

MIKA SUTINEN  
ANTTI HAAPAKORVA

# PELASTETAAN



PÖYTÄLAATIKOSTA  
PÄIVITTÄISEKSI KAVERIKSI

ALMA TALENT 2021 HELSINKI

Copyright © 2021 Alma Talent Oy ja kirjailijat

ISBN 978-952-14-4500-2

ISBN: 978-952-14-4501-9 (sähkökirja)

Ulkoasu: Maria Mitrunen

Taitto: Aste Helsinki Oy

BALTO print 2021, Liettua

Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)

**Tilaa Pelastetaan strategia! Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)**

# SISÄLLYS

LUKIJALLE	9
Kirjan rakenne pähkinänkuoressa	11
<b>I MIKSI STRATEGIA PITÄISI PELASTAA?</b>	<b>13</b>
Strategialla on massiivinen maineongelma	16
Strategia koetaan liian hitaaksi tavaksi reagoida nopeasti muuttuvaan maailmaan	19
Strategiatyöhön käytetty aika ei palkitse, kun yhteys jokapäiväiseen arkeen jää muodostumatta	21
Muistammeko me perustella ja valita asioita strategian kautta?	23
Strategiatyö jää johdon sormiharjoitukseksi	24
Strategiaprosessi ei tavoita lainkaan strategiatyön ydintasoa	27
Strategiassa itseisarvoisesti haetaan mahdollisimman suurta muutosta	30
<b>II PROSESSI – ONNISTUNEEN STRATEGIATYÖN VAIHEET</b>	<b>33</b>
Mikä on strategia?	37
Strategia on priorisoinnin työkalu	40
Strategia on päätös muutoksesta tai paremminkin päätös joukosta muutoksia	42
Muutama sana muutoksesta ja muutosnopeudesta	46
Näemmekö enemmän mahdollisuuksia vai uhkia?	48
Strategia prosessina	51
Strategiatyön neljä kysymystä	58
Strategiatyöstä käytännössä	64

---

Strategiatyössä yhteiset keskustelut ovat miltei yhtä tärkeitä kuin sen tuotoksena tehdyt valinnat	65
Strategiaprosessin vaiheet	67
Ymmärrys nykytilasta	68
Miten ymmärrystä pitäisi lisätä?	75
Datastrategia luo pohjan jatkuvalla ymmärrykselle	79
Kysymyksiä ymmärryksen lisäämiseksi	83
Näkemyks tulevaisuuden kilpailusta ja toimintaympäristöstä	86
Miten näkemystä voidaan ruokkia?	96
Milloin näkemys on valmis? Ei koskaan	103
Näkemyksen visualisointi sisäiseen käyttöön	106
Lopuksi: Varo tulevaisuusviihdettä, älä jää jumiin kristallipalloon	107
Taustaa strategian valinnalle	111
Vaihtoehtoisten tulemien rakentaminen skenaariotyön kautta	117
Mistä näkökulmista strategisia vaihtoehtoja pitäisi tarkastella ennen lopullista valintaa?	120
Strategian valinta käytännössä	128
Strategian valinta on usein hahmottelujen ja keskustelujen kautta syntyvä iteratiivinen prosessi	133
Tyypillisesti valinnat kulminoituvat muutamaaan kysymykseen	139
Pelkistä, kirkasta, jäsennä!	141

Kun valitset strategian, valitset käytännössä nipun muutoksia toteutettavaksi	146
Kokeilukulttuuri osana yrityksen strategiatyötä	149
Viestintä strategisesta muutoksesta	150
Strategian toteutus	155
Vaikka strategia on kieliopillisesti substantiivi, se on kuitenkin ideologisesti verbi, teonsana	156
Strategia ei ole määritelmä, vaan suunnitelma	157
Saat enemmän aikaiseksi, kun keskityt harvempiin asioihin kunnolla	159
Delegoi kaikki mahdollinen, mutta keskitä strategisten muutosprojektien priorisointi	162
Onko meillä aikaa strategisen muutoksen tekemiselle?	164
Priorisoi, priorisoi ja priorisoi!	166
Kuka tekee, mitä tekee ja mihin mennessä?	168
Strategian johtaminen arjessa	170
Strategian toteuttaminen ja keskeisimmät työkalut	176
MWB (must-win-battles)	177
OKR (objectives and key results)	185
MWB ja OKR – yhteneväisyyksiä ja eroja	190
OKR, MWB ja KPI	194
Mitä muuta strategiatyössä pitäisi huomioida?	195
<b>III JOHTAMINEN</b>	<b>199</b>
Innostunut, kaikille yhteinen strategiatyö: miten johdat muutosta?	201

