

Strategy Framework

STRATEGIA+

ProAgria



STRATEGIA

Tervetuloa luennoille

Vähän teoriaa

Vähän tarinoita

Vähän provokaatioita

Vähän harjoittelua

Toivottavasti paljon oppimista



STRATEGIA

Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä

Strategia antaa toiminnalle suunnan ja auttaa priorisoimaan. Sen pitää näkyä konkreettisina toimina.



STRATEGIA

- Strategiaprosessin aikana yritykselle rakennetaan tiekartta tulevaisuuteen.
- Kaiken pohjana ovat yrittäjän arvot ja tahtotila
- Toimintaympäristön analyysi, sekä mikrotasoinen, että makrotasoinen kertoo, minkälaisen toimintaympäristön kanssa yhteensopivaksi laadittava strategia tulee rakentaa.
- Yrityksen nykytila-analyysi antaa ymmärryksen siitä, mistä ja millä resursseilla olemme lähdössä jatkamaan matkaa.
- Visio laatiminen konkretisoi tulevaisuuden tavoitetilan. Kuin majakka se ankkuroi yrityksen kehittämiselle ja päätöksenteolle suunnan.

STRATEGIA

- Strategia roadmap vaiheistaa ja aikatauluttaa tekemiset – siis luo strategisen tiekartan.
- Strategiset teemat ohjaavat yrittäjän työtä; minkä asioiden keskittyneeseen tekemiseen jatkossa suuntaan oman ja työntekijöitteni ponnistelut
- Strategian toteutumista seurataan strategiaproessin aikana laadittavan mittariston avulla
- Toimeenpanosuunnitelma ja asiantuntijatuki varmistavat strategian muuttumisen toiminnaksi ja toteutuneiksi tavoitteiksi

ARVOT JA NIIDEN KUVAAMINEN

Yrityksen strategian on perustuttava yrittäjän / yrittäjien arvoihin ja tahtotilaan.
Mitkä ovat asioita, joista emme ole valmiit neuvottelemaan?
Minkä eteen olemme valmiit tekemään todellisia uhrauksia?

ARVOT JA NIIDEN KUVAAMINEN

Don't be evil!

ARVOT JA NIIDEN KUVAAMINEN

Yrityksen strategian on perustuttava yrittäjän / yrittäjien arvoihin ja tahtotilaan.
Mitkä ovat asioita, joista emme ole valmiit neuvottelemaan?
Minkä eteen olemme valmiit tekemään todellisia uhrauksia?

Ota kantaa seuraaviin asioihin:

1. Mikä on minulle elämässä tärkeintä. Mainitse kolme asiaa:
2. Mitä haluaisin saada työlläni aikaan?
3. Mistä en ole valmis luopumaan?

STRATEGISEN TAHTOTILAN MUODOSTAMINEN

Mitä tahdomme niin paljon, että olemme valmiit tinkimään muista haluamistamme asioista?

- Yrittäjien toiveita henkilökohtaisen elämän suhteen
- Yrittäjien toiveita työn ja yritystoiminnan suhteen
- Erityisen inspiroivia asioita
- Henkilökohtaisia kiinnostuksenkohteita
- Ongelmallisiksi koettuja asioita / haasteita
- Ikäviä, tylsiä tai epämukavia asioita
- Mistä nautin henk. koht. elämässäni, työssäni?
- Minkä asioiden ja tekemisten toivoisin lisääntyvän?
- Mistä asioista haluaisin päästä eroon elämässäni / työssäni?

NYKYTILA – ANALYYSI

JOHTAMISEN NÄKÖKULMA

Johtaminen on olennainen osa yrityksen menestyksen rakentamista, ellei se kaikkein tärkein. Nykytila-analyysissä johtaminen tulee käydä eri näkökulmista läpi. Voit keskittyä mm. seuraavien johtamiseen liittyvien asioiden keskusteluttamiseen:

- Yleiskatsaus johtamiseen ja johtamiskäytäntöihin
- Työnjohtaminen, vastuut ja työnjako
- Suunnittelu ja asioiden aikatauluttaminen
- Palaverikäytännöt
- Osaamisenjohtaminen, kehityskeskustelut jne:
- Tavoitteenasetanta ja palautteenantoprosessit
- Esimiehenä toimiminen
- Rekrytoinnit ja perehdyttäminen
- Johtamiseen liittyviä haasteita
- Konsultin kommentteja johtamiseen liittyen



VISION RAKENTAMINEN

KUVAUS YRITYKSESTÄ TULEVAISUUDESSA

Lähdemme hahmottelemaan kuvaa siitä, millainen yritys on tulevaisuudessa (esim. viiden vuoden kuluttua). Laadimme myös karkean tason pidemmän aikajänteen vision (2030). Kuvaamme vaihtoehtoiset visiot ja validoimme ne simulointilaskennan menetelmiä hyödyntäen. Toisin sanoen laskemme eri laatimiemme visioiden taloudelliset seuraukset yrityskokonaisuuden näkökulmasta.

Visiossa otamme kantaa mm. seuraaviin asioihin:

- Mitä yritys tuottaa?
- Kenelle?
- Missä mittakaavassa?
- Millä tuotannontekijöillä?
- Mihin kilpailuetuihin pohjautuen?
- Miten organisoituneena?

Visio on siis realistiseen analyysiin pohjautuva toteutettavissa oleva kuvaus yrityksen todellisuudesta ennalta päätetyllä hetkellä tulevaisuudessa.

STRATEGIAN LAATIMINEN

Strategiatiekartta

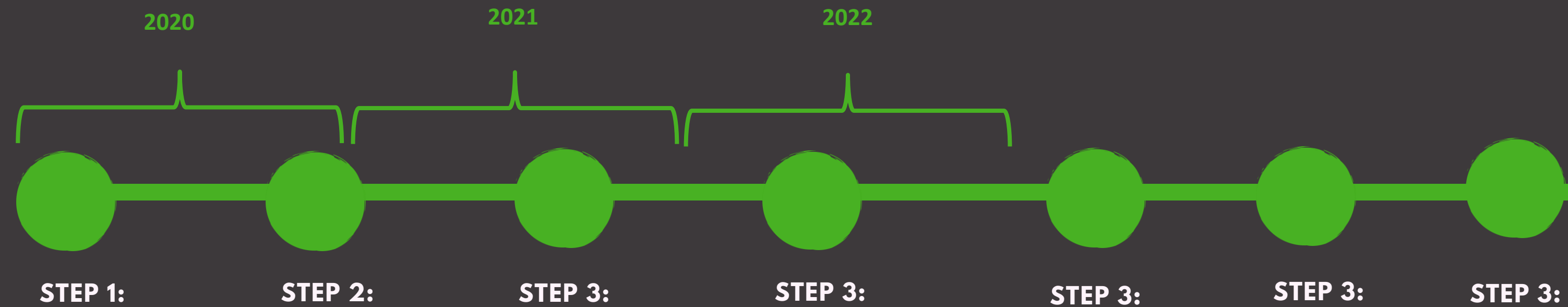
STRATEGIATIEKARTAN LAATIMINEN

Strategia roadmap vaiheistaa ja aikatauluttaa tekemiset – siis luo strategisen tiekartan. Tämän tiekartan tarkoitus on visualisoida yrittäjälle tärkeät virstanpylväät, se kehityskulku jonka kautta yritys saavuttaa asettamansa visiotavoitteen.

Seuraavalla kalvolla on strategiatiekartta- pohja, jolle voit lähteä yhdessä asiakkaan kanssa yrityksen tulevaisuuden tärkeitä virstanpylväitä.

STRATEGIA ROADMAP

Strateginen tiekartta



STRATEGIAN LAATIMINEN

Strategiset teemat

KILPAILUKYVYN RAKENTAMINEN

Määritämme strategiset teemat, joiden avulla yritys luo kilpailuetunsa ja joiden tekemiseen panostamme jatkuvassa päivittäisessä työskentelyssä koko strategiakauden ajan. Teemoja voi olla esim:

- Lean filosofian omaksuminen ja Lean työkalujen / menetelmien
- hyödyntäminen päivittäisessä työssä
- Äärimmäinen panostaminen työntekijöiden hyvinvointiin
- Jatkuva Somettaminen
- Henkilökohtaisen verkoston laajentaminen
- Vain mielikuvitus on rajana

STRATEGIAN LAATIMINEN

Strategiset teemat

KILPAILUKYVYN RAKENTAMINEN

Mitkä ovat yritykseni strategiset teemat, joiden avulla yritykseni luo kilpailuetunsa ja joiden tekemiseen panostamme jatkuvassa päivittäisessä työskentelyssä koko strategiakauden ajan.

STRATEGINEN TEEMA 1:

MITÄ TAVOITTELEMME:

MITEN VAIKUTTAA TOIMINTAAN:

STRATEGINEN TEEMA 2:

MITÄ TAVOITTELEMME:

MITEN VAIKUTTAA TOIMINTAAN:

Strategia koulukuntia

Klassinen näkökulma

Klassisessa näkökulmassa yrityksen ainoa strateginen tavoite on tuottaa pääomalle voittoa ja karsia tuottamattomat liiketoiminnan osat, kuten Alfred Sloan on määritellyt[5]. Klassisesta näkökulmasta katsottuna yrityksen osat toimivat rationaalisesti. Myös yrityksen ympäristö ja eri sidosryhmät toimivat ennustettavasti ja rationaalisesti. Päätöksentekijöiden moniarvoisia sosiaalisia ja muita konteksteja ei välttämättä tiedostettu klassisen näkökulman valta-aikana 1960- ja 1970-luvuilla.

Strategia koulukuntia

Evolutionaarinen näkökulma

Evolutionaarinen näkökulma poikkeaa klassisesta näkökulmasta siinä, että ympäristön tai yrityksen oman organisaation ei oleteta toimivan aina rationaalisesti. Lisäksi yrityksen markkinaa ja siellä menestymistä pidetään ainoana hyväksyttävänä tapana varmentaa tuotteen tai liiketoiminnan laatu. Evolutionaarisen strategian rakentaja ei oleta näin itsekään ymmärtävänsä markkinaa. Sen sijaan, hän hyväksyy markkinan ylimpänä auktoriteettinaan. Nimensä mukaisesti evolutionaarinen näkökulma vertaa markkinoita luontoon, missä lajit vaativat elintilansa ja sopivat olosuhteet.

Evolutionaariseen näkökulmaan kuuluu kiinteästi vaatimus erikoistumisesta (fokusoimisesta) riittävään kapeaan liiketoiminnan alaan sekä vaatimus jatkuvasta muutoksesta, koska myös markkina muuttuu jatkuvasti. Toisaalta, koska markkinaa ei voida ennustaa, on pidettävä useita liiketoiminnallisia vaihtoehtoja jatkuvasti auki, jotta yritys menestyisi myös tulevaisuudessa markkinan muuttuessa.

Strategia koulukunta

Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulmasta katsottuna yrityksen tilannetta on mahdoton ymmärtää kokonaisuudessaan. Prosessinäkökulmasta myös markkina on epäselvä ja sitä pitää tulkita jatkuvasti; strategiaa on jatkuvasti uudistettava ja uudistukset on perusteltava markkinan (epärationalisillakin) muutoksilla. Markkinan muutokset huomataan ensin organisaation alimmilla kerroksilla. Muutokset välittyvät määriteltyjen prosessien kautta organisaatiossa ylöspäin, ja strategisia prosesseja muutetaan edelleen havaintojen pohjalta. Yritys "ohjelmoidaan" reagoimaan markkinan muutoksiin.

Strategia koulukuntia

Systeeminäkökulma

Systeeminäkökulmasta katsottuna päätöksentekijät toimivat omissa sosiaalisissa ja yhteiskunnallisissa ympäristöissään, ja voiton maksimointi ei ole heidän ainoa perusteensa päätöksille. Ympäristöjen moniarvoisuus tiedostetaan ja yrityksen strategiaa muodostettaessa otetaan huomioon yrityksen osien erilaiset toimintaympäristöt. Yritysten yhteiskunnallinen vastuu nähdään laajemmin kuin pelkkänä omistajien voiton maksimointina.

Systeeminäkökulmaan kuuluu myös vahva ymmärrys siitä, että yrityksen johtajaa motivoi vahvasti hänen oma etunsa (versus omistajien etu)

Sinisen meren strategia

- Kilpailu nykyisessä markkinassa
- Kilpailijoiden voittaminen
- Nykyisten tarpeiden täyttäminen

- Uusien markkinoiden löytäminen / luominen
- Sellaisten liiketoiminta – alueiden löytäminen, joissa ei ole kilpailua
- Uusien tarpeiden luominen

Sinisen meren strategia

1. Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi poistaa?
2. Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normia vähäisemmiksi?
3. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?
4. Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?

Keltaisen meren strategia

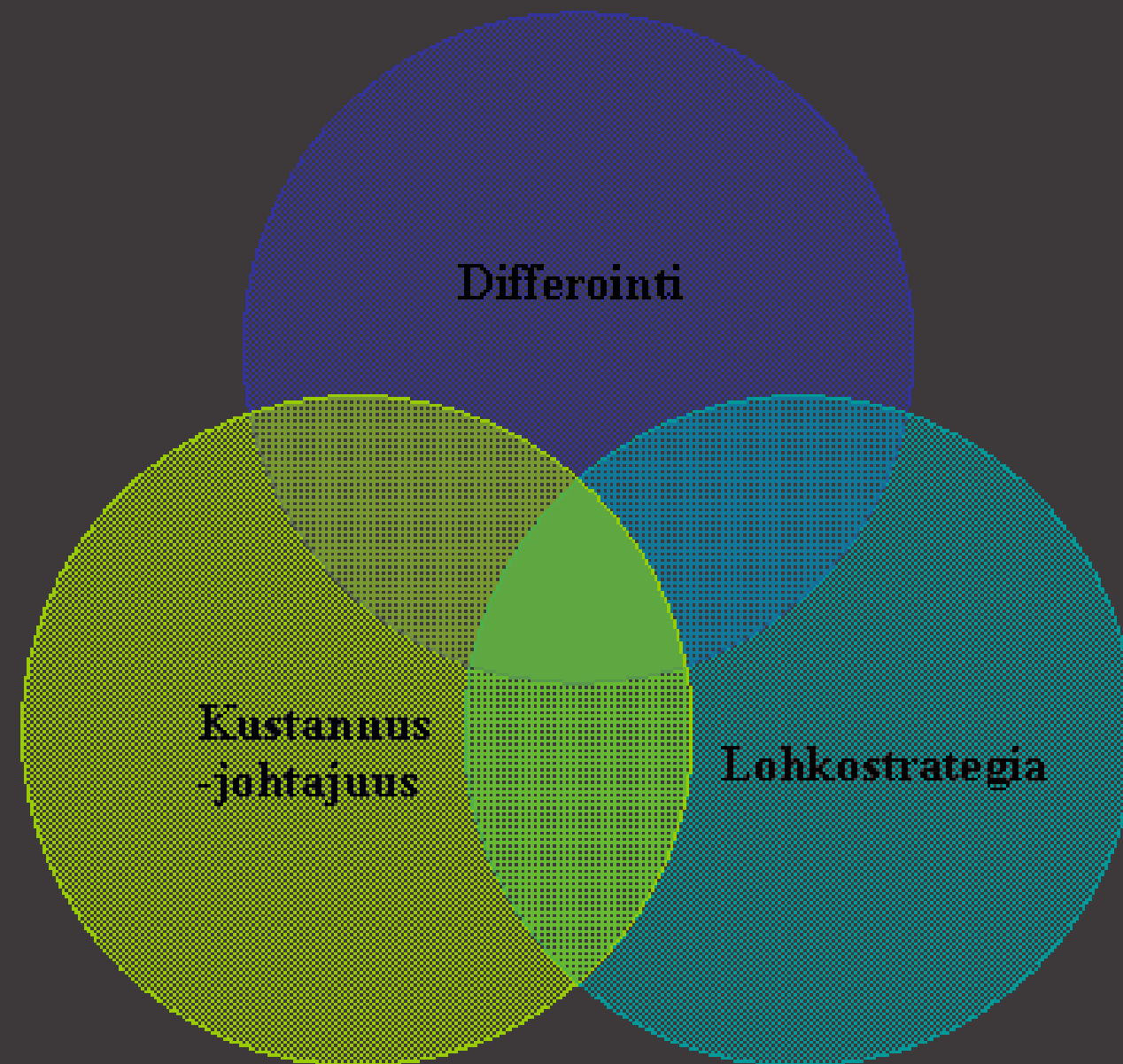
Ette halua kuulla, mutta kerron kuitenkin 😊

Matkalla kohti sinistä merta

Mitä teen eri tavalla kuin muut. Mistä löydän markkinan / toimintamallin jota kukaan muu ei ole hoksannut?

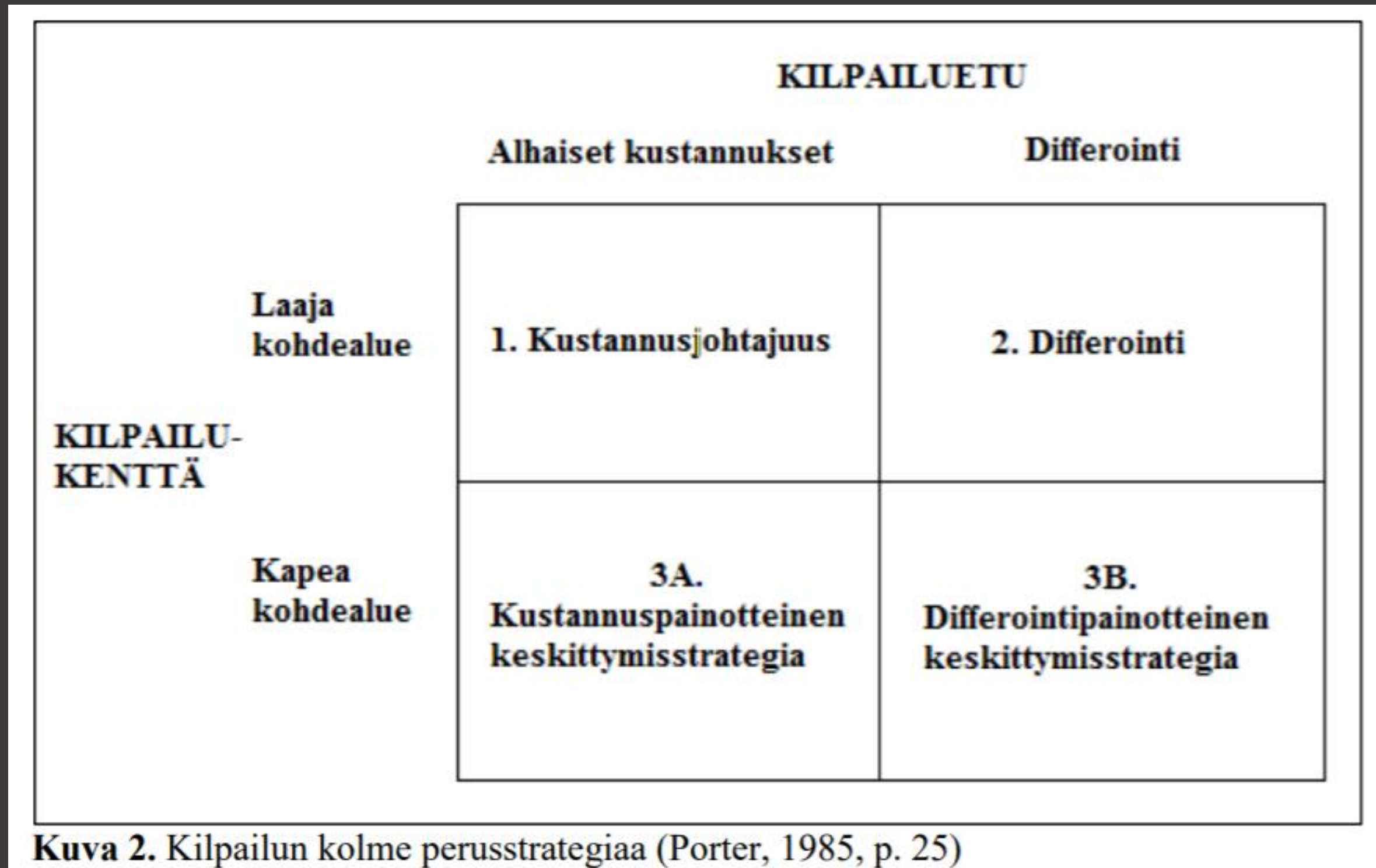
- Web – voisiko täältä löytyä jotain? Alustatalous, yhteisöjen muodostaminen, viestintä & markkinointi (vrt Jounin kauppa), jne... Joku keksii vielä maatalouden Airbnb:n ja Uberin.
- Voit vaikkapa myydä nurmesi webissä. Hehtaarilla on 10 000 neliömetriä maata. Jos myyt vaikkapa web-kaupassa hiiltä sitovaa maata yhden neliön hintaan 2,50 Eur, muodostuu maasi hehtaarihinnaksi 25 000Eur / ha. Kaupan yhteydessä voit sitoutua ostajalle, että käytät maan hiilensidontaan. Hmmm. Vaikka saattaa kuullostaa hullulta, muista että jengi halusi ostaa valtavan määrän virtuaalisia vihaisia lintuja, joilla ammuttiin possuja. Kuluttajat ovat arvaamattomia.
- Äärimmäinen ulkoistus ja sen mahdollistama mittakaavan kasvattaminen pienillä henkilöstöresursseilla. ÄÄRIESIMERKKI → osta kokonaisia tiloja ja ulkoista kaikki muu paitsi johtaminen.
- Uusi tapa johtaa työntekijöitä ja verkostoja
- Uusi käyttötapa resursseille: Jos omistat maata, voit muuttaa sen vaikkapa siirtolapuutarhoiksi tai jotain täysin uutta tuohon suuntaan. Jos omistat metsää, voit rakentaa sinne esim. splättärisotaan soveltuvan ympäristön. Ähtärin ja Keuruun rajalla sijaitsee Ilari takamäen perustama korpikirjasto. Jos saata houkuteltua jengiä tilallesi, voit myydä heille myös tuottamiasi elintarvikkeita. Jos teet ”kaupan” myy ihmeessä muutakin. Luo tarina.

Michael Porter Kilpailustrategiat



Kilpailustrategian perusvaihtoehdot (Porter 1985)

Michael Porter Kilpailustrategiat



Michael Porter

Viisi kilpailuvoimaa



Ydinkyvykkyyydet

- Kokonainen strategiakoulukunta
- Ylivoimainen kyvykkyys kilpailuedun lähteenä ja keskittyminen ydinbisnekseen
- Mitä voisi olla maatalan ydinkyvykkyyydet???

Resurssianalyysi



VALUE



RARITY



IMITABILITY



ORGANIZATION

Resurssin ominaisuudet

HARVINAINEN

HYÖDYNNETTY ORGANISAATI- OSSA

KILPAILULLINEN VAIKUTUS

TALOUDELLINEN VAIKUTUS

SWOT

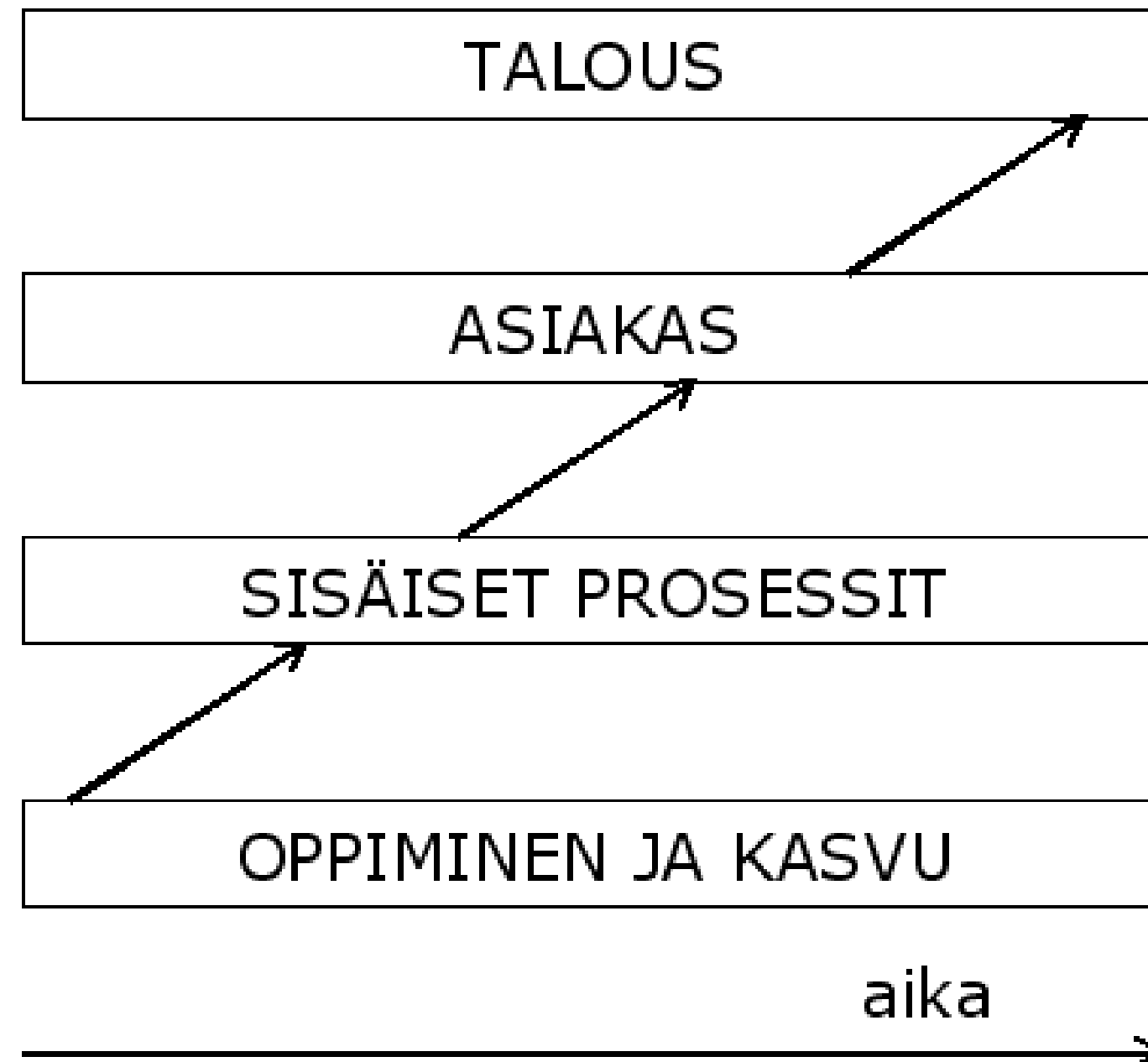
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
MAHDOLLISUUDET	UHAT

PESTE (C) (L)

Political	Economical
Technological	Ecological
Cultural	Legal

Kaplan & Norton

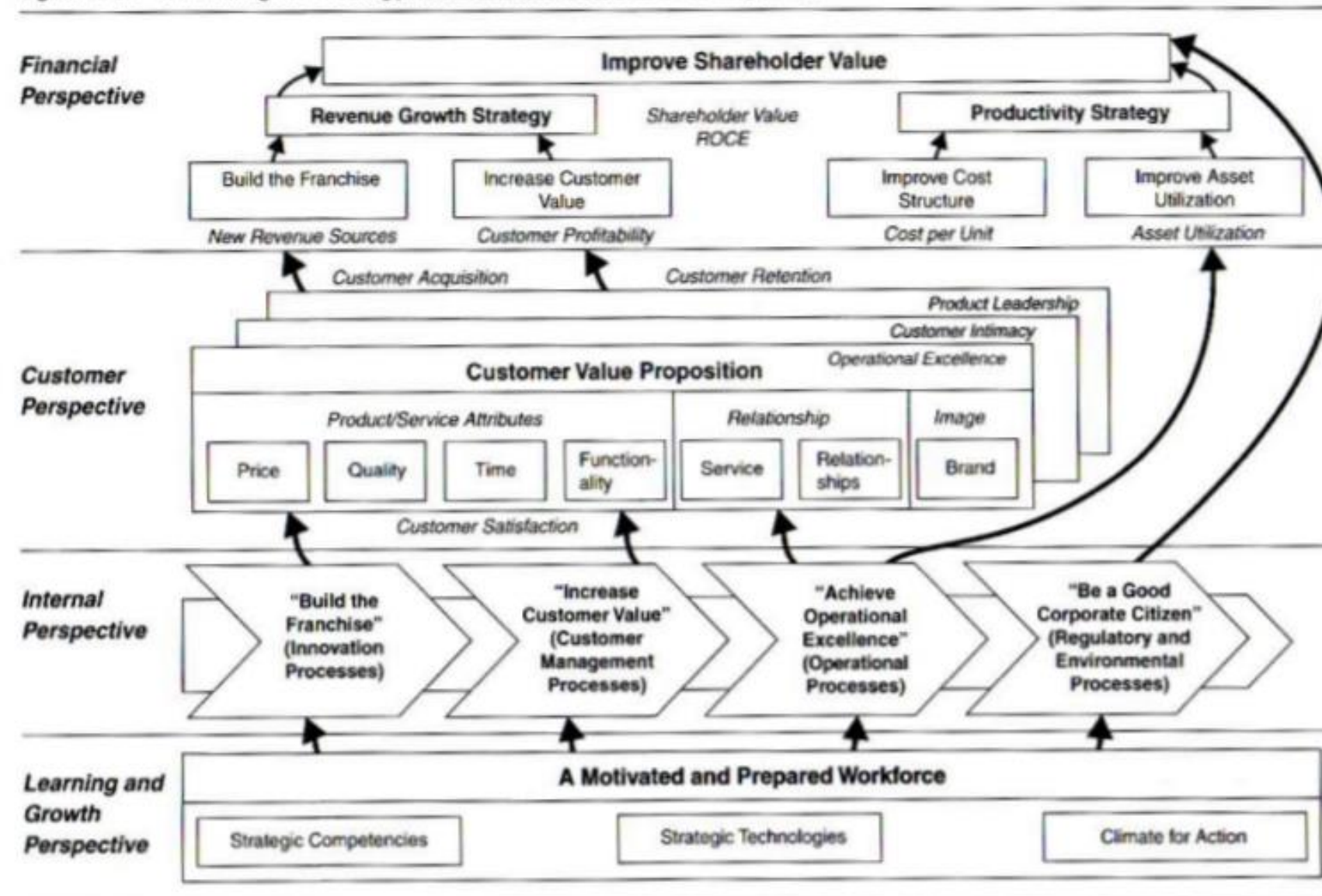
Strategy maps (strategiakartat)



Kaplan & Norton

Strategy maps (strategiakartat)

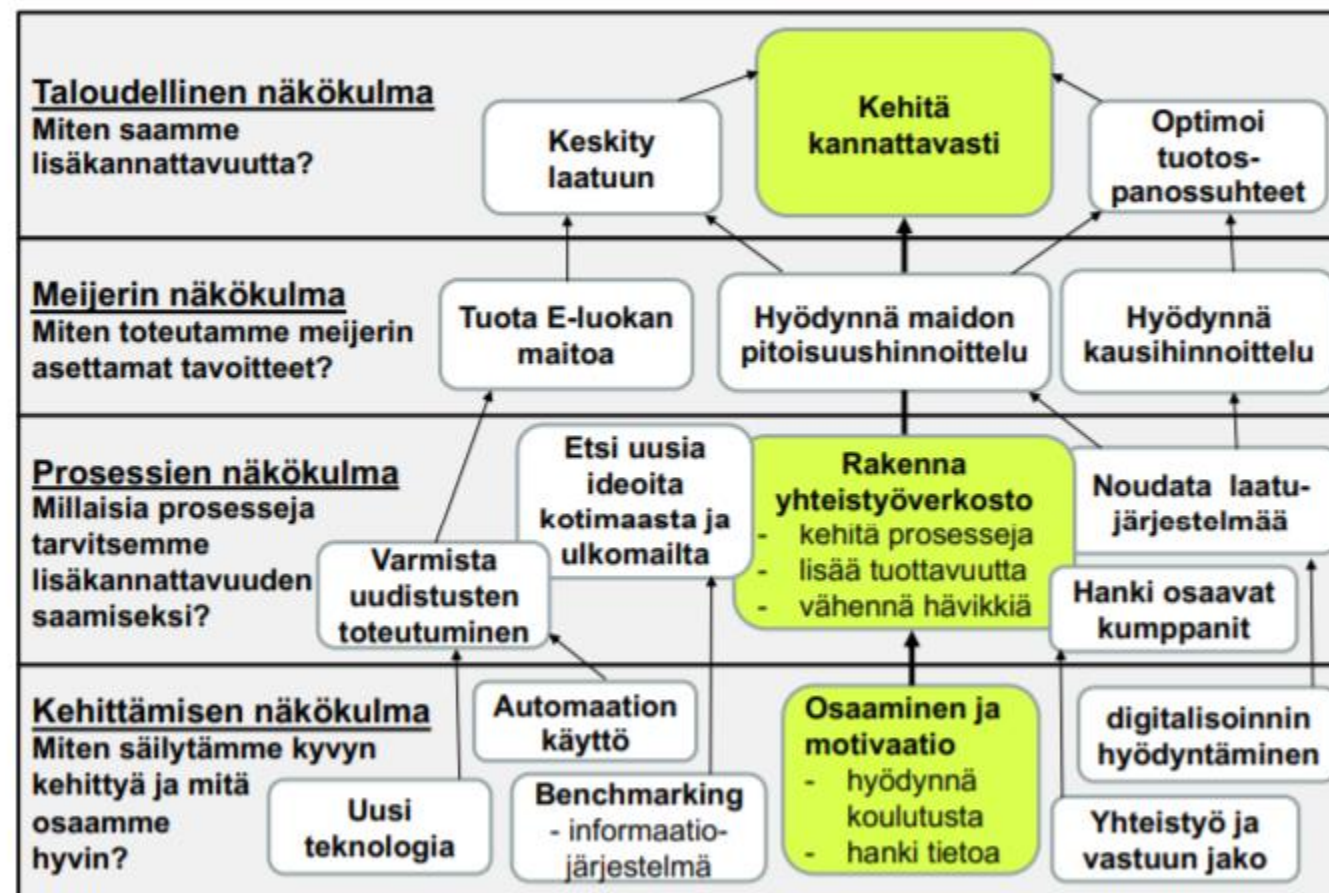
Figure 3-15 Describing the Strategy: The Balanced Scorecard Strategy Map



Kaplan & Norton

Strategy maps (strategiakartat)

Visio: "Saavutamme kannattavuustavoitteen. Meidät tunnistaa yritteliästä, laadukkaasta ja vastuullisesta toiminnasta sekä yhteistyöhalusta ja -kyvystä".



Kuvio 7.5. Esimerkki visiosta toimintasuunnitelmakehikoksi.

Matti Ryhänen & Margit Närvä, Kokonaisvaltaisella johtamisella kannattavuutta maidontuotantoon, SeAMK 2019

Kuluttaja-tottumusten muutos	Skenaario 1	Toimenpiteet	Skenaario 2	Toimenpiteet	Skenaario 3	Toimenpiteet
Suhtautuminen eläinten hyvinvointiin	Tuotantoeläinten pitäminen demonisoidaan ja suuret massat siirtyvät kasvisruokiin ja ”synteettiseen ruokaan”	Tuotantosuunnan tarkastelu. Uusien teknologioiden seuraaminen	Kuluttajat tulevat yhä tietoisemmaksi eläinten hyvinvoinnista ja suuntaavat tämän perusteella ostokäyttäytymistään	1. Panostaminen eläinten hyvinvointiin 2. Panostaminen eläinten hyvinvoinnin näkyväksi tekemiseen → Markkinointi	Mikään ei tule tosiasiallisesti muuttumaan suhteessa eläinten hyvinvointiin	Emme ryhdy erityisiin toimenpiteisiin
Ruoan hiilineutraaliteetti	Kuluttajavaatimukset lihan ja maidon hyödyntämisen lopettamiseen kasvaa ja poliittisen paineen alla säädetään ankaria haittaveroja ja uutta sääntelyä, joka vähentää dramaattisestimaidon ja lihan kulutusta.	Bisnes muuttuu. Tuleeko lihasta ja maidosta luksustuote? Loppuuko massatuotanto? Voimmeko muuttaa tuotteen jakelukanavia ja uudelleenasemoida sen vai vaihdammeko tuotantosuntaa? Minkä kilpailuedun turvin voimme jatkaa, jos volyymit tippuvat esim. 60% pienentyneen kysynnän vuoksi?. Miksi juuri me kuulumme jatkajien joukkoon?	Kuluttajien tietoisuus maidon- ja lihantuotannon ilmasto-vaikutuksista kasvaa. Kuluttajat ryhtyvät suuntaamaan ostokäyttäytymistään hiilineutraaliin lihaan ja maitoon. Tämä ohjaa elintarvike-teollisuuden toimittajapäätöksiä.	1. Ilmastoviisaan maatalouden opiskelu ja tutkimuksen etenemisen seuranta. 2. Panostaminen hiilineutraaliteetin tavoitteluun jo etupainotteisesti. 3. Brändin rakentaminen ja aktiivinen viestintä suoritetuista toimenpiteistä eri sidosryhmille.	Mikään ei tule tosiasiallisesti muuttumaan suhteessa ilmastonmuutoksen hillintään	Emme ryhdy erityisiin toimenpiteisiin

SKENAROINTI KUNNIAAN

Tiivistys strategiasta

ESIMERKKI, TIIVIS STRATEGIAKUVAUS



Kokeilukulttuuri – miksi?



Kokeilukulttuuri

- MVP
- Lean Agile



TOIMENPIDEOHJELMA

TOIMENPIDE	AJOITUS	VASTUU	TARKISTUSPISTE	KOMMENTTI