

# OTA HALTUUN STRATEGIA, HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PROSESSI JA DIGITAALISET TYÖVÄLINEET

Pienten yritysten ketterät strategiat



*Ketterät strategiat*

PIENET YRITYKSET ETELÄ-POHJANMAALLA



Euroopan union  
Euroopan aluekehitysrahasto



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Pienten yritysten ketterät strategiat on Euroopan Unionin sosiaalirahaston ja Keski-Suomen elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksen ESR-rahoitteinen hanke  
ISBN 978-952-7317-90-7



# SISÄLLYS



<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
1.1 Millainen on ketterä strategia?.....	4
1.2 Pilotointimenetelmät hankkeessa .....	5
1.2.1 Strategiapilotointi .....	6
1.2.2 Henkilöstöjohtamisen pilotointi.....	6
1.2.3 Työpajat .....	6
<b>2 KETTERÄT STRATEGIATYÖKALUT MIKRO- JA PK-YRITYKSESSÄ</b> .....	<b>7</b>
2.1 Yrityksen visio, missio ja arvot .....	7
2.2 SWOT-analyysi.....	7
2.3 Lean Canvas.....	9
2.4 Skenaariotyöskentely .....	10
2.5 Havaintoja yrityspilotoinneissa.....	11
2.6 Strategiatyön muistilista .....	12
2.7 Strategiatyökalupohjat .....	13
2.8 Muita mikro- ja pk-yrityksille soveltuvia strategiatyökaluja.....	14

<b>3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA</b> .....	<b>15</b>
3.1 Strategisen henkilöstö-johtamisen prosessi .....	15
3.1.1 Henkilöstösuunnittelu .....	16
3.1.2 Rekrytointi.....	16
3.1.3 Perehdytys .....	16
3.1.4 Osaamisen johtaminen .....	17
3.1.5 Työkykyjohtaminen .....	18
3.2 Strategisen henkilöstöjohtamisen muistilista .....	20
<b>4 LIIKETOIMINTAA TEHOSTAVAT DIGITAALISET TYÖVÄLINEET</b> .....	<b>21</b>
4.1 Microsoft 365 -pilvipalvelu.....	21
4.2 Sosiaalisen median kanavia .....	22
4.3 Google .....	23
4.4 Canva .....	24
4.5 HR-järjestelmä .....	24
4.6 Sähköinen taloushallinto.....	24
<b>5 LOPUKSI</b> .....	<b>25</b>

# 1 JOHDANTO

Jokaisella yrityksellä on strategia. Se on usein omistajan päässä, ehkä jopa pöytälaatikossa, mutta liian harvoin luontevana osana jokapäiväistä toimintaa. Strategiatyö mielletään monesti vaikeaselkoiseksi kokonaisuudeksi.

Yksinkertaistettuna strategia on organisaation konkreettinen suunnitelma, jolla päämäärä saavutetaan. Se voidaan rinnastaa yrityksen tietoturvaan. Kukaan ei halua menettää elintärkeitä tietoja, vaan ne varmennetaan. Yrityksen strategia on liiketoiminnan tietoturva. Strategiatyö varmentaa yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden, valmistaa yllätyksiin, luo etenemissuunnitelman ja tahtotilan, johon sitoutua.

Strategiatyöstä saa halutessaan monimutkaista, mutta myös ymmärrettävän kokonaisuuden. Tärkeintä on tiedostaa omistajatahto, yrityksen olemassaolon syy, arvot ja päämäärä. Näiden pohjalta tehdään konkreettinen suunnitelma päämäärän saavuttamiseksi. Strategiatyö epäonnistuu, kun se tuodaan annettuna käskynä, perusta luodaan ylimalkaisesti tai työ nähdään janana, jolla on alku ja loppu.

Onnistunut strategia luodaan johdon ymmärtäessä, kuka olemme, millaiseksi haluamme tulla, miten päämäärä saavutetaan. Samalla henkilöstö, asiakkaat ja sidosryhmät on saatava osaksi strategiatyötä. Tavoitteita ei saavuteta yksin tai annettuna. Ne vaativat uskottavan ja ymmärrettävän päämäärän ja toimintatavat. Henkilöstö sitoutuu strategiatyöhön, kun heidät otetaan siihen mukaan. Näin he sisäistävät roolinsa strategian toteuttajana, kokevat ylpeyttä onnistumisistaan ja strategia hioutuu jatkuvasti paremmaksi.

Pienten yritysten ketterät strategiat on Euroopan Unionin sosiaalirahaston ja Keski-Suomen elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksen ESR-rahoitteinen hanke. Sen tarkoituksena on kehittää eteläpohjalaisten mikro- ja pk-yritysten suunnitelmallista strategiatyötä, henkilöstöjohtamista ja digivalmiuksia, jotka ovat kaikki osa menestyvän yrityksen kulmakiviä.

## 1.1 Millainen on ketterä strategia?

Yrityksen strategiatyön yhteydessä puhutaan usein ketteryydestä, mutta mitä se käytännössä tarkoittaa? Ketteryys on kyky muuttaa nopealla, mutta tuloksetta tavalla yrityksen toimintasuuntaa, jos organisaation sisäiset tai ulkoiset muospaineet sitä edellyttävät. Toisaalta se on myös ennakkointia ja varautumista tulevaan, ettei mikään muutostekijä pääse yllättämään liikaa. Saavuttaakseen tämän päämäärän on kaiken-

kokoisissa yrityksissä oltava suunnitelma sekä nykyhetkeä että tulevaa varten. Ketterä strategia ei ole monimutkainen kokonaisuus, vaan rehellinen ja suoraviivainen tiekartta, josta voi helposti todeta oman toimintansa tarpeet ja tavoitteet. Lisäksi se ottaa huomioon sidosryhmät, koska kukaan ei voi toimia menestyksellä yksin. Tämä opas kertoo, miten mikro- ja pk-yritykset voivat helposti, käytännönläheisesti ja ymmärrettävästi laatia oman ketterän strategian, jota voi tarvittaessa muuttaa nopeasti vastaamaan uusia haasteita.

Strategia ohjaa yritystä kohti visiota. Sillä tavoitellaan tehokasta toimintaa, resurssien käyttöä sekä operatiivista päätöksentekoa. Samalla sitoutetaan henkilöstö toimimaan yrityksen strategian mukaisesti. Strategia kertoo myös, mitkä arvot ohjaavat yrityksen toimintaa, miksi yritys on olemassa ja mitä ydinosaamista vaaditaan strategian toteutumiseksi.

Saavuttaakseen strategiset tavoitteensa, yritys tarvitsee vision. Se asetetaan yleensä 1-3 vuoden päähän ja on konkreettisempi kuin missio. Strategisilla tavoitteilla ohjataan yrityksen toimintaa, määritellään tekijät, joihin sitoudutaan, miten toiminta toteutetaan ja miten onnistumista seurataan.

Strategiset tavoitteet saavutetaan pohtimalla toimintaa muun muassa asiakkaiden, talouden, yrityksen toimintamallien/prosessien sekä henkilöstön oppimisen/kehittymisen näkökulmasta.

## Strategisten tavoitteiden lisäksi tulisi määritellä

1. ne tekijät, joilla on olennaista vaikutusta asetettujen tavoitteiden toteutumiseen.
2. konkreettinen toimintasuunnitelma siitä, kuinka tavoitteet toteutetaan ja kuka ne toteuttaa.
3. mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan.
4. pääasiallinen toimintaympäristö sekä toimiala, kilpailijat, kilpailu toimialalla, asiakkaat, tärkeimmät yhteistyökumppanit ja sidosryhmät.
5. oman toiminnan merkittävimmät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.
6. oman strategiatyön tavoitteet; mitä halutaan muuttaa, mihin halutaan päästä ja mitkä ovat strategiatyöhön käytettävät taloudelliset- ja henkilöresurssit?
7. henkilöstön sitouttaminen strategiatyöhön; yrityksen strategiatyö onnistuu parhaiten ja tavoitteet saavutetaan tehokkaimmin, kun koko henkilöstö osallistuu siihen.
8. valmiudet digitaalisten työvälineiden käyttöön, olemassa olevat välineet ja uusien digitaalisten työvälineiden tarpeet.

## 1.2 Pilotointimenetelmät hankkeessa

### 1.2.1 Strategiapilotointi

Tätä opasta laadittaessa on käytetty apuna aitoja yrityskokemuksia ja näkökulmia strategiatyöstä. Ne on hankittu testaamalla eri strategiatyökaluja ja menetelmiä yhdessä eteläpohjalaisten mikro- ja pk-yritysten kanssa. Näin saatua tietoa on hyödynnetty tässä oppaassa, jotta se olisi käytännönläheinen ja palvelisi mikro- ja pk-yrityksiä heidän kehittäessään oman yrityksensä strategiaa ja koko strategiaprosessia.

### 1.2.2 Henkilöstöjohtamisen pilotointi

Hankkeessa sekä strategiapilotointiin että henkilöstöjohtamisen pilotointiin osallistuivat pääosin samat yritykset. Hankkeen yhtenä tavoitteena oli oivalluttaa pilottiyrietykset, että laadittu strategia viedään käytännön toimiksi henkilöstöjohtamisen prosessin eri vaiheissa.

### 1.2.3 Työpajat

Eteläpohjalaiset mikro- ja pk-yritykset ovat laatineet hankkeen työpajoissa omalle yritykselleen strategian. Apuna he ovat käyttäneet tässä oppaassa esiteltäviä strategiatyökaluja ja menetelmiä. Työpajojen aikana yritykset ovat tuoneet omia kokemuksiaan ja näkemyksiään, joiden tarkoituksena on ollut tuoda strategiatyötä esille aitojen kokemusten pohjalta.



## 2 KETTERÄT STRATEGIATYÖKALUT MIKRO- JA PK-YRITYKSESSÄ

### 2.1 Yrityksen visio, missio ja arvot

Visio määrittelee yrityksen toimintasuunnan ja sisällön sekä aseman, jota yritys tavoittelee tulevaisuudessa. Visio ei kerro, miten tavoitteeseen päästään. Sitä varten tarvitaan strategia.

Missio vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Se ohjaa työntekijöiden, omistajien ja johdon nykyhetken toimintaa. Missio, eli olemassaolon syy ja perustehtävä on lyhyt kuvaus, joka yhdistää lähitulevaisuuden suunnittelun nykyhetken operatiiviseen toimintaan.

Arvot ilmaisevat yrityksen hyvinä pidettyjä ja tarpeellisia toimintaperiaatteita. Ne ohjaavat yrityksen ja henkilöstön toimintatapoja. Arvot linkittyvät vahvasti yrityksen strategiatyöhön.

### 2.2 SWOT-analyysi

Swot-analyysi (pohja löytyy kohdasta 2.7) on yleisesti tunnettu käytännönläheinen ja helppokäyttöinen strategisen suunnittelun työkalu. Se ei vielä yksin riitä yrityksen kokonaisstrategian luomiseksi, mutta antaa hyvän perustan strategiatyölle. Swot-analyysissa on neljä kenttää, joihin yritys kirjoittaa liiketoimintaansa vaikuttavia tekijöitä niin sisäisestä kun ulkoisestakin näkökulmasta. Tämän perusteella havainnollistuu toiminnan

vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, jotka toimivat pohjana käytännön strategian suunnittelussa. Jokaiseen kenttään kirjoitetaan 3-4 tekijää, jotka vaikuttavat eniten tavoiteltavaan kokonaisuuteen. Kehityskohteita ei kannata ahnehtia liikaa, vaan on syytä edetä sopivin askelin. Strategiatyö epäonnistuu usein siksi, että yritetään muuttaa kaikki asiat kerralla.



## SWOT-analyysi

### Sisäiset tekijät

Organisaation sisäiset tekijät voivat olla joko heikkouksia tai vahvuuksia riippuen niiden vaikutuksesta.

**Vahvuudet (Strengths = S)** ovat niitä organisaation ominaisuuksia, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteen.

**Heikkoudet (Weaknesses = W)** ovat organisaation ominaisuuksia, jotka haittaavat tavoitteen saavuttamista tai estävät kokonaan niiden saavuttamisen.

### Ulkoiset tekijät

Mahdollisuudet ja uhat ovat organisaation ulkoisia tekijöitä, joilla on vaikutusta tavoitteen saavuttamiseen.

**Mahdollisuuksia (Opportunities=O)** voivat olla esim. muuttuvat tekniikat, poliittiset tekijät, sosiaaliset muutokset, lainsäädäntö tai vallalla olevat trendit.

**Uhat (Threats=T)** ovat esteitä yrityksen nykytilan ja tavoitetilan välillä.

Lopullisia toimintavaihtoehtoja peilataan yrityksen visioon, johon liittyy tahtotilan lisäksi myös arvio strategian toteuttamiseen tarvittavista henkilöstö- ja talousresursseista sekä riskianalyysi, jossa on arvioitu yrityksen merkittävimpiä riskitekijöitä sekä niiden toteutumisen todennäköisyyttä.

## 2.3 Lean Canvas

Lean Canvas on yhdelle sivulle mahtuva, lyhyt, nopeasti laadittava ja konkreettinen strategisen suunnittelun työkalu, jonka avulla voidaan kehittää yrityksen toimintaa. Lean Canvas (pohja löytyy kohdasta 2.7) keskittyy asiakkaiden ongelmiin ja mukaan ottamiseen osaksi yrityksen kehitystyötä. Työkalussa on yhdeksän osaa, jotka käsittelevät erilaisia ratkaisua vaativia asioita. Ennen Lean Canvas -työkalun käyttöönottoa tulee hahmotella kokonaisuus; mitä halutaan kehittää ja mitkä tekijät vaikuttavat muutokseen. Tämän jälkeen voi lähteä täyttämään kenttiä muistaen, ettei kaikkea kannata yrittää muuttaa kerralla.

### 1. Ongelma

Kuvaillaan 1-3 asiakkaan tärkeintä ongelmaa, joihin uusi tuote tai palvelu tarjoaa sellaisen ratkaisun, josta asiakas on valmis maksamaan. Ratkaistavat ongelmat tulee nähdä kohdassa 2 määriteltävien asiakasryhmien näkökulmasta.

### 2. Asiakasryhmät

Asiakasryhmillä tarkoitetaan palvelun tai tuotteen pääasiallisesti tavoiteltavia asiakasryhmiä. Mieti, mitkä ovat ne yrityksesi asiakasryhmät, joita pääasiallisesti haluat tavoitella. Näiden asiakkaiden varaan rakennetaan yrityksen tulevaisuuden menestystä.

### 3. Arvolupaus

Konkretisoi, millaista lisäarvoa tarjottu tuote tai palvelu tuottaa asiakasryhmille.

### 4. Ratkaisu

Toimiva ratkaisu saavutetaan, kun onnistutaan määrittelemään ne tuotteen tai palvelun ominaisuudet, joista asiakasryhmät kokevat aidosti saavansa arvolupauksessa määritellyä lisäarvoa. Kannattaa kysellä ja kuunnella omia asiakasryhmiä sekä arvioida ja hakea jo olemassa olevaa tietoa. Oppia voi hakea myös oman yrityksen ulkopuolelta sekä muiden toimialojen jo olemassa olevista toimintatavoista (benchmarking).

### 5. Kanavat

Kanavien avulla tavoitetaan palvelua tai tuotetta käyttävät asiakasryhmät. Mieti asiakasryhmien näkökulmasta, missä kanavissa he ovat parhaiten tavoitettavissa = missä kanavissa tavoiteltavat asiakasryhmät oikeasti ovat.

### 6. Tulovirrat

Tulovirralla kuvataan tuotteen tai palvelun ansaintalogiikkaa: Mistä tulot muodostuvat ja mitä hyötyjä se tuottaa asiakasryhmille. Miten hinnoitella tuote tai palvelu kannattavaksi, mutta samalla tavoiteltavia asiakasryhmiä houkuttelevaksi. Mieti myös, miten palvelun tai tuotteiden ansaintalogiikka tehdään asiakasryhmien näkökulmasta mahdollisimman helpoksi, yksinkertaiseksi ja suoraviivaiseksi.

### 7. Kustannusrakenne

Kustannusrakenne kertoo, mistä tuotteen tai palvelun kiinteät ja muuttuvat kustannukset muodostuvat. Mitä kuluja aiheutuu, kun tuote tai palvelu tuodaan asiakasryhmien näkökulmasta kiinnostavasti markkinoille.

## 8. Ratkaisevat mittarit

Valitse omaan liiketoimintaan soveltuvat mittarit, jotka kertovat riittävän luotettavasti tehtyjen toimenpiteiden onnistumisesta. Mittareista saatu tieto muutetaan käytännöksi, jolla pyritään toimintatapojen ja kustannustehokkuuden parantamiseen.

## 9. Epäreilu kilpailuetu

Epäreilu kilpailuetu on jotain sellaista, mitä on muiden vaikea ostaa tai kopioida. Mitkä tekijät, tuotteet tai palvelut ovat sellaisia, jotka kilpailijat kokevat epäreiluna kilpailuetuna. Mikä on teidän kilpailuetunne, jota muiden on vaikea ostaa tai kopioida ja josta asiakasryhmät ovat valmiit maksamaan.

## 2.4 Skenaariotyöskentely

Skenaario voidaan nähdä tulevaisuuden käsikirjoituksena tai tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyvien tapahtumaketjujen kuvauksena. Skenaariomenetelmä ei ole ennustamista, vaan se auttaa hahmottamaan, mitä tulevaisuudessa voi mahdollisesti tapahtua. Skenaarioiden avulla tarkastellaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Skenaariotyöskentely lisää strategista joustavuutta ja auttaa varautumaan samanaikaisesti useisiin eri tulevaisuuksiin. Se ei anna vastausta kysymykseen, mitä tulee tapahtumaan, vaan se antaa keinoja vastata kysymykseen, mitä me teemme, jos näin tapahtuu.

## Yrityksen skenaariotyö voi edetä seuraavasti:

### 1. Nykytilan kartoittaminen

Kartoitetaan yrityksen nykytila esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. Sen perusteella saadaan selville vahvuudet, heikoudet, mahdollisuudet ja uhat. Lisäksi arvioidaan käytettävissä olevat henkilöstö- ja talousresurssit ja kehityskulkuun vaikuttavat ulkoiset tekijät, jossa hyvänä apuna toimii PESTEL-analyysi (political, economic, sociocultural, technological, ecological, legal). Tarkkaile myös niin sanottuja heikkoja signaaleja. Heikot signaalit ovat vinkkejä muutoksesta tai tekijöistä, jolla voi olla tulevaisuudessa merkittävää vaikutusta yritystoimintaan. Ne ovat usein yllättäviä, mutta aidosti tapahtuvia tai tapahtuneita asioita. Koska heikot signaalit usein yllättävät, tulee niitä tulkita oikein. Siksi niiden tunnistamiseen on hyvä käyttää aikaa ja omaa kokemuseräistä tietoa.

### 2. Skenaarioiden rakentaminen

Nykytilan selvittämisen jälkeen laaditaan vähintään kolme erilaista tulevaisuusskenaariota, jotta variaatioita tulevaisuuskuvien muodostamiseksi on riittävästi. Skenaarioiden tulisi katsoa noin 3-5 vuoden päähän nykytilasta. Voit nimetä ne esimerkiksi seuraavasti; todennäköinen, epätodennäköinen ja mahdollinen. Todennäköinen kuvaa yrityksen todennäköistä tulevaisuudenkuvaa valitulla aikaperiodilla. Epätodennäköinen taas tilaa, jossa asiat kehittyvät joko huomattavasti paremmin tai huomattavasti heikommin. Mahdollinen skenaario voi olla todennäköistä

parempi tai heikompi mutta toteutuu todennäköisemmin kuin epätodennäköinen. Tärkeintä on tehdä skenaarioista riittävän haastavia mutta realistisia, jotta niillä on aidosti arvoa yrityksen kehitystyössä.

### 3. Visio ja missio

Laadittujen skenaarioiden pohjalta laaditaan yritykselle visio ja missio.

### 4. Strategian luominen

Kun nykytila, vaihtoehtoiset skenaariot sekä visio ja missio ovat valmiit, laaditaan toimintastrategia. Toisin sanoen, tehdään suunnitelma siitä, miten toimintaan, jotta skenaarioiden negatiiviset vaikutukset jäävät mahdollisimman vähäisiksi ja positiiviset vahvistuvat. Näin voidaan jo hyvissä ajoin ennakoida yrityksen tulevaisuutta ja tehdä konkreettisia toimia menestyksen eteen. Tässä kohtaa on syytä arvioida myös taloudelliset, aika- ja henkilöstöresurssit, jotta toimintastrategia on toteuttavissa.

### 5. Skenaarioiden muuttaminen tarvittaessa

On hyvä muistaa, että nykytilan riittävä selvittäminen on tärkeää, jotta luodut skenaariot ja strategia ovat oikean suuntaisia. Aina tämä ei kuitenkaan riitä, koska elämä heittää eteen yllättäviä tekijöitä, joihin ei ole voinut varautua. Tämän vuoksi ketteriin strategioihin kuuluu kyky muuttaa toimintatapaa tarvittaessa hyvinkin nopealla aikataululla. Jos sisäiset tai ulkoiset tekijät muuttuvat tai heikot signaalit vahvistuvat ennakoitua enemmän tai nopeammin, on myös skenaarioita ja niiden pohjalta laadittuja strategioita syytä miettiä uudelleen.

## 2.5 Havaintoja yrityspilotoinneissa

Monessa mikro- ja pk-yrityksessä ei ole mietitty juuri lainkaan tai ollenkaan yrityksen strategiaa tai toiminnan tulevaisuuden visiota. Kaikki aika menee ydinliiketoiminnan pyörittämiseen, siitäkin huolimatta, että strategiatyö koetaan tärkeäksi.

Monen mikro- ja pk-yrityksen toiminta perustuu puhtaaseen käytännön tekemiseen. Varsinaista strategiatyötä ei mielletä samanlaisena työnä kuin myyntiä, laskuttamista tai pakkaamista. Strategia on pienissä yrityksissä ikään kuin läsnä tässä ja nyt. Päätöksiä tehdään hetkessä ja mukaudutaan tarvittaessa. Strategista tulevaisuuden pohdintaa ei siitä huolimatta saisi unohtaa.

Aikaresurssit ja strategiatyöosaaminen on yksi suurimmista haasteista strategiatyön aloittamiseksi. Hyvät tulevaisuuden suunnitelmat koetaan kaikenkokoisissa yrityksissä tärkeiksi, mutta ei oikein tiedetä miten aloittaa. Siksi pitää vain rohkeasti hakea tietoa ja toimia.

### Oivalluksia pilottiyhtyrityksissä

SWOT-analyysi ja Lean Canvas ovat hyviä strategiatyökaluja mikro- ja pk-yrityksille, koska ne ovat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä eikä niiden tekemiseen mene kohtuuttomasti aikaa. Suurin haaste on pitää suunnitelmallinen strategiatyö käynnissä, ettei se unohdu ja jää muiden kiireiden alle.

Mikro- ja pk-yritysten ei kannata tehdä strategiaa liian lyhyelle aikavälille, muttei myöskään liian pitkälle tulevaisuuteen. Minimissään 2 vuoden päähän, maksimissaan 4 vuoden. Laadittua strategiaa tulisi pystyä arvioimaan ja seuraamaan puolivuositain, jotta voi varmistua laaditun strategian toimivuudesta.

Uusien yritysten kannattaa heti perustamisvaiheessa laatia strategia ja sopia, että jatkuva strategiatyö on yksi osa jokapäiväistä toimintaa. Näin myös aikanaan palkattaville työntekijöille tämä on heti luonnollinen osa johtamista. Jos jo perustettu yritys aloittaa strategiatyön, on sen merkitys, tarkoitus ja hyödyt pystyttävä osoittamaan toteutuvina toimenpiteinä henkilöstölle. Muuten siitä ei tule koskaan toimivaa kokonaisuutta.

Arvostettu johtaja on henkilö, jota työntekijöiden on helppo lähestyä, mutta joka osaa tehdä päätöksiä ja perustella ne. Puhutaan valmentavasta johtamisesta, jossa johtaja valmentaa työyhteisöä niin, että kaikki haluavat saada yrityksen menestymään ja jossa työntekijät kokevat saavansa takaisin heille tärkeitä asioita.

Digitaalisten työvälineiden käyttö korostuu yhä enemmän yrityksissä. Ei kannata käyttää kohtuuttomasti aikaa kaikkien järjestelmien täydelliseen hallitsemiseen, vaan osa toiminnoista kannattaa ulkoistaa alan ammattilaisille. Usein ulkoistaminen tehostaa toimintaa ja pienentää liiketoimintariskejä, kun voidaan keskittyä yrityksen ydintekemiseen ja tehostaa sitä.

## 2.6 Strategiatyön muistilista

1. Yrityksen strategiatyö on jatkuva prosessi. Sillä on alku, muttei loppua.
2. Älä yritä muuttaa kaikkea kerralla. Valitse sen hetkiseen tilanteeseen soveltuvat tärkeimmät kehityskohteet, sitoudu niihin, arvioi jatkuvasti niiden onnistumista ja tarvittaessa muuta toimintaa.
3. Ihminen sitoutuu parhaiten muutokseen, jos saa olla mukana suunnittelemassa sitä. Ota siksi koko henkilöstö mukaan strategiatyöhön alusta lähtien.
4. Määrittele kuka tekee, kuka vastaa, aikatauluta, priorisoi, delegoi ja johda aktiivisesti strategiatyötä. Liian tiukka, mutta myös määrittelemätön aikataulu tappaa prosessin.
5. Ota yrityksen ulkopuolelta mukaan strategiatyöhön luotettava henkilö, joka uskaltaa tuoda rehellisiä näkökulmia sekä haastaa yrityksen sisällä tehtyjä päätöksiä ja linjauksia.
6. Tee strategia riittävän haastavaksi, mutta toteuttamiskelpoiseksi. Itseään selvyydet ei vie eteenpäin. Näe strategiatyö investointina tulevaisuuteen.

7. Älä tee strategiaprosessista liian monimutkaista tai raskasta. Mikro- ja pk-yritysten tärkein voimavara on ketteryys.
8. Seuraa aktiivisesti ympäristöä. Se on tulvillaan heikkoja signaaleja, jotka antavat vinkkiä tulevasta, jos vain antaa itselleen mahdollisuuden ymmärtää ne.

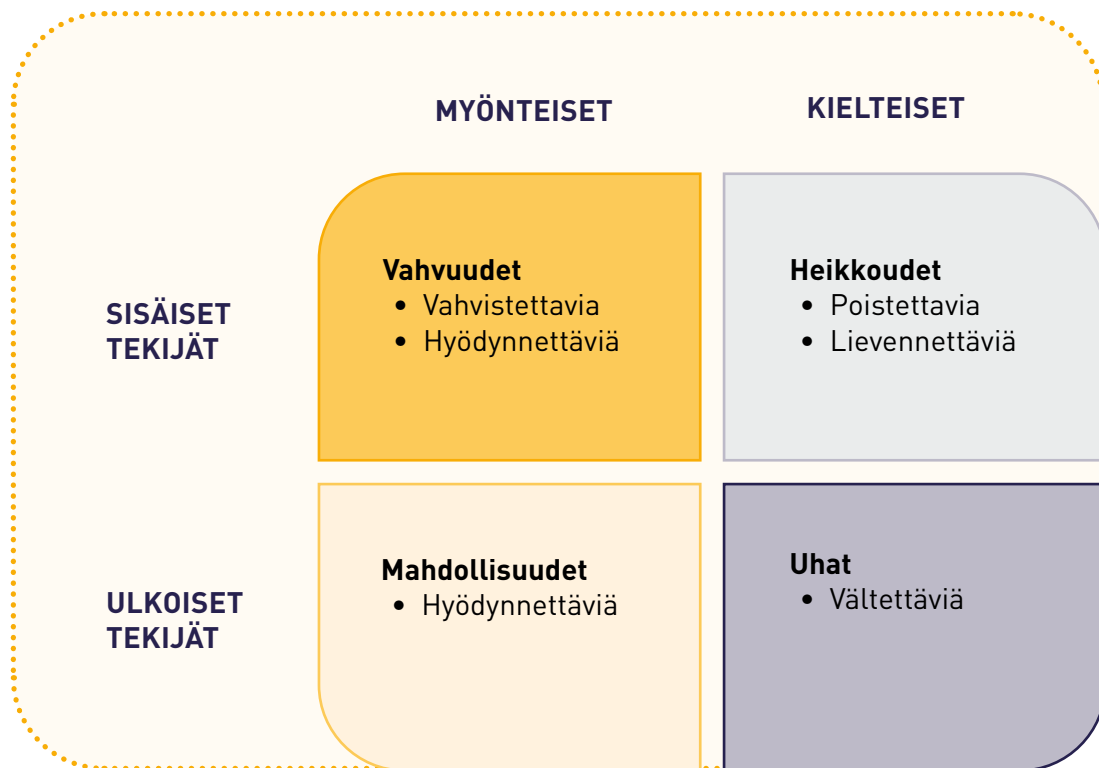
9. Haasta aina myös omia ajatuksia ja anna mahdollisuus muiden näkökulmille. Kokoa niistä paras mahdollinen lopputulos ja tee päätös, jossa pysyt.
10. Vaikka kaikki kaatuisi ympäriltä, älä tingi omista tai yrityksesi arvoista. Arvoja ei voi ostaa eikä myydä ja ne voi menettää vain kerran.

## 2.7 Strategiatyökalupohjat

### LEAN CANVAS

1. Ongelma	1. Ratkaisu	1. Arvolupaus	1. Epäreilu kilpailuetu	1. Asiakasryhmät
	1. Ratkaisevat mittarit		1. Kanavat	
1. Kustannusrakenne		1. Tulovirrat		

## SWOT-ANALYYSI



### 2.8 Muita mikro- ja pk-yrityksille soveltuvia strategiatyökaluja

Oikealla on listattuna muita tarkoituksenmukaisia strategia- ja analyysityökaluja mikro- ja pk-yrityksille. Näitä ei ole tarkemmin käsitelty tässä oppaassa. Löydät helposti internetistä tietoa eri työkaluista ja niiden käyttötarkoituksista strategiatyössä.

- Sinisen meren strategia
- Heikot signaalit
- Benchmarking
- Pestel-Analyysi
- Viiden kilpailuvoiman malli
- Business Model Canvas

## 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen johtamisen osa-alue, jonka avulla huolehditaan liiketoimintaan tarvittavien henkilöresurssien riittävydestä, osaamisen kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä. Henkilöstöjohtamisen englannin kielinen vastine HR (Human Resources) on vakiintunut nimi kuvattaessa kaikkea henkilöstöasioiden hoitoa yrityksessä. HR:n alla on operatiivista toimintaa, eli työpaikan toimintamallien määrittelyä ja dokumentointia sekä näistä viestimistä henkilöstölle, työsuhteen eri tilanteiden hallinnointia sekä sidosryhmäyhteistyötä esim. työterveyshuollon ja työeläkeyhtiön kanssa. Operatiivisella HR:lla on moniulotteinen sisäinen ja ulkoinen asiakaspalvelurooli. Strateginen HR pitää sisällään kehittämisenäkökulman, ja nivoutuu näin keskeisesti yrityksen strategian kanssa yhteen.

Pienessä yrityksessä henkilöstöhallinnon vastuut on jaettu yleensä usean henkilön kesken toimitusjohtajasta palkanlaskijaan. Yrityksen kasvaessa henkilöstöjohtamisen toimintoja toteuttaa henkilöstöasiantuntija ja/tai henkilöstöpäällikkö. Henkilöstöhallinnon osia voidaan myös ulkoistaa, esim. palkanlaskenta. Myös strategisen henkilöstöjohtamisen palvelu voidaan hankkia ulkopuoliselta kumppanilta, etenkin, jos eletään kasvuvaihetta, jossa HR-roolit

hakevat muotoaan. Operatiivinen HR luokitellaan yrityksen tukitoiminnoksi, mutta strategiselle tasolle vietynä HR on keskeinen osa yrityksen strategista johtamista. Joskus on siten tarpeen, että strategisen HR:n palvelua hankitaan myös ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, joka tuo laajempaa näkökulmaa ja kokemusta strategiseen johtamiseen.

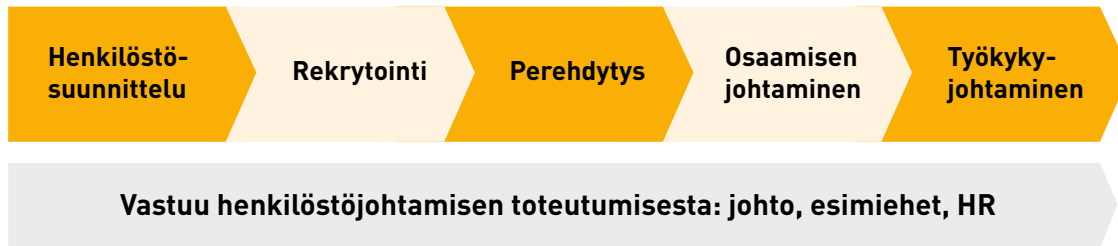
Yrityksen liiketoimintastrategia vietään käytäntöön henkilöstöjohtamisen keinoin. Strategia on viety riittävän konkreettiselle tasolle vasta silloin, kun jokainen yrityksen työntekijä tietää, mikä hänen roolinsa on strategian toteuttamisessa. Yrityksen strategiset tavoitteet tulisi heijastua organisaatiossa jokaisen yksilön omiin tavoitteisiin, jotka asetetaan yhdessä esihenkilön kanssa.

### 3.1 Strategisen henkilöstöjohtamisen prosessi

Henkilöstöjohtamisen prosessin omistajina ovat johto, esihenkilöt ja HR yhdessä. HR laatii toimintaohjeet, joita esihenkilöt toteuttavat omissa tiimeissään. Selkeä prosessi tehostaa toimintaa ja tuo läpinäkyvyyttä johtamiseen. Prosessi ohjaa esihenkilöitä toimimaan samalla tavalla organisaation osasta riippumatta, mikä on tärkeä osa hyvää työntekijäkokemusta.



Henkilöstöjohtamisen prosessi voidaan kuvata seuraavasti työsuhteen elinkaarta mukaillen:



### 3.1.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu liittyy suoraan strategiaan tavoitteisiin. Mikäli strateginen tavoite on yrityksen luonnollinen kasvu tai esim. laajentuminen uusille alueille maantieteellisesti, tulee arvioida, millaiset ovat määrälliset ja laadulliset henkilöstön kasvutavoitteet. Tulee myös analysoida, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, ovatko nämä saavutettavissa nykyisen henkilöstön voimin lisäkoulutuksella vai tarvitaanko uusia työntekijöitä. Tulee punnita myös, rekrytoidaanko kaikki osaajat yrityksen palvelukseen vai voidaanko jokin toiminto hankkia ensin ostopalveluna.

### 3.1.2 Rekrytointi

Rekrytointi on suunniteltujen henkilöstötarpeiden toimeenpanoa. Mikäli henkilöstösuunnittelussa todetaan tarve uuden työntekijän rekrytoimiselle, laaditaan työnkuva ja siihen liittyvät osaamistarpeet. Mitä totuudenmukaisemmin nämä osataan kuvata, sitä paremmin rooliin soveltuvia henkilöitä on mahdollista saada kiinnostumaan tehtävästä. Rekrytoinnin onnistumiseen voivat vaikuttaa tarjotun roolin lisäksi myös ulkoiset seikat, kuten yleinen työvoimatilanne ja yrityksen alueellinen sijainti.

Myös yrityksen työnantajamielikuva on yhä tärkeämpi rekrytoinnin onnistumisessa: yrityksen arvot, henkilöstön hyvinvointi, rekrytointiprosessin sujuvuus sekä ulkoinen viestintä. Strategisessa mielessä rekrytointi on yrityksen markkinointiviestintää ja brändäystä: Positiivisia signaaleja ulospäin antavat yritykset houkuttelevat osaajia ja tässä kuviossa tyytyväinen henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä markkinointikanavista.

### 3.1.3 Perehdytys

Perehdytys on ensimmäinen ja tärkein vaihe uuden työntekijän sitouttamiseksi yritykseen. Perehdytys on tärkeä hoitaa hyvin, jotta uusi työntekijä kokee olevansa tärkeä ja tervetullut ja hän saa tarvittavat tiedot roolinsa haltuun ottamiseksi. Laadukas perehdytys sisältää myös dokumentoitua tietoa. Uudelle työntekijälle se tarkoittaa perehdytysmateriaalia eri muodoissaan (teksti, kuva, video). Prosessin näkökulmasta perehdytyksestä laaditaan aikataulutettu suunnitelma tai vähimmillään muistilista. Dokumentoitu tieto takaa perehdytyksen tasalaatuisuuden. Nimetyiksi perehdyttäviksi ja työnopastajiksi valitaan tehtävän hyvin hallitsevat henkilöt. Perehdytys on tärkeä pilkkoa osiin: ensimmäisten

päivien aikana tutustutetaan ihmisiin, tiloihin, järjestelmiin ja omaan työhön. Seuraavien viikkojen aikana perehdytään tarkemmin yritykseen, sen muihin toimintoihin ja strategiaan tavoitteisiin siinä laajuudessa kuin kussakin roolissa on tarkoituksenmukaista. Uutta työntekijää kannattaa pyytää havainnoimaan näkemäänsä ja keskustella hänen kanssaan havainnoista. Tieto voi olla arvokasta työsuhteen alussa, kun uusi työntekijä arvioi toimintaa vielä muita objektiivisemmin. Perehdytyksen onnistumista voi mitata mm. yhteisellä palautekeskustelulla perehdytysjakson tai koeajan päättyessä.

### 3.1.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on jatkuva prosessi työsuhteen aikana. Osaamista tulee johtaa, jotta se on tavoitteellista ja tukee yrityksen strategiaa. Panostus osaamisen kehittämiseen tulee lähteä yrityksen johdosta ja esihenkilöistä; heidän tulee ymmärtää osaamisen kehittämisen positiiviset vaikutukset yksilön ja yrityksen kannalta. Yhä enemmän yksilöt valitsevat mielenkiintoisen työpaikan hyvän johtamisen, osaamis- ja kehittymismahdollisuuksien mukaan, joten osaamisen kehittäminen on menestyvän yrityksen elinehto. Tiedollisen ja taidollisen osaamisen lisäksi yksilön osaamisen kehittämisessä korostuvat merkittävästi sosiaaliset taidot ja tietotekniset taidot. Esihenkilöillä on tärkeä rooli, jotta he markkinoivat osaamisen kehittämisen tärkeyttä, toimivat itse hyvänä esimerkkinä oman osaamisensa kehittämisen kautta sekä sisällyttävät osaamisen kehittämisen osaksi tiimensä jäsenten tavoitteita.

## Osaamisen johtamisen keinot

- perehdytys: suunnitelma, aikataulutus, seuranta, nimetyt perehdytysvastuut
- hyvä keskusteluyhteys ja molemminpuolinen luottamus esihenkilön ja yksilön välillä
- selkeä tehtäväkuva ja tehtävään liittyvät odotukset
- selkeät tavoitteet ja seuranta
- jatkuvan oppimisen kulttuuri: koulutukset, ammattitaidon ylläpitäminen, työnkierto, moniosaaminen
- johdon ja esihenkilöiden esimerkki oman osaamisensa kehittämisen kautta
- tavoitteellinen keskustelukulttuuri: esihenkilön aito kiinnostus työyhteisön ja yksilön suoriutumisesta, kahdenkeskiset keskustelut, tavoitekeskustelut, urakeskustelut, kehityskeskustelut, varhaisen tuen keskustelut

### 3.1.5 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtaminen on laaja kokonaisuus yksilön ja sitä kautta yrityksen työhyvinvointia tukevia toimia. On olennaista, että strategiasta löytyy myös henkilöstöä koskevia tavoitteita. Siten myös työkykyjohtamisen toimet tulee johtaa yrityksen strategiasta. Työntekijöiden työkyvyn edistäminen edellyttää ennakoivaa työkykyriskien tunnistamista ja niiden merkityksen arviointia. Vasta sen jälkeen voidaan tuloksellisesti kehittää työhyvinvointia.

#### Työkykyriskien tunnistaminen

Työkykyä mitataan ja työkykyriskejä tunnistetaan esimerkiksi seuraavasti:

- ennaltaehkäisevänä keinona esihenkilön nopea puheeksiotto, mikäli havaitsee muutoksen työntekijän normaaliin käytökseen tai jaksamiseen
- seurantamittarina toimivat myös yrityksen sairauspoissaolot ja työtaturmat
- yrityksen sisäisellä työhyvinvointikyselyllä (1-2 vuoden välein)
- työterveyshuollon työpaikkaselvitykseen liittyvällä esikyselyllä (3-5 vuoden välein)
- terveystarkastusten yhteydessä itsearviointikyselyllä ja laboratoriokokeilla
- työterveyshuollon yhteistyötapaamisissa (2 krt/vuosi) raportoidaan hoitopolulla olevista henkilöistä anonymisti työnantajalle (terveydelliset riskitekijät)
- työeläkeyhtiön riskityökalulla (työkykyriskit)

#### Työkykyriskien hallinta

Tunnistettujen työkykyriskien hallitsemiseksi, pienentämiseksi tai poistamiseksi täytyy tehdä suunnitelma, jonka pohjalta työkykyä lähdetään edistämään. Mikäli riskejä on useita, arvioidaan riskien merkittävyys ja esiintymistiheys ja sen perusteella päätetään, missä järjestyksessä toimenpiteitä tehdään.

#### Työkyvyn edistäminen

Työkykyä edistetään esimerkiksi seuraavasti:

- keskitytään ennakoiviin toimenpiteisiin
- tehdään kehitystoimenpiteitä palautekyselyiden perusteella
- rekrytoinnissa huomioidaan tehtävän edellyttämä työkyky
- perehdytyksessä ja koeaikana tarjotaan riittävää tukea työtehtävien haltuunottoon
- esihenkilö havainnoi yksilön työkykyä arjen tilanteissa
- one-to-one keskusteluissa otetaan yksilön työkyky puheeksi
- osaamisen kehittämistoimet tukevat henkilöiden omia tavoitteita ja sitä kautta työkykyä
- työpaikan yhteiset hyvinvointitoimet tukevat yksilöiden työkykyä
- työpaikan työoloja kehitetään myös työkykynäkökulmasta (huomioidaan kuormitustekijät, sujuvuus jne.)
- esihenkilöiden osaamista kehitetään työkykyasioiden huomioimisessa ja haltuunotossa
- työhönpaluun toimenpiteitä toteutetaan pitkien sairauspoissaolojen jälkeen
- tehdään yhteistyötä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa

### 3.2 Strategisen henkilöstöjohtamisen muistilista

1. Sisällytä yrityksen strategiaan aina myös henkilöstönäkökulma ja -tavoitteet
2. Vastuuta henkilöstöasioiden hoito: esihenkilöt ovat vastuussa omaan tiimiinsä kuuluvien työsuhdeasioista. Henkilöstöhallinnosta vastaava henkilö ylläpitää dokumentteja ja järjestelmiä ja tarjoaa tukea esihenkilöille. Strategisen HR:n vastuuhenkilö kehittää prosesseja ja ennakoii riskejä yhdessä esihenkilöiden ja ylimmän johdon kanssa.
3. Osaamisen johtaminen on yksi tärkeimmistä tehtävistä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Pidä yllä jatkuvaan oppimiseen kannustavaa kulttuuria.
4. Valitse kulloiseenkin tilanteeseen soveltuvat tärkeimmät kehityskohteet, sitoudu niihin, arvioi jatkuvasti niiden onnistumista ja tee positiiviset muutokset näkyviksi viestimällä niistä säännöllisesti.
5. Kun pidät henkilöstöstä hyvää huolta, osoitat arvostuksesi henkilöstölle. Saat palkkioksi sitoutuneet ja omistautuneet työntekijät.

## 4 LIIKETOIMINTAA TEHOSTAVAT DIGITAALISET TYÖVÄLINEET

Digitaalisia työvälineitä on tarjolla erilaisiin käyttötarkoituksiin valtava määrä. Tekniikan hyödyntämistä ja digitaalisia työvälineitä kannattaa aina ensisijaisesti arvioida omien käyttötarpeiden pohjalta ja tehdä valintoja oman yrityksen näkökulmasta. Tässä yhteenvedossa käydään lyhyesti läpi niitä digitaalisia työvälineitä, joiden käyttöä Pienten yritysten ketterät strategiat -hankkeen puitteissa on joko sivuttu tai koulutettu. Koulutuksiin ovat valikoituneet laajasti käytössä olevat, helppokäyttöiset, huokeat taikka jopa ilmaiset digitaaliset työvälineet. Käyttötarpeiden osalta koulutuksissa ovat esiin nousseet erityisesti sellaiset digitaaliset välineet, jotka ovat helposti hyödynnettävissä muun muassa yrityskoulutuksissa, esihenkilötyössä, asiakaspalvelussa ja verkostoissa sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä ja markkinoinnissa. Digitalisaatio ja erilaisten digitaalisten välineiden hyödyntäminen muokkaa myös yrityksen liiketoimintamalleista tuottavampia.

### 4.1 Microsoft 365 -pilvipalvelu

Microsoft 365 -ohjelmistot soveltuvat monipuolisesti avuksi kouluttautumiseen, esihenkilötyöhön, asiakaspalveluun sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Ohjelmistoja voi käyttää joko selainpohjaisesti (myös mobiilikäyttö mahdollista) tai tietokoneelle ladattavien pöytäsovellusten kautta. Ohjelmistojen käyttö vaatii

Microsoft-tilin ja henkilökohtaiset käyttöoikeudet. Microsoftin ohjelmistoja on mahdollista hyödyntää myös ekstranet-ratkaisuna, esimerkiksi SharePointia voidaan myös näin hyödyntää. Käyttäjä näkee aina vain sellaisen sisällön, johon hänelle on annettu oikeudet (esim. henkilöstö, esihenkilöt, tiimi, työryhmä ...), joten ohjelmistojen käyttöä pystyy hyvin muokkaamaan käyttäjän tarpeiden mukaisesti. Tässä esimerkkejä koulutuksissa esiin nousseista Microsoft 365 -ohjelmista ja niiden käytöstä:

#### SharePoint

SharePoint mahdollistaa yritysten erilaisten dokumenttien, kuten sopimusten, raporttien, ohjeiden, suunnitelmien, analyysien, kuvien ja videomateriaalien sekä uutis- ja tapahtumätiedotteiden tallentamisen yhteen paikkaan kaikkien saataville. SharePointia voidaan pitää erityisesti yrityksen sisäisen viestinnän tukipilarina. Se mahdollistaa tiedon nopean ja ajantasaisen jakamisen sekä keskustelun. Tieto ja erilaiset sisällöt ovat SharePointin avulla helposti ja nopeasti kaikkien käytössä, mutta tapauskohtaisesti käyttöoikeudet on myös helposti rajattavissa koskemaan vain tiettyä käyttäjäryhmää. SharePointia voidaan hyödyntää intranetinä, joka koostuu mm. etusivusta ja dokumenteista yrityksen sisäiseen käyttöön.

## Teams

Teamsia voidaan pitää modernin ryhmätyöskentelyn työvälineenä. Teamsissa voidaan työskennellä yhdessä esimerkiksi sisällön tai työryhmän pohjalta. Lisäksi Teamsissa voidaan viestitellä chatin avulla, pitää kokouksia, järjestää tilaisuuksia, koulutuksia, soittaa puheluita, jakaa tiedostoja sekä hyödyntää erilaisia sovelluksia esim. Forms, SurveyMonkey, MindMeister ja RSS.

Teamsissa tapahtuva ryhmätyöskentely on helposti yhdistettävissä myös Sharepoint-intranetiin. Ryhmätyöskentely voi koostua esimerkiksi Teamsin keskusteluista (chat) ja kokouksista. Teamsiin on helposti yhdistettävissä myös Sharepoint-tiimisivuston sivut ja dokumentit, joita voidaan tarvittaessa jakaa myös ulkoisesti. Teamsin käyttö onnistuu sekä yrityksen sisäisessä viestinnässä että myös ulkoisessa viestinnässä, jos näin halutaan. Käyttöoikeudet Teamsissa voidaan määritellä ryhmäkohtaisesti. Pienissä yrityksissä Teams voi jopa korvata SharePointin tai oman intranetin käytön ja sisältöä onkin helppo jakaa käyttäjälähtöisesti ja ryhmäkohtaisesti aina tilanteen mukaan.

## OneDrive

OneDrive-ohjelma mahdollistaa tiedostojen tallentamisen ja jakamisen joko yrityksen sisällä tai ulkopuolelle. Ohjelman avulla tiedostojen muokkaus ja yhteiskäyttö on helppoa ja mahdollistaa esim. yhteiskirjoittamisen. Teams-kokousten nauhoitukset ovat

myös nähtävillä OneDrivesta omassa Tallenteet-kansiossa. Kansiosta myös kokoustallenteita on helppoa jakaa eteenpäin.

## OneNote

OneNote on oma henkilökohtainen muistikirja, joka mahdollistaa myös omien muistiinpanojen jakamisen ja luomisen yhdessä muiden kanssa. OneNote on hyvä paikka tallentaa tärkeitä asioita, kuten esimerkiksi linkkiloja ja verkkosivujen kirjanmerkkejä. Lisäksi OneNote voi toimia hyvin apuna mm. keskustelun alustuksessa ja kommenttien keräämisessä sekä ideoinnissa ja analysoinnissa.

## 4.2 Sosiaalisen median kanavia

### WhatsApp, LinkedIn, Facebook, Instagram, TikTok, YouTube

Sosiaalisen median kanavat soveltuvat hyvin monipuolisesti avuksi muun muassa kouluttautumiseen, esihenkilötyöhön, asiakaspalveluun sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään ja markkinointiin. Sosiaalisen median kanavat ovat hyödyllisiä niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä ja markkinoinnissa sekä sosiaalisessa myynnissä, esihenkilö- ja johtamisviestinnässä, koulutuksissa, sitouttamisessa ja kiinnittämisessä sekä asiakaspalvelussa ja verkostoinnissa. Sosiaalisen median kanavia voi laajasti hyödyntää myös yrityksen strategiatyön tukena ja apuna Tone of Voicen (TOV) eli yrityksen äänensävyn luomiseen sekä tunnetuksi tekemiseen. Sosiaalisen

median kanava kannattaa valita aina käyttötarkoituksen, käyttötarpeiden sekä kohderyhmän mukaisesti.

Osa kanavista, kuten WhatsApp, soveltuu paremmin sisäiseen viestintään kuin toiset, osa kanavista soveltuu erinomaisesti esimerkiksi työnantajamielikuvan rakentamiseen ja rekrytointiin, kuten LinkedIn. Vastaavasti osa kanavista soveltuu monipuolisesti ulkoiseen viestintään, brändin rakentamiseen, informointiin ja kiinnittämiseen, kuten esimerkiksi Facebook, Instagram ja TikTok. Sosiaalisen median kanavia voi hyvin hyödyntää myös sisäisiin koulutuksiin ja koulutustallenteisiin, joihin esimerkiksi YouTube soveltuu hyvin. Koulutusten videointiin monet kanavat tarjoavat myös livetaltiointimahdollisuuksia. Sosiaalisen median kanavien tarjoamaa maksullista mainontaa ei myöskään kannata unohtaa, sillä se on usein keino tehostaa orgaanisten eli tavallisten, ilmaiseksi näkyvien julkaisujen näkyvyyttä, ja näin saada helposti ja kuitenkin melko kustannustehokkaasti lisää näkyvyyttä ja tunnettuutta omalle yritykselle. Sosiaalisen median kanavat tarjoavat myös mahdollisuuksia datan keräämiseen ja analysointiin. Tarjolla olevia sosiaalisen median kanavia ja niistä löytyviä työkaluja voi hyödyntää kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti niin ulkoisen ja sisäisen viestinnän eri käyttötarpeisiin kuin myös markkinoinnin tehostamiseen.

## 4.3 Google

Googlen työkalut ovat joko ilmaisia tai edullisia riippuen käyttötarpeesta ja -tiheydestä. Niiden käyttöön tarvitaan vain Google-tili ja pääsääntöisesti ne eivät vaadi mitään erillisiä asennuksia, vaan toimivat selainpohjaisesti. Googlen tarjoama työkalupakki on laaja ja kehittyvä, ja sieltä löytyy työkaluja monipuolisesti yrityksen eri tarpeisiin, kuten kouluttautumiseen, asiakaspalveluun ja verkostoitumiseen sekä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tässä muutamia esimerkkejä Googlen työkaluista:

### Analytics

Analyticsin avulla voidaan seurata yrityksen verkkosivustolla tapahtuvaa liikennettä, kuten demograafista dataa, liikenteen reittejä, kestoja ja sisältöä sekä verkkokaupan osalta tilauksia ja myyntejä.

### Ads

Ads on työkalu hakusanamainontaan. Hakusanamainonta toimii hyvin hakukoneoptimoinnin tukena. Adsin käyttö on maksullista, mutta käyttötarpeesta riippuen hyvinkin pienillä kustannuksilla pääsee alkuun.

### My Business

My Business -palvelun avulla saat ilmaiseksi tietoja yrityksestä näkyville Googlen. Palvelun avulla voidaan kätevästi ilmoittaa sijainti sekä muut yhteystiedot, aukioloajat sekä kerätä ja julkaista asiakasarvioita.



## Meet

Google Meet on vaihtoehto Microsoft Teams -palvelulle. Meetissä voit pitää kokouksia tai isojakin webinaareja. Lisäksi ohjelma soveltuu monipuolisesti projektinhallinnan tueksi, etäkoulutuksiin sekä pikaviestinpalveluksi.

## Drive

Drive toimii samalla tavalla kuin Microsoftin OneDrive eli tallennus-tilana ja alustana tiedostojen, dokumenttien, videoiden, valokuvien yms. tallentamiseen. Ohjelmisto mahdollistaa niiden jakamisen niin yrityksen sisällä kuin haluttaessa myös ulkopuolelle. Tiedostojen muokkaus, yhteiskäyttö ja ryhmätyöskentely onnistuu helposti Drivea hyödyntäen.

## 4.4 Canva

Canva on ilmainen kuvanmuokkaus-työkalu, jolla pystyy helposti luomaan erilaisia markkinointimateriaaleja, kuten sosiaalisen median julkaisuja, esitteitä, julisteita, esityksiä yms. Canva toimii selainpohjaisesti ja on hyödynnettävissä myös mobiililaitteilla. Se soveltuu monipuolisesti erilaisten materiaalien tuottamiseen, jotka tukevat sisäistä ja ulkoista viestintää ja markkinointia. Helppokäyttöisyytensä ja huokeutensa vuoksi Canva on erinomainen työkalu myös pienille ja keskisuurille yrityksille. Sen avulla voi helposti tuottaa ammattimaista materiaalia esimerkiksi yrityksen markkinointitarpeisiin. Ilmaisversion lisäksi Canvasta on tarjolla maksullinen versio, joka tuo lisää mahdollisuuksia työkalun käyttöön.

## 4.5 HR-järjestelmä

Organisaation kasvaessa henkilöstöjohtamisen tueksi on suositeltavaa hankkia HR-järjestelmä, jonka avulla hallinnoidaan kaikkia henkilö- ja työsuhtetietoja keskitetysti yhdessä paikassa ja suojatussa ympäristössä. HR-järjestelmä yksinkertaistaa henkilöstöhallintoa, säästää aikaa ja tukee koko organisaatiota. Käyttöoikeuksia rajataan roolien mukaan työntekijälle, esihenkilöille, HR:lle ja ylimmälle johdolle. Järjestelmään tallentuvasta tiedosta saa helposti luotua monia raportteja, esim. osaamisprofiilit ja sairauspoissaolot. Eri keskustelumuiistiot voidaan tallettaa ja päivittää suoraan henkilön omaan profiiliin järjestelmässä.

## 4.6 Sähköinen taloushallinto

Useimmat taloushallinnon ohjelmistot ja palvelut toimivat selainpohjaisesti ja mobiilisti. Ne mahdollistavat mm. yrityksen myynti- ja ostolaskukirjapidon, palkanlaskennan, viranomaisilmoitusten tekemisen, maksatukset ja reskontrat sekä talouden seurannan ja raportoinnin sähköisesti. Taloushallinto-ohjelmista saatava tieto toimii tehokkaana apuvälineenä yrityksen johtamisessa ja esihenkilötyössä, lisää kustannustehokkuutta ja säästää aikaa. Yrityksen toiminnan joustava organisointi, ajantasaisilla tiedoilla johtaminen sekä taloustietojen tarkastelu ja seuranta ovat tehokkaita apuvälineitä uudenaikaisessa ja ajantasaisessa johtamisessa.

## 5 LOPUKSI

Yrityksen jatkuvaa ja suunnitelmallista strategiatyötä pidetään mikro- ja pk-yrityksissä usein työläänä ja monimutkaisena prosessina, joka vie aikaa ja on pois suoraan operatiivisesta toiminnasta. Tosiasiassa määrätietoinen strategiatyö helpottaa huomattavasti yrityksen ydinliiketoiminnan ja arjen pyörittämistä, koska se selkeyttää tulevaisuuden tavoitteita ja antaa suuntaviivoja tilanteisiin, jos asiat eivät etene suunnitellusti. Strategiatyö tulisikin nähdä yhtenä hyvän yritysjohtamisen työkaluna. Se tuo henkistä turvaa ja luo uskoa sekä sidosryhmille että henkilöstölle, jotta yrityksen nykyisyys ja tulevaisuus on turvattu ja varmoissa käsissä. Kaikki liiketoiminta perustuu viime kädessä luottamukseen, hyviin verkostoihin ja ymmärrykseen, ettei kukaan voi menestyä yksin.

Nykypäivän työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen. Se tarkoittaa sitä, että hänet huomioidaan tasavertaisena työyhteisön jäsenenä kaikissa tilanteissa. Hyvä johtaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Yksistään työnhakuprosessi kertoo paljon yrityksen arvoista ja kyvystä hoitaa asioitaan laadukkaasti. Yritysten tulisikin nähdä työntekijät voimavarana, joita tulee ohjata niin, että heidän koko osaamispotentialinsa saadaan oikein organisaation käyttöön. Tämä ei kuitenkaan tapahdu sormia napsauttamalla, vaan vaatii toimiakseen hyvän suunnitelman, aidon halun toteuttaa sitä ja innostuksen jatkuvasti kehittää prosesseja.

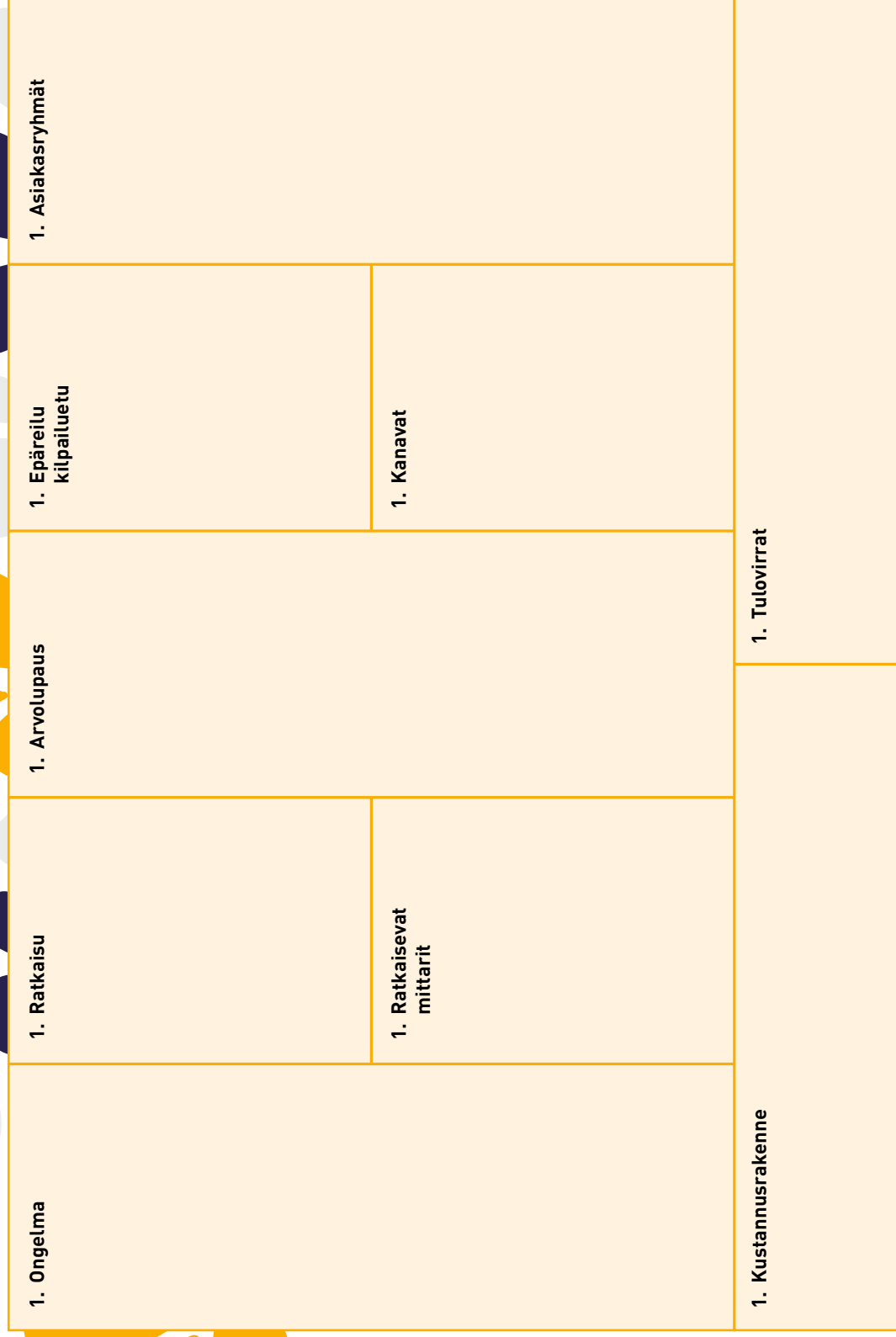
Yrityksen hyvään strategiseen suunnitteluun ja osaamisen johtamiseen liittyy olennaisena osana nykypäivän digitaalisten työvälineiden käyttö. Niistä on muodostunut kiinteä osa tulevaisuuden menestyvää liiketoimintaa, jotka tehokkuuden lisäksi lisäävät työtyytyväisyyttä ja antavat ulkopuolelle kuvan menestyvästä, uudistumishaluisesta ja kehittyvästä yrityksestä. Digitaalisten työvälineiden ei tarvitse olla kalliita tai monimutkaisia järjestelmiä toimiakseen suunnitellusti, mutta niiden hankinta ja käyttö tulee perustua samalla tavalla hyvään suunnitelmaan kuin esimerkiksi yrityksen ydinliiketoiminnan tai osaamisresurssien johtaminen.



**Jatkuva ja suunnitelmallinen strategiatyö on yrityksen menestyksen edellytys.**



## LEAN CANVAS



## SWOT-ANALYYSI