---

Miten ottaa kaikki mukaan strategiatyöhön?	205
Aito mukaan ottaminen vaatii sitkeyttä	208
Perinteinen, johto-hallitus-keskeinen strategiaprosessi	210
Muutosvoimainen, koko organisaation aktivoiva strategiaprosessi	213
”Hack the strategy”	222
Puhu suomea, älä ”hammaslääkärikieltä”	225
Kytke isot strategiset muutosprojektit arkiseen tekemiseen	227
Uteliaisuus on näkemyksen ja strategian polttoainetta	227
Miten yrityksen johto parhaiten ruokkii organisaation uteliaisuutta?	230
Kollektiivinen älykkyys strategisen ymmärryksen ja näkemyksen perustana	238
Tuota konkreettista tunnetta etenemisestä, tee muutos näkyväksi	243
Palkitseminen	248
Lopuksi: Johtamistavan ja -järjestelmän pitää reagoida strategian mukana	253
Johtamisen taso on suhteessa yrityksen kehittymiseen	256
LOPPUSANAT	261
KIITOKSET	265
LÄHTEET	269

# LUKIJALLE

Jos olet jotakuinkin se, joksi sinut kuvittelemme, sinulla on jonkinlainen henkilökohtainen tunneside strategiaan. Suhtautumisesi voi olla esimerkiksi intohimoinen, utelias tai turhautunut – varsin monella tuo suhde on näitä kaikkia.

Meille kahdelle strategia on ennen kaikkea työkalu, apuväline jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä kirja on kirjoitettu samaisista intohimosta, uteliaisuudesta ja myös turhautumisesta, joita strategia meissä herättää. Meitä on tässä kirjoitustyössä ajanut eteenpäin vahva usko siihen, että strategiasta olisi otettavissa irti paljon enemmän ihan jokaisessa yrityksessä ja yhteisössä. Näin on poikkeuksetta niissä yrityksissä, joissa olemme saaneet olla mukana tai joille olemme saaneet tehdä töitä. Samaa havaintoa on tukenut tätä kirjaa varten kokoamamme sangen runsas tutkimusaineisto, jonka keskiössä ovat olleet oivallisen Kasvuryhmän innostavat yritykset ja yritysjohtajat.

Perustelemme kirjan ensimmäisessä luvussa, miksi strategia kaipaa pelastamista ja miksi se on myös pelastamisen arvoinen, joten emme kajoa tässä siihen. Annamme kuitenkin lyhyet vinkit kirjan lukemiseksi ennen kuin laskemme sinut itse asian kimppuun: Jos kärsimättömästi kaipaavat selkeää ja pelkistettyä mallia, jolla viedä strategiaprosessi läpi, ja tuo ensimmäinen luku tuntuu liian perusteellisesti asiaa taustoit-tavan, hyppää suoraan kirjan toiseen lukuun. Kirjan kakkosluku kattaa strategian prosessimallin, joka on läpivietävissä missä tahansa organisaatiossa (prosessikuvaus alkaa sivulta 70). Suosittelemme kuitenkin, että palaisit myöhemmin ensimmäiseen lukuun, sillä sen pitäisi auttaa

sinua onnistumaan strategiatyössä mukana olevien ihmisten kanssa. Sama tarkoitus on kolmosluvulla, jossa pureudumme siihen, miten strategiatyö saataisiin parhaiten elämään ihmisten mielissä ja sydämissä.

Kirjan sivujen myötä käymme tavallaan äänetöntä keskustelua kanssasi. Toivomme, että tämä kirja olisi ensimmäinen askel pidemmällekin keskusteluyhteydelle, jopa niin, että tästä kirjasta löytyisi teemoja, joita voidaan syventää ja joista parhaimmillaan voitaisiin olla rakentavasti myös eri mieltä. Kirjan teemat laajenevat artikkeleiksi ja tarinoiksi pelastetaanstrategia.fi-sivustolla. Sieltä löydät myös mm. maksuttomia työkaluja oman organisaatiosi strategiatyön kypsyyksytason arvioimiseksi. Sivuston lisäksi löydät meidät Facebookin, LinkedInin ja Twitterin kautta.

Meille onnistuminen tämän kirjan osalta tarkoittaisi sitä, että kykenisimme auttamaan sinua maksimoimaan strategiatyöstä saamasi hyödyn. Strategian pitäisi olla innostava, energisoiva ja organisaatiossa yhteiseksi koettu vitamiinipommi, joka selkeyttää tekemistä ja tuottaa merkityksellisyyden tunnetta koko työyhteisölle. Olisi hienoa kuulla, oliko meistä sinulle apua. Jos viitsit nähdä sen vaivan, niin laita kalenteriisi vuoden päähän muistutus ja laita meille viestiä, onnistuimmeko auttamaan sinua parantamaan strategiatyötä oman organisaatiosi osalta! Lupaamme palkita sinut vaivannäöstä, sillä tuo palaute olisi arvokasta.

Antoisia hetkiä kirjan sivujen parissa, pidetään yhteyttä!

Kesäkuun viimeisten päivien helteissä 2021

Mika Sutinen

Antti Haapakorva



# KIRJAN RAKENNE PÄHKINÄNKUORESSA

sivut 13–32

## MIKSI STRATEGIA KAIPAA PELASTAMISTA?

Strategiatyön taustaksi elintärkeää asiaa, joka on välttämätöntä strategiatyön johtamisessa.

Jos sinulla on kiire päästä prosessiin kiinni, hyppää nämä yli. Lue silti myös tämä osuus jos-sain vaiheessa, sillä tarvitset tätä.

**TÄMÄN  
PROSESSIKUVAN  
LÖYDÄT MYÖS KIRJAN  
KANNESTA.**

sivut 33–196

## STRATEGIA YKSINKERTAISENA, NELIVAIHEISENA PROSESSINA

Strategiatyölle riittävän yksinkertainen prosessimalli, joka varmasti toimii. Jos tekstissä joskus poraudumme erityisen syvään johonkin osa-alueeseen, niin palauta itsesi ison kuvan äärelle tätä kautta.

1.

### YMMÄRRYS

s.67–85

#### Missä olemme nyt?

Mikä selittää menestyksemme (hyvän tai huonon) juuri nyt ja tähän asti?  
Mihin perustamme näkemyksemme?

2.

### NÄKEMYS

s.86–109

#### Mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön valmennamme yritystämme?

Mitä oletamme tulevaisuudesta?  
Mikä toimintaympäristössä ja markkinassa muuttuu?  
Mihin muutoksiin meidän tulee reagoida ollaksemme kilpailukykyisiä?

3.

### VALINNAT

s.110–154

#### Miten päättämme toimia ja menestyä tulevaisuudessa?

Mitä ovat valintamme, tarjoaman, asiakassegmenttien ja asiakkaille tuotettavan asiakasarvon osalta?  
Mistä rakennamme kilpailuetua ja omintakeisuutta?

4.

### TOTEUTUS

s.155–196

#### Miten toteutamme valitut muutokset?

Millaiseksi priorisoiduksi tekemiseksi ja projekteiksi strategian toteutus muodostuu käytännössä?  
Millaisten rutiinien ja ohjeusmekanismien kautta toteutamme strategiaa käytännössä?

sivut 199–260

## MITEN ONNISTUT STRATEGIATYÖN JOHTAMISESSA?

Myös tämä osa-alue on mielestämme erittäin olennainen menestyksessä strategiatyössä.

Palaa tähän osioon vaikka myöhemmin, jos ensimmäisellä lukukerralla keskityt vain prosessiin.