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Lisätään</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- palveluntarjontaa ja elämyksiä</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Luodaan</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- unohtumattomia asiakaskokemuksia</li> <li>- uusia liiketoimintatapoja</li> </ul>
---	---

Kuva 10. Swingmakers Golf Oy: n PVLL-nelikenttä.

Tämän työkalun avulla pystyttiin näkemään se, mitä uutta yhtiön tulee liiketoiminnassamme luoda ja millä keinoin se pystyy tarjoamaan lisäarvoa asiakkaille. Esimerkkinä vähennetään kohdassa pääomia sitovia toimintoja. Tämä tarkoittaa sitä, että kohdeyrityksen tulee suhteuttaa varasto liiketoimintaan sopivaksi ja optimoida varaston kiertonopeutta nykypäivän mukaisesti. PVLL-nelikentän avulla yhtiö ymmärsi myös sen, että sen tulee keskittyä entistä enemmän ydinliiketoimintaan. Yhtiö on hyvin spesifioitunut golfiin, joten ei ole mitään syytä alkaa pohtimaan uusia liiketoimintakokonaisuuksia golfin ulkopuolelta, vaan ennemmin pyrkiä löytämään uusia liiketoimintatapoja ja -malleja ydinliiketoiminnan ympärille. Mikäli kohdeyritys haluaisi laajentaa liiketoimintaansa golfin ulkopuolelle, niin sen ei kannata lähteä sitä nykyisessä muodossa tekemään, vaan järkevämpää olisi perustaa kokonaan uusi yhtiö, jonka nimissä voisi lähteä pyörittämään golfin ulkopuolista liiketoimintaa. Swingmakers Golf

Oy on täysin omistautunut golfille ja yhtiön slogan Devotion for golf, kuvastaa erinomaisesti yhtiön tarkoitusta. PVLL-nelikenttä on ollut hyvin keskeinen työkalu kohdeyrityksen strategiaproessin aikana ja sen perusteella on mahdollistettu lähtökohdat niille keskeisille toimintatapamuutoksille, joita yhtiön tulee tehdä, jotta se voi olla tulevaisuudessa sellainen yhtiö, jota he itse haluavat.

## 6.2 Strategia vuosille 2020–2023

Strategiaproessi eteni toimitusjohtajan kanssa työskennellen strategisen ajattelun ja suunnittelun kautta. Alkuvaiheessa tämä oli pelkästään opinnäytetyön kirjoittajan ja toimitusjohtajan keskinäinen asia. Tarkoituksena oli, että pyritään edistämään prosessia siihen pisteeseen saakka valmiiksi, jotta voidaan kertoa kohdeyrityksen hallitukselle, että ollaan rakentamassa uutta strategiaa ja suuntaa yhtiölle tuleville vuosille. Vasta näiden alkuvalmistelujen jälkeen esiteltiin asia muille hallituksen jäsenille, ja siitä alkaen koko hallitus on ollut mukana prosessissa. Strategiaproessi eteni toimitusjohtajan ja kahden osakkaan johdolla. Toimitusjohtajalla oli vetovastuu prosessin läpiviemisestä, mutta teimme kolmestaan tiivistä yhteistyötä prosessin aikana.

Aloitimme strategiaproessin toimitusjohtaja Matti Laaksosen kanssa siitä, että pyrimme pohtimaan mahdollisimman monesta näkökulmasta kohdeyritystä ja sen nykyistä liiketoimintaa ja markkinoita, jossa yritys toimii. Käytettiin noin 50 % kaikesta ajasta koko prosessin aikana näihin strategiaproessin alkuvaiheisiin koska todettiin, että meidän on tärkeintä ymmärtää, miksi meidän tulee muuttua ja lähteä tekemään jotain uutta kohdeyrityksen liiketoiminnassa. Miksi emme jatkaisi vaan samaan malliin, kuin tähänkin asti, jos tämä olisi sitä, mitä haluamme tehdä? Haluammeko jatkaa samaan malliin kuin tähänkin asti vai lähteä rikkomaan rajoja liiketoiminnan ympäriltä ja pyrkiä luomaan jotain uutta? (Laaksonen 2020.) Strategiaproessin alkuvalmistelut ja ensimmäiset vaiheet veivät suurimman osan strategiaproessiin käytettävästä ajasta. Näiden ensimmäisten vaiheiden aikana kävimme kahdenkeskisiä keskusteluita kohdeyritykseen liittyen lukuisia. Tarkoituksena on pohtia kohdeyrityksen lähihistoriaa ja nykyhetkeä mahdollisimman tarkasti ja kriittisesti, sekä pyrkiä arvioimaan nykyistä markkina-asemaa ja analysoimaan markkinoita. Tämä laaja pohdinta työ mahdollisti, sen että aloimme näkemään asioita eri tavalla ja etenkin opimme tarkastelemaan keskeisiä asioita kriittisellä otteella. Tämä avasi täysin uusia näkökulmia ja ajatuksia kohdeyrityksen liiketoiminnan osalta ja pystyimme näkemään lukuisia uusia mahdollisuuksia, joita ei ollut aiemmin edes osattu ajatella. Oivalsimme sen, että kohdeyrityksellä on useita mahdollisuuksia kehittää ydinliiketoimintaa ja muuttaa liiketoimintatapoja nykyaikaa vastaavaksi, sekä luoda myös uusi toimintatapoja, jota ei ole aiemmin markkinoilla nähty.

Näillä asioilla kohdeyritys voi saavuttaa kilpailuetua markkinoilla eli soveltaa liiketoiminnassa sinisen meren strategia-ajatusta.

Tämän oivallettuamme aloitimme näiden uusien mahdollisuuksien ja eri reittien ja toimintatapojen etsimisen ja kartoittamisen hyvin innokkaasti, koska strategiaprosessi oli innostanut meitä kaikkia ja osasimme ajatella laaja-alaisemmin asioita ja tarkastella uusia mahdollisuuksia, joita emme ollut aiemmin osanneet nähdä kohdeyrityksen kannalta edes mahdollisuuksiksi. Meidän tulee keksiä uusia tapoja luoda kannattavaa liiketoimintaa ydinosaamisemme parissa. (Pousi 2020.) Ei ole mitään järkeä jatkaa polkemista paikallaan tai pelkääntään saada liiketoiminta kannattavaksi leikkaamalla kuluja, niitä ei voi leikata loputtomiin. (Pousi 2020.) Tästä asetelmasta alkoi uuden strategian luominen kohdeyritykselle.

Uusi strategia kohdeyritykselle on syntynyt pitkän strategiaprosessin lopputuloksena. Etenimme hyvin varovasti ja tarkkaavaisesti prosessin alkuvaiheessa. Tarkoituksena oli alusta saakka se, että nyt tehdään syvällistä analyysyä yhtiöstä ja kartoitetaan mahdollisimman tarkasti nykyisen tilanteen ja sitä kautta lähdetään rakentamaan systemaattisesti strategiaa asetettujen päämäärien ja vision mukaisesti. Kaikki alkoi siitä, että pystyttiin riittävän kriittisesti pohtimaan mikä yhtiö on nykyään ja mitä se haluaa olla jatkossa. Tältä pohjalta oli jo luotu kohdeyritykselle uusi visio ja missio, sekä kuvattu se, missä yhtiö haluaa vuonna 2024. Tämä vuosi oli myös määritetty siinä mielessä kiinnepisteeksi, jotta silloin katsotaan uudestaan yhtiön tilaa ja toimintaedellytyksiä, kun on nähty ovatko nykyiset tavoitteet saavutettu. Uusi strategia on syntynyt kohdeyritykselle loppuvuodesta 2020, jolloin se paketoitiin yhdeksi ”huoneen tauluksi” yksinkertaiseen muotoon hallituksen kokouksessa. Kohdeyritys halusi, että missio, visio ja arvot on esitetty selkeästi yhdellä sivulla ja, että samalta sivulta löytyy keskeiset askelmerkit (strategia) päämäärän saavuttamiseksi. Kohdeyritykselle oli selvää, että sen kokoisen yhtiön ei kannata lähteä tekemään asioita liian monimutkaisesti ja kuvaamaan strategiaa laajemmin kuin on tarvetta. Pääasia oli, että kaikille kohdeyrityksen operatiivisille toimijoille, hallitukselle ja muille sidosryhmille nämä asiat olivat selkeitä ja iskostettu kaiken toiminnan perustaksi. Kohdeyrityksen kaikki toiminta tähtää näiden asioiden toteuttamiseen, jotka oli päätetty yhdessä ja ne esitettiin yksinkertaisesti yhdellä sivulla ”huoneen tauluna”. Tästä hetkestä eteenpäin kaikki olivat sitoutuneita päätettyyn reittiin ja valintoihin, jotka tehtiin. Kaikki toiminta tähtää tämän jälkeen asioiden toteutumiseen päätetyn tavoitteen mukaisesti. Tarkoitus on, että kohdeyrityksessä ollaan ylpeitä omasta tekemisestä ja arvomme näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa. Päivittäinen tekeminen korostuu entisestään ja tarkoituksena on välittää strategian mukaista toimintaa asiakkaillemme ja sidosryhmille.

## 7 Johtopäätökset

Prosessin aikana kohdeyrityksessä tapahtui paljon. Muutos alkoi jo vuonna 2019 merkittäväällä toiminnan sopeuttamisella ja siitä alkoi myös uusi strategiaprosessi, joka kesti aina alkuvuoteen 2021 saakka. Strategiaproessin aikana kohdeyritys pohti hyvin syvällisesti omaa identiteettiään ja liiketoiminnan tarkoituspäämäärää. Prosessi alkoi kriittisellä tarkastellulla nykyistä liiketoimintaa ja yhtiötä kohtaan. Koko prosessin aikana kohdeyritykselle kehkeytyi monenlaisia näkemyksiä sen liiketoiminnasta ja tarkoituksesta. Kohdeyrityksen tuli pohtia hyvin tarkasti myös erilaisia vaihtoehtoja ja muita skenaarioita siltä varalta, että päätetty reitti ja valinta ei toimi käytännössä tai osoittautuu muuten huonoksi vaihtoehdoksi. Tässä osiossa on kuvattu sitä, miten strategiaprosessi toteutui kohdeyrityksessä ja minkälaisia eri ajatuksia ja vaihtoehtoja nousi esiin prosessin aikana. Tarkoituksena on tuoda esiin näkemys siitä, miten kohdeyritys onnistui kehittämistehtävässään ja olisiko se voinut toimia jotenkin toisin prosessin aikana.

### 7.1 Yhteenveto

Opinnäytetyö onnistui tavoitteessaan sen tarkoituksen mukaisesti eli kohdeyritykselle luotiin uusi strategia tuleville vuosille. Sen lisäksi kohdeyritys pystyi asettamaan itselleen selkeät tavoitteet ja päämäärät, missä se haluaa olla vuonna 2024. Strategiaprosessi oli pitkä ja sitä käytiin perusteellisesti läpi alusta loppuun. Alkuvaiheessa prosessia kului selkeästi eniten aikaa ja ajatustyötä, prosessin loppuvaiheet etenivät huomattavasti nopeammin, kun pohjatyö oli tehty huolella. Opinnäytetyössä empiirinen osio linkittyi vahvasti teoriaan ja strategiaprosessiin ja strategiseen ajatteluun liittyvä kirjallisuus nousi keskiöön aiheen mukaisesti. Kohdeyritys käytti erilaisia strategiaan liittyviä työkaluja hyväkseen ja voidaan todeta se, että lukuisista työkaluista oli hyötyä kohdeyritykselle, jotta he onnistuivat tavoitteessaan.

Kohdeyritys on nyt uudella tiellä kohti asetettuja päämääriä. Tässä mielessä opinnäytetyö onnistui hyvin tarkoituksessaan. Kohdeyritys olisi joka tapauksessa ollut siinä pisteessä, että uudet tavoitteet ja päämäärät olivat paikallaan ja suunnitelma niiden saavuttamiseksi. Tässä kehittämissuunnitelmassa oli tarkoitus kuvata strategiaproessin eri vaiheet ja kulku siltä osin ja miten päätöksenteko kohdeyrityksen sisällä tapahtui. Varsinainen lopputulos jätettiin julkaisematta liikesalaisuuteen vedoten, mutta strategiaprosessi ja päätöksentekoprosessi on kuvattu onnistuneesti ja selkeästi tässä opinnäytetyössä. Kehittämistyö onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja kohdeyritys on tyytyväinen saavutettuihin tuloksiin. Strategiaprosessi eteni noudattaen aika selkeästi teoreettista strategiaprosessia ja ennen kaikkea

sinisen meren strategiaa. Kehittämistyön aikana strategiaprosessin vaiheet linkittyivät toisiinsa, ja kohdeyritys käsitteli paria eri vaiheita ikään kuin yhtenä vaiheena. Strategiaprosessin aikana kohdeyritys palasi monesti takaisin edelliseen vaiheeseen, vaikka olivat jo edenneet seuraavaan vaiheeseen prosessissa. Alkuvaiheisiin käytettiin huomattavan paljon aikaa ja vaivaa ja loppua kohti strategiaprosessi selkiintyi ja näin ollen päätöksenteko ja pohdinta oli vaivattomampaa. Tämä johtui siitä, että kohdeyritys panosti huomattavan paljon aikaa ja ajatustyötä alkuvalmisteluihin ja nykytilanteen määrittämiseen. Voinen itse olla myös tyytyväinen kokonaisuudessaan kohdeyrityksen toimintaan ja henkilöstön sitoutuneisuuteen tätä pitkää ja hartaasti suoritettua strategiaprosessia kohtaan. Jokainen kohdeyrityksen jäsen, etenkin operatiivisen puolen henkilöstöstä osoitti innostuneisuutta ja suunnitelmallisuutta prosessin aikana. Ennen kaikkea heitä kiinnostaa yhtiön kehittäminen ja tulevaisuus ja se, että he haluavat olla osa tätä kohdeyritystä.

## 7.2 Pohdinta

Prosessin aikana kohdeyrityksessä ehdittiin pohtimaan hyvin paljon erilaisia vaihtoehtoja ja skenaarioita siitä, miten he liiketoimintaansa harjoittavat nyt ja tulevaisuudessa. Yhtiö on pohtinut etenkin olemassaolon tarkoitusta ja sitä, mikä on heidän ydinosaamisensa. He ovat pohtineet myös, että pitäisikö heidän laajentaa liiketoimintamahdollisuuksia ydinosaamisensa eli golfin ulkopuolella. Haluaako kohdeyritys laajentaa toimintaansa, kuinka paljon jo olemassa olevalla markkinalla. Haluavatko he laajentua alueellisesti muualle kuin Kaakkois-Suomen alueelle Suomen rajojen sisäpuolella tai mahdollisesti ulkomaille. Vuonna 2020 yhtiö sai arvokasta tietoa liiketoimintamahdollisuuksista ja laajenemisesta Venäjälle, mutta vallitseva maailman tilanne koronaviruksen myötä on vaikuttanut hyvin radikaalisti tämän kaltaisiin suunnitelmiin.

Kuitenkin on hyvä muistaa, että yhtiö on supistanut liiketoimintaansa edellisen kahden vuoden aikana ja heidän liikevaihtonsa on laskenut lähes satatuhatta vuoden 2020 aikana, mutta tulos parantunut lähes saman verran. Tämä antaa osviittaa siitä, että aina ei tarvitse kasvattaa liikevaihtoa ja liiketoimintaa, jotta voi menestyä kannattavasti. Tätä asetelmaa kohdeyritys on pohtinut hyvin paljon tämän kehittämismatkan aikana. Toki tarkoituksena on kasvaa aina kun se on mahdollista, mutta kannattavuutta ei saa unohtaa! Todettakoon se, että kaikki pohdinta työ on se sitten liittynyt suoranaisesti golfiin tai johonkin muuhun, mutta kuitenkin kohdeyritykseen on ollut hyvästä ja herättänyt toimijoita koko prosessin aikana ajattelemaan asioista eri tavalla. Tämä on ollut kohdeyrityksen kannalta erittäin hyödyllistä, koska heillä on nyt selkeä ajatus mielessä ja suunta, jota kohti he kulkevat saavuttaakseen päämääränsä.

## 8 Lähteet

Alahuhta, M. 2017. Kirkas suunta ja ihmisten voima, 1 painos. Docendo

Bhasin, H. 2018. The 5 P's Strategy explained. Marketing 91. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <https://www.marketing91.com/the-5-ps-of-strategy-explained/>

Business Mill 2020. Viitattu 7.3.2021. Saatavissa <https://www.businessmill.fi>

Bäckström, A. 2017. Strateginen ja operatiivinen johtaminen. Viitattu 13.1.2021. Saatavissa <https://finfamiliaatu.fi/laatukasikirja/strateginen-ja-operatiivinen-johtaminen/>

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia, 1 painos. Alma Talent

Chistyakova, A. 2020. Liiketoiminnan laajenemismahdollisuudet Pietariin: case Swingmakers Golf Oy.

Fountain Park Oy. 2021. Yrityksen arvot ovat parhaimmillaan johtamista – pahimmillaan sanahelinää. Viitattu 11.1.2021. Saatavissa <https://www.fountainpark.fi/blogi/yrityksen-arvot-ovat-parhaimmillaan-johtamista/>

Heinonen, K. 2013. Elämyksellistä tuotekehitystä asiakkaan kanssa: case Swingmakers Golf Camp.

Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito, 5 painos. Talentum Media OY.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Talentum Media Oy.

Hirvonen, A. & Niskakangas, H. & Steiner, M-L. 2003. Corporate governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. WSOY.

Jaskari, R. 2018. Yrityksen strategia on työkalu tärkeimpien asioiden toteuttamiseen. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/yrityksen-strategia-on-tyokalu-tarkeimpien-asioiden-toteuttamiseen>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-Kustannus.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti, 1 painos. Talentum.

Kamensky, M. 2020. Strategia pähkinänkuoressa. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <http://kamensky.fi/strategia-pahkinankuoressa/>

Kauppinen, T & Piispanen, H. 2013. Niskalenkki strategiasta: Pk-yrityksen kokonaisvaltaisen johtaminen. Teknologiateollisuus ry.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistaminen. WSOY Pro.

Kytölä, P. N.d. Mikä on Balanced Scorecard? tasapainotetun mittariston eli tuloskortin neljä näkökulmaa. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <https://www.latotools.com/Balanced+Scorecard+Mika+on+tasapainotettu+mittaristo>

Laaksonen, M. 2020. Toimitusjohtaja. Swingmakers Golf Oy. Keskustelu 13.1.2020.

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Viitattu 20.3.2021. Saatavissa <https://spoken.fi/sisallönanalyysi/>

Malmi, T. 2017. Viisi ikuisuuskyseymystä strategiasta ja mittareista. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/viisi-ikuisuuskyseymysta-strategiasta-ja-mittareista>

Mäkitie, H. 2018. Miten strategia voi parantaa liiketoimintaasi. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <https://lakfin.com/strategia/>

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

Pousi, S. 2020. Hallituksen jäsen ja osakas. Swingmakers Golf Oy. Keskustelu 20.1.2020.

Puranen, T. 2019. Missio, visio, strategia ja omistajan tahtotila. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa <https://ammattijohtaja.fi/missio-visio-strategia-ja-omistajan-tahtotila/>

Pylkkönen, O. 2015. Swingmakers Golf Oy:n verotus ja verosuunnittelu: case Swingmakers Golf Oy.

ResearchGate GmbH 2008-2021. Balanced Scorecard Model by Norton and Kaplan. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa [https://www.researchgate.net/figure/Balanced-Scorecard-Model-Source-Kaplan-and-Norton-1996\\_fig1\\_240925723](https://www.researchgate.net/figure/Balanced-Scorecard-Model-Source-Kaplan-and-Norton-1996_fig1_240925723)

Ruusunen, P. 2015. Visio ja missio. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa <https://tuohiadvisors.com/blog/visio-ja-missio/>

Saali, J. 2018. Mittaristo strategiatyössä. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <https://www.ar-ter.fi/mittaristo-strategiatyossa/>

Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu & toiminta, 1 painos. Talentum.

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Strategy train. 2009. Tasapainotettu mittaristo. Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <http://st.me-rig.eu/index.php?id=289&L=2>



Suomen yrittäjät. 2021. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Swingmakers 2007. Sisäinen muistio. Viitattu 1.12.2020.

Swingmakers. 2017. Sisäinen muistio. Viitattu 1.12.2020.

Swingmakers. 2019. Sisäinen muistio. Viitattu 1.12.2020.

tieto.osaavayrittaja.fi. Yrityksen visio ja tavoitteet. Viitattu 10.1.2021. Saatavissa <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/visio>

Timonen, M. 2015. Golfmatkojen asiakastytyväisyys ja kehittämistoimenpiteet: case Swingmakers Golf Camp.

Villanen, J. 2019. Voimaa arvoista. Kollega.fi. Viitattu 11.1.2021. Saatavissa <https://kollega.fi/2019/10/voimaa-arvoista/>

Ylisiurunen, L. 2021. Mittaaminen johtamisen tukena: Miten valita oikeat mittarit? Viitattu 12.1.2021. Saatavissa <https://gallant.fi/mittaaminen-johtamisen-tukena-miten-valita-oikeat-mittarit>