

Muutosvoimainen strategiatyö

STRATEGIAN KETTERÄ TOTEUTTAMINEN JA SEURANTA

Sisältö

- » Miksi strategiatyö on maailman muutosnopeuden lisääntyessä erityisen tärkeää?
- » Mitä strategiatyön haasteita on tänä päivänä suomalaisissa kasvuyrityksissä ja miten niihin vastataan?
- » Millaista on moderni, ketterä ja osallistava strategiatyö – eli miten saamme kaikki ”samalle aaltopituudelle”?
- » Millainen on edellistä tukeva riittävän simppelellä strategiaprosessilla?
- » Miten varmistamme tärkeimmän, eli strategiassa sovittujen asioiden systemaattisen johtamisen arjessa?

Antti Haapakorva (KTM, HHJ PJ, yrittäjä)

- **Työura**

- Sijoitusasiantuntija, OP-ryhmä
- Liikkeenjohdon konsultti, Accenture
- Myyntijohtaja, perheyrittäjä, VA-Varuste Oy
- Perustajaosajakas, Talentree Oy
- Mukana lukuisissa hallituksissa sekä Kuopion kaupunginvaltuustossa (2009-2013)

- **Mikä muu pitää kiireisenä tällä hetkellä?**

- Osuuskunta KPY:n edustajiston pj
- Pääomasijoitusyhtiö Nostetta Oy:n perustajaosakas ja hallituksen jäsen
- Kiho Oy:n hallituksen jäsen
- Aktiivinen HHJ PJ –kouluttaja



#Strategia

#Kasvuyrittäjäyys

#Aluevaikuttaminen

#Vastuullinenjohtaminen

#Jalkapallo

#Perhe

Ajassa kiinni oleva strategiatyö

Pelastetaan strategia

STRATEGIAKONSEPTIMME POHJAUTUU KOKEMUKSEEN JA TUTKITTUUN TIETOON

- Onnistunut strategia vastaa selkokielellä kysymykseen: miten aiomme menestyä tulevaisuuden kilpailussa ja toimintaympäristössä? Ymmärrettävä strategia innostaa ja muuttuu toiminnaksi.
- Hyvä strategia rakentaa kilpailuetua erikoistumalla. Se perustuu oikealla tavalla yrityksen vahvuuksiin ja hyödyntää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Jokainen yritys voi menestyä useilla erilaisilla strategioilla.
- Hyvin suunniteltu voi olla puoliksi tehty, ja samaan aikaan se on vielä kokonaan tekemättä. Kun silta toteutukseen on rakennettu vahvaksi, on liikkeelle lähtö helppoa.



Strategiatyö ei toteudu niin kuin haluttaisiin

Strategiatyön osa-alueiden tärkeys ja toteutuminen omassa organisaatiossa (tärkeimmät 10)



Havaintoja haastatteluista

TOP 5 LÖYDÖSTÄ

- 1** Kasvun draiverit vaihtelevat paljon. Joitakin ajaa törkee lupaus, toisia innostava visio. Joitakin draivaa missio, joitakin purpose. Yhteistä on kuitenkin se, että draiveri on hyvin kirkas – kaikkea hämmäsyttä halutaan välttää.
- 2** Strategiaprosessien vaihtelevuus on jopa yllättävän suurta. On vaikea tunnistaa strategiaprosessin ”voittavaa kaavaa”. Kasvuryhmän viitekehystä pidetään toimivana ja riittävän simpelinä.
- 3** Strategiset tavoitteet ovat pääosin selkeät, mutta niiden projektointi ja projektien johtaminen ei ole kovin systemaattista. Vain joka neljäs yritysjohtaja on tyytyväinen strategiansa toimeenpanoon.
- 4** Ylimmälle johdolle strateginen ajattelu on luontaista, mutta keskijohto kaipaisi siinä sparrausta, jotta organisaation kokonaisnäkemys aidosti laajenisi.
- 5** Johtamisjärjestelmä on kasvussa koko ajan pari numeroa liian pieni ja tämä tuo tunteen kasvukivuista.



Strategia

Me teemme yksinkertaisesta asiasta usein akateemista ja vaikeaa *ihan turhaan.*

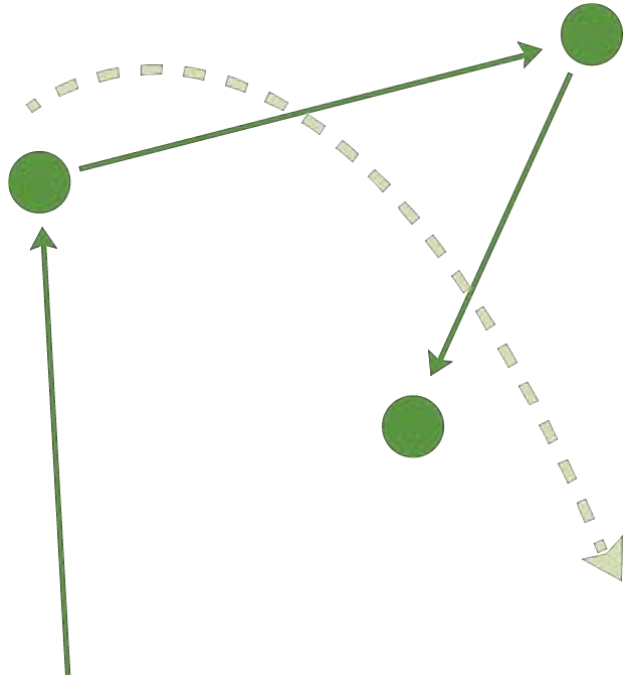
Strategialla on maineongelma, ja se on meidän vastuullisten *itse aiheuttama.*



**Nykyaikana muutos on niin
nopeaa ettei siinä mikään
strategia pysy perässä**

Ote nuoremman polven ammatinharjoittajien vilkkaasta LinkedIn-keskustelusta kesältä 2020

Markkinamuutos



Perinteinen kiinteään
voimassaolajaksoon pohjautuva
strategia-ajattelu

Markkinamuutos



Moderni, toistaiseksi ja ehdollisesti
voimassaoleva, dynaaminen strategia

Älä sekoita keskenään suunnittelujännettä ja voimassaoloaikaa

Strategian suunnittelujänne
voi olla 3-20 vuotta, mutta voimassaoloaika
on aina ehdollinen ja toistaiseksi.



Ymmärrettävä
Johdonmukainen
Yhteisesti omistettu
Innostava ja sitouttava

Mikä on meille paras tapa menestystä valitsemassamme liiketoiminnassa?

LET'S DEFINE SUCCESS!

Jos vuonna 202X uudenvuodenaattona juhlimme samppanjalasit kädessä ja taputtelemme toisiamme olkapäihin kommentoiden ”*onpa ollut onnistunut strategiakausi!*”, mitä olemme saaneet aikaiseksi?

Kyllä/Ei

**Meillä on taipumus
ylisuunnitella ja alitoteuttaa
strategiaa**

Strategiatyöhön ei ole yhtä ainoaa oikeaa prosessia

Seuraavassa esitetty on meidän käyttämämme rakenne joka ainakin toimii. Joku muu voi toimia yrityksessäsi yhtä hyvin tai paremminkin.

Mikä tapasi lopulta onkin, toteuta sitä **johdonmukaisesti**.

Strategiatyön vaiheet

1. YMMÄRRYS

Missä ollaan nyt?

Jotta voi navigoida luotettavasti kohti uutta, on kyettävä paikallistamaan luotettavasti, missä on nyt.

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

Onko meillä aidot perusteet menestyksellemme, vai perustuuko näkemys uskomuksiin?

2. NÄKEMYS

Mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön valmennamme yritystä?

Mitä oletamme tulevaisuudesta?

Mikä toimintaympäristössä ja markkinassa muuttuu ja miten pelisäännöt muuttuvat?

Mihin muutoksiin meidän tulee reagoida ollaksemme kilpailukykyisiä?

3. VALINNAT

Miten valitsemme toimia ja menestyä tulevaisuudessa?

Mikä on meidän valitsemamme pelikirja tarjoaman, asiakassegmenttien ja asiakkaalle tuotettavan asiakasarvon osalta?

Mistä rakennamme meille kilpailuetua ja omintakeisuutta?

4. TOTEUTUS

Millaiseksi priorisoiduksi tekemiseksi ja projektiksi strategian toteutus muodostuu käytännössä?

Millaisten rutiinien ja ohjausmekanismien kautta me toteutamme strategiaa käytännössä?

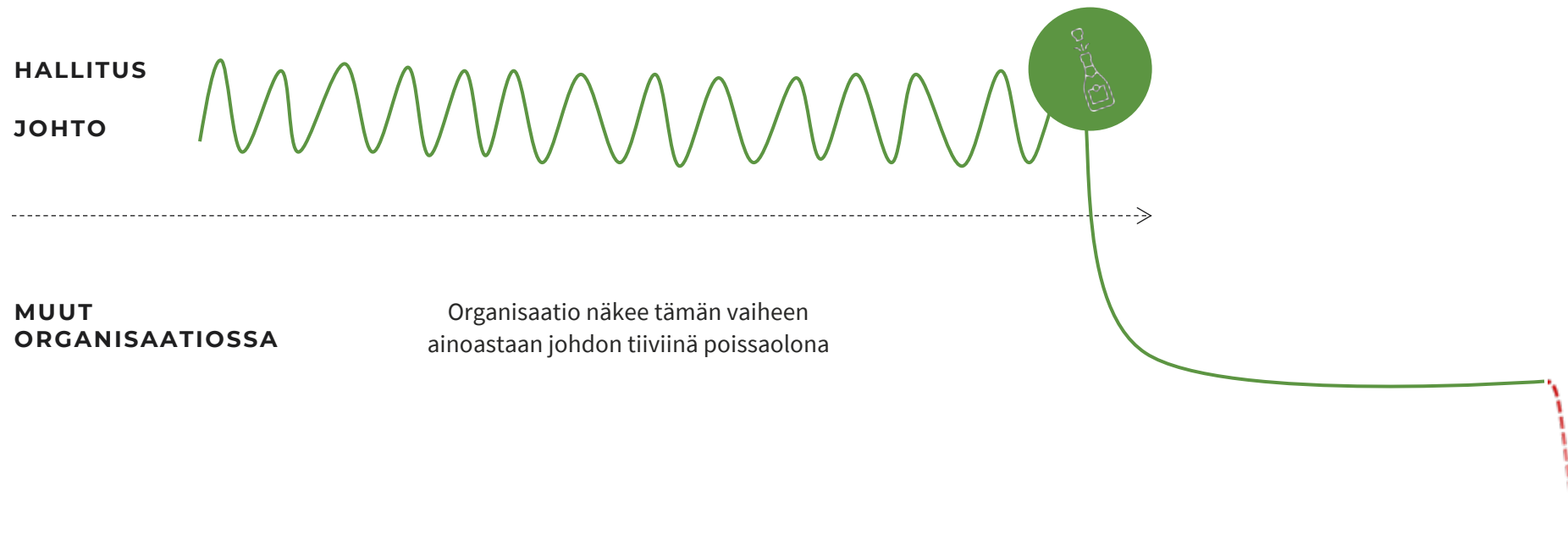
Osallista enemmän, jalkauta helpommin

Erityisesti moderni tietotyöläinen ei sitoudu mihinkään muuhun kuin niihin päätöksiin, joita hän kokee itse olleensa päättämässä.

Perinteinen strategiaprosessi

Johto iteroi, ostaa tutkimusdataa, oivaltaa pienessä porukassa ja käy keskustelua hallituksen kanssa. Syntyy vahva konsensus, samanmielistä ajattelua ja lopulta päätös. Johto juhlii kun strategia on saatu hyväksyttyä hallituksessa.

Johto jalkauttaa strategian organisaatiolle ja ihmettelee, miksei organisaatio **sitoudu, innostu ja ymmärrä**.

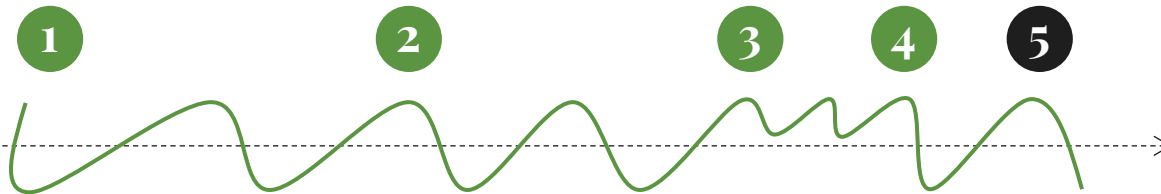


Muutosvoimainen strategiaprosessi

Johto käynnistää strategiaprosessin kuvaamalla organisaatiolle kokonaisuuden ja tavoitteet. Käytetään tässä esimerkkinä strategiatyön nelivaiheista mallia.

HALLITUS

JOHTO



MUUT
ORGANISAATIOSSA

1. YMMÄRRYS: “Mikä selittää menestyksemme tänään?” Johto kerää palautteen, koostaa, työstää ja palauttaa näkemyksen organisaatiolle kommentoitavaksi.

2. NÄKEMYS: “Mihin tulevaisuuden kilpailuun me tätä yritystä valmennetaan?” Jälleen johto kerää palautteen, koostaa sen lisäten oman näkemyksensä ja palauttaa organisaatiolle yhteenvedona kommenteille. Yhteenvedosta käydään keskustelua, debattiakin jonka pohjalta johto tekee lopullisen yhteenvedon.

3. VALINNAT: Tämän jälkeen on luontevaa että johtoryhmä tai johtoryhmästä laajennettu strategiatyöryhmä vetäytyy pohtimaan strategisia valintoja skenaarioiden ja taustatyön kautta.

4. TOTEUTUS: Kun strategisista valinnoista (strategiasta) ensimmäinen versio on valmis, työryhmä palauttaa strategian organisaatiolle kommentoitavaksi vielä ennen hallituksen vahvistamista.

5. VIESTINTÄ: Hallituksen käsittelyn jälkeen lopullinen strategia käsitellään organisaation kanssa. Viestintäkykyinen ja hyvällä pelisilmällä varustettu johto kirjoittaa strategiaan niin paljon henkilöstöltä tullutta sisältöä kun vaan mahdollista.

Välikysymys: miltä
strategiatyö näyttää
sinun
organisaatiossasi?

Strategian toteuttamisen kolme olennaisinta pääteemaa

1

STRATEGIAN VIESTINTÄ JA YHTEISEN YMMÄRRYKSEN LUOMINEN – JATKUVASTI

Kaikille ymmärrys siitä,

- » mikä on yhteinen päämäärämme ja mitä hyvä meillä tarkoittaa
- » miksi ja mitä tehdään
- » mitä muutokset tarkoittavat juuri minulle omassa työssäni

Lisäksi: Luodaan tunne etenemisestä!

Strategian toteuttamisen kolme olennaisinta pääteemaa

2

**PRIORISOINTI – KATSE RIITTÄVÄN
KAUKANA, TEKEMINEN RIITTÄVÄN
TIHEÄÄ**

»» Mitä juuri nyt kannattaa tehdä, mitkä asiat
voivat odottaa?

Strategian toteuttamisen kolme olennaisinta pääteemaa

3

RUTIINIEN LUONTI – PITÄÄ TEKEMISEN TARPEEKSI KETTERÄNÄ

»» Kuka tekee, mikä on lopputulos ja mihin
mennessä? Onko esteitä?

Strategiatyön vaiheet

1. YMMÄRRYS

Missä ollaan nyt?

Jotta voi navigoida luotettavasti kohti uutta, on kyettävä paikallistamaan luotettavasti, missä on nyt.

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

Onko meillä aidot perusteet menestyksellemme, vai perustuuko näkemys uskomuksiin?

2. NÄKEMYS

Mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön valmennamme yritystä?

Mitä oletamme tulevaisuudesta?

Mikä toimintaympäristössä ja markkinassa muuttuu ja miten pelisäännöt muuttuvat?

Mihin muutoksiin meidän tulee reagoida ollaksemme kilpailukykyisiä?

3. VALINNAT

Miten valitsemme toimia ja menestyä tulevaisuudessa?

Mikä on meidän valitsemamme pelikirja tarjoaman, asiakassegmenttien ja asiakkaalle tuotettavan asiakasarvon osalta?

Mistä rakennamme meille kilpailuetua ja omintakeisuutta?

4. TOTEUTUS

Millaiseksi priorisoiduksi tekemiseksi ja projektiksi strategian toteutus muodostuu käytännössä?

Millaisten rutiinien ja ohjausmekanismien kautta me toteutamme strategiaa käytännössä?

Paikallista itsesi kartalla

Samaan tapaan kun suunnistaessa,
on vaikea suunnitella reittiä
tavoitteeseen, jos ei tiedä, missä on nyt.



Sulle on syötetty sellasia tietynlaisia uskomuksia ja sä alat uskoo niihin ja kun sä alatkin mittaamaan, niin sä huomaat, että hetkinen hei, mulle on aina sanottu tällä toimialalla, että asia on näin, mutta herranjumala meidän data näyttää toisin. Kumpaas mä nyt uskon? Uskaltaisin väittää, että kaikilla toimialoilla on näitä ”legacy”-uskomuksia, että asia on näin ja se on varmaan joskus voinut ollakin niin. Mutta maailma muuttuu.”

MARKKU KOSONEN, M ROOM

Kysymyksiä ymmärryksen lisäämiseksi

- » Mitä teemme paremmin kuin muut?
- » Mitkä ovat (uniikit) kyvykkytemme, resurssimme ja prosessimme?
- » Miten muut näkevät vahvuutemme? Mikä meidät erottaa kilpailijoista? Miksi olemme paras ja mihin tämä ajatus perustuu?
- » Mitä kilpailijat tekevät paremmin kuin me?
- » Miten muut näkevät heikkoutemme?
- » Mitkä ovat liiketoiminnalliset akilleenkantapäämme?
- » Miksi meidän ei pitäisi jatkaa nykyisellä toimintatavalla?
- » Millaisia resurssi- tai kyvykkyysrajoitteita meillä on?
- » Mikä on taloudellinen riskinsietokykymme tai kykymme kasvaa taloudellisesti?
- » Miksi suurimmat asiakkaamme (a, b ja c) ostavat meiltä? Miksi juuri meiltä, eikä kilpailijalta? Mitä pitäisi tapahtua, että asiakas lopettaisi ostamasta? Käsittele kysymykset asiakas kerrallaan.
- » Miksi potentiaalinen asiakas (x ja y) eivät osta meiltä? Mitä omassa tai kilpailijamme toiminnassa tulisi tapahtua, että he ostaisivat meiltä.
- » Onko kilpailuasemamme mielestäsi parantunut vai heikentynyt viimeisen yhden, kahden ja kolmen vuoden aikana? Miksi? Käsittele kysymykset asiakas kerrallaan.
- » Miksi työntekijä hakee meille töihin tai vaihtaa työpaikkaa kilpailijalta meille? Miksi työntekijä lähtee meiltä kilpailijalle?
- » Mitkä tekijät vaikeuttavat kilpailukykyämme tai ovat kilpailuhaittojamme?
- » Mitä yrityksestämme puhutaan kun emme ole läsnä? Puhutaanko hyvää, pahaa vai vaihdetaanko puheenaihetta?
- » Vahvistaako vai heikentääkö digitaalinen transformaatio asemaamme markkinoilla?

Strategiatyön vaiheet

1. YMMÄRRYS

Missä ollaan nyt?

Jotta voi navigoida luotettavasti kohti uutta, on kyettävä paikallistamaan luotettavasti, missä on nyt.

Mikä selittää menestykseämme (hyvän tai huonon) juuri nyt ja tähän asti?

Onko meillä aidot perusteet menestyksellemme, vai perustuuko näkemys uskomuksiin?

2. NÄKEMYS

Mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön valmennamme yritystä?

Mitä oletamme tulevaisuudesta?

Mikä toimintaympäristössä ja markkinassa muuttuu ja miten pelisäännöt muuttuvat?

Mihin muutoksiin meidän tulee reagoida ollaksemme kilpailukykyisiä?

3. VALINNAT

Miten valitsemme toimia ja menestyä tulevaisuudessa?

Mikä on meidän valitsemamme pelikirja tarjoaman, asiakassegmenttien ja asiakkaalle tuotettavan asiakasarvon osalta?

Mistä rakennamme meille kilpailuetua ja omintakeisuutta?

4. TOTEUTUS

Millaiseksi priorisoiduksi tekemiseksi ja projektiksi strategian toteutus muodostuu käytännössä?

Millaisten rutiinien ja ohjausmekanismien kautta me toteutamme strategiaa käytännössä?



1. Ymmärrys

Ymmärrys nykyhetkestä ja historiasta.
Miten olemme tulleet tähän pisteeseen?
Katse enemmän sisään kuin ulos.



Tämä päivä



2. Näkemys

Näkemys tästä päivästä eteenpäin.
Mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi?
Katse ulospäin, kuitenkin reflektoiden omiin vahvuuksiin ja kykyihin.

PERSON *of the* YEAR

TIME

**GRETA
THUNBERG**

THE POWER
OF YOUTH



Vain reilu 3-4 vuotta sitten...

- Greta Thunberg aloitti koulujen lakkoliikkeen
- Suomen jalkapallomaajoukkue selviytyi EM-kisoihin
- Donald Trump ja Kim Jong-Un tapasivat
- Laajat protestit käynnistyivät Hongkongissa
- Suomi voitti jääkiekon MM-kultaa Bratislavassa
- Sanna Marinista historian nuorin pääministeri
- Mäkihyppylegenda Matti Nykänen kuoli
- Ensimmäiset merkit Covid-19 -viruksesta

...eikä sodasta Euroopassa ollut tietoaakaan!

...eikä kukaan puhunut ChatGPT:stä tai kielimalleista!

...ja nykyinen korkotaso tuntui tosi kaukaiselta!

Jne.



Miltä maailma näyttää yritysten silmin?

VUCA

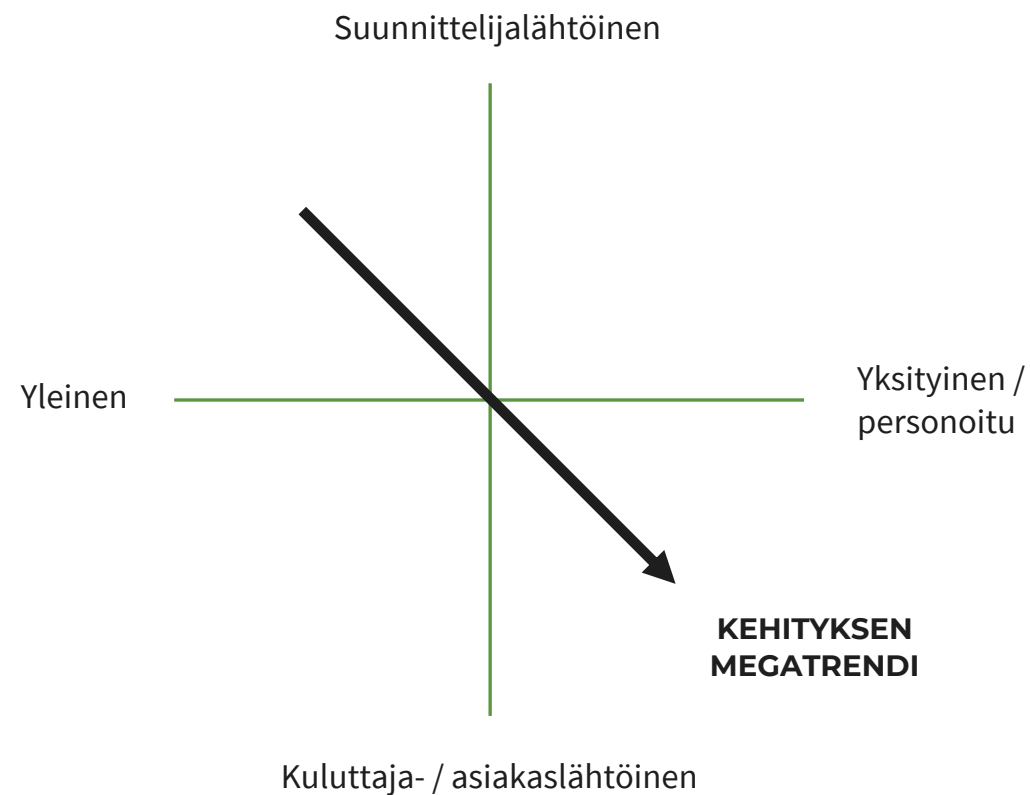
- Volatility (Epävakaus)
- Uncertainty (Epävarmuus)
- Complexity (Monimutkaisuus)
- Ambiguity (Tulkinnanvaraisuus)



BANI

- Brittle (Hauras)
- Anxious (Ahdistava)
- Non-linear (Epälineaarinen)
- Incomprehensible (Käsittämätön)

Kuluttaja- käyttäytymisen muutokset



Työkaluja Näkemyksen vahvistamiseen

ESIMERKIKSI NÄISTÄ VOI OLLA HYÖTYÄ

- »»» Analogiat muilta toimialoilta
- »»» Edelläkävijämarkkinat
- »»» Edelläkävijäsegmentit
- »»» Sitran megatrendit
- »»» Porterin 5 kilpailuvoimaa

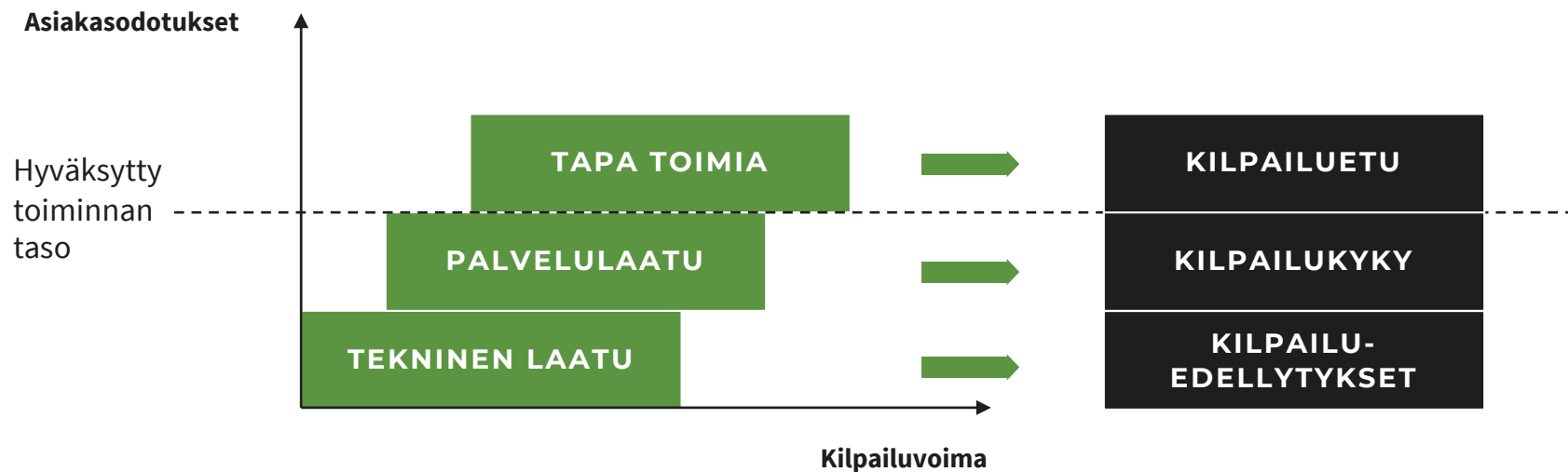
Mitä on kilpailuetu?

Kilpailuetu on joku etulyöntiasema, joka yrityksellä on kilpailijoihinsa nähden. Se mahdollistaa esimerkiksi kilpailijoita **isomman myynnin**, **paremman katteen** tai **tehokkaamman asiakashankinnan**.

Kilpailuetua voi saada monesta asiasta, esimerkiksi **yrittäjän kustannusrakenteesta**, **tuoteperheestä**, **jakelukanavista** tai **asiakaspalvelusta**.



Kilpailuetu



Yritystasolla pysyvää kilpailuetua syntyy tehokkaimmin synnyttämällä omaleimainen tapa toimia ja sitä on myös vaikeinta kopioida.

Uskallammeko heittäytyä kilpailuedun varaan?

Nyt viimeistään on hyvä tuottaa lista
strategisista olettamuksista,
johon strategian valinta nojaa.

Case Musti ja Mirri: strategiset olettamukset

- Verkkokaupan paine ja ennen kaikkea verkkokauppojen keskinäinen hintakilpailu tekee globaalien brändien (Royal Canin, Hill's, Eukanuba) myynnistä kannattamatonta. Mikäli tähän ei löydetä ratkaisua, toimintamme loppuu vuoteen 2015 mennessä.
- Joku globaaleista erikoiskauppaketjuista tulee Pohjoismaihin, joko yrityskaupalla tai greenfield.
- Päivittäistavarakaupan hintakilpailu kasvaa, jonka vuoksi päivittäistavaraliikkeet panostavat segmentteihin jotka eivät ole niin hintaherkkiä. Oletamme lemmikkituotteiden olevan yksi näistä. On riski, että erikoiskaupan ja pt-kaupan rajaita häviää.
- Ihmiset ovat neuvottomia lemmikkiensä suhteen koska lemmikit rakkaita ja lemmikki ei kykene kertomaan mikä sitä vaivaa. Asiantuntevalle palvelulle on poikkeuksellisen paljon sijaa.
- Palvelujen kulutuksen uskotaan kasvavan ylisuhteisesti tuotemyyntiin verrattuna. Uusia palveluja tullaan näkemään tulevaisuudessa, jotka muodostuvat liiketoiminnaksi ensimmäistä kertaa.
- Lemmikkien määrä tulee pysymään riittävänä, tämänhetkisestä pienestä koirien rekisteröintimäärän laskusta huolimatta
- Rahankäyttö per lemmikki kasvaa tasaisesti jatkossa, Suomi kuitenkin alle 50% USA (spend per pet).
- Suurin totaaliuhka kannaltamme on globaali pandemia joka todettaisiin leviävän lemmikkien kautta.

Tämän vaiheen päätteeksi sinulla pitäisi olla:

- » näkemys siitä, miten liiketoimintasi kannalta keskeiset asiakastarpeet kehittyvät huomisesta eteenpäin
- » näkemys siitä, miten keskeiset kilpailijat, kilpailutilanne kokonaisuudessaan kehittyvät
- » yhteenveto strategisista oletuksista joihin tulevat strategiset valinnat nojaavat (vastaus kysymykseen ”miksi?”)



**Välikysymys: miten
sinun organisaatiossasi
varmistetaan, että
Ymmärrys ja Näkemys
ovat riittävän kirkkaat?**

Strategiatyön vaiheet

1. YMMÄRRYS

Missä ollaan nyt?

Jotta voi navigoida luotettavasti kohti uutta, on kyettävä paikallistamaan luotettavasti, missä on nyt.

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

Onko meillä aidot perusteet menestyksellemme, vai perustuuko näkemys uskomuksiin?

2. NÄKEMYS

Mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön valmennamme yritystä?

Mitä oletamme tulevaisuudesta?

Mikä toimintaympäristössä ja markkinassa muuttuu ja miten pelisäännöt muuttuvat?

Mihin muutoksiin meidän tulee reagoida ollaksemme kilpailukykyisiä?

3. VALINNAT

Miten valitsemme toimia ja menestyä tulevaisuudessa?

Mikä on meidän valitsemamme pelikirja tarjoaman, asiakassegmenttien ja asiakkaalle tuotettavan asiakasarvon osalta?

Mistä rakennamme meille kilpailuetua ja omintakeisuutta?

4. TOTEUTUS

Millaiseksi priorisoiduksi tekemiseksi ja projektiksi strategian toteutus muodostuu käytännössä?

Millaisten rutiinien ja ohjausmekanismien kautta me toteutamme strategiaa käytännössä?

CASE MUSTI JA MIRRI

Näkemyksestä valintaan

Suorahankinnan helpottuminen ja sen myötä hintakilpailun kiristyminen mm. digitaalisoituvan hankintamarkkinan myötä.

Ota haltuun nopeasti kiinnostavimmat tavarantoimittajat globaalisti suorahankintaan ja hyödynnä ketjun markkina-asema Suomessa. Rakenna nopeasti oma hankinta-organisaatio, keskusvarasto ja jakelulogistiikka myymälöitä varten.

Kilpailun kiristyminen globaalien brändien hintakilpailun myötä sitä mukaa kun verkkokaupan kilpailu lisääntyy.

Systemaattinen oman brändisalkun rakentaminen. Organisoij ja rekrytoi ja kouluta omien brändien rakentamiseen fokuoiva tiimi. Tutki kv. yhteistyö. Osallista organisaatio parhaan mahdollisen näkemyksen ja sitouttamisen vuoksi.

Yksiselitteisen markkinadatan mukaan edelläkävijämarkkinoilla lemmikkipalvelujen myynti kasvaa ylisuhteisesti tavarakauppaan verrattuna. Julkiset verrokkit kertovat, miten palvelut tuovat asiakasvirtaa kauppoihin.

Investoi ja ota haltuun lemmikeille suunnattujen palvelujen markkina niin, että palvelut tuodaan myymälöiden sisään. Valitse tapa toimia, hanki ja kouluta toimialan parhaat osaajat. Mahdollista oman myyjäporukan kouluttautuminen trimmaajiksi tai kouluttajiksi.

CASE MUSTI JA MIRRI

Näkemyksestä valintaan

Kuluttajien sisäinen paine lemmikinomistamisen inhimillistyessä kasvaa, oma osaaminen heikkoa. Erinomaisella, kaikissa oloissa lemmikin parasta ajavalla asiakaspalvelulla poikkeuksellisen suuri.

Satsaa rekrytointiin ja koulutukseen. Rekrytoi oikealla asenteella olevat ihmiset vastaamaan asiakaspalvelun johtamisesta ja koulutuksesta. Luo palkitsemis- ja viestintäjärjestelmä joka tukee tätä kulttuuria ja toimintamallia aukottomasti.

Kiireisen elämäntavan, ihmisten kulutustottumusten ja verkkokaupan helppouden myötä vaivattomuuden merkitys kasvaa kuluttajien ostopäätöksissä

Siirrä myymälät arjen asioinnin yhteyteen, sinne missä ihmiset muutoinkin liikkuvat. Pienennä myymäläkokoja, satsaa monikanavaisuuteen ja valikoimanhallintaan.

Digitalisaatio etenee nopeasti, ja näkemyksemme on, että vuonna 2015 jokaisessa transaktiossa on joku digitaalinen elementti

Luo ylivoimainen monikanavainen palvelukokonaisuus, jossa kuluttaja saa saman asiakaspalvelukokemuksen riippumatta siitä asioiko hän verkossa vai myymälässä. Kouluta organisaatio jakelukanava-agnostisiksi.

STRATEGIA ON VALINTAA JA POISVALINTAA SUHTEESSA...

Tarjoomaan
Kohderyhmään
Tapaan toimia
Positiointiin markkinassa
Tapaan tuottaa asiakkaalle arvoa

Mitä suurempi muutos, sitä parempi strategia?

Mitä suurempi muutos,
sitä parempi strategia?
Vai päinvastoin?

Paras strategia on sellainen, jossa pienimmällä muutoksella saadaan aikaan toivottu lopputulos

- »»» Strategia on päätös siitä mikä muuttuu, mutta mahdollisimman suuri muutos ei ole itsearvoista.
- »»» Miten tuotamme pienimmällä vaivalla ja kustannuksella lisää erottautumiskykyä / lisäarvoa?

Strategiatyön vaiheet

1. YMMÄRRYS

Missä ollaan nyt?

Jotta voi navigoida luotettavasti kohti uutta, on kyettävä paikallistamaan luotettavasti, missä on nyt.

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

Onko meillä aidot perusteet menestyksellemme, vai perustuuko näkemys uskomuksiin?

2. NÄKEMYS

Mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön valmennamme yritystä?

Mitä oletamme tulevaisuudesta?

Mikä toimintaympäristössä ja markkinassa muuttuu ja miten pelisäännöt muuttuvat?

Mihin muutoksiin meidän tulee reagoida ollaksemme kilpailukykyisiä?

3. VALINNAT

Miten valitsemme toimia ja menestyä tulevaisuudessa?

Mikä on meidän valitsemamme pelikirja tarjoaman, asiakassegmenttien ja asiakkaalle tuotettavan asiakasarvon osalta?

Mistä rakennamme meille kilpailuetua ja omintakeisuutta?

4. TOTEUTUS

Millaiseksi priorisoiduksi tekemiseksi ja projektiksi strategian toteutus muodostuu käytännössä?

Millaisten rutiinien ja ohjausmekanismien kautta me toteutamme strategiaa käytännössä?

Strategia on kieliopillisesti
substantiivi, mutta oikeasti
se on teonsana.

Lähes kaikki, mitä organisaatioissa teemme, on tärkeää.
Mutta on myös asioita, jotka ovat elintärkeitä.

**Elintärkeiden asioiden
tekeminen ensin on elintärkeää.**

Strategian projektointi

Näkemys

Hintakilpailu suosituimmissa brändeissä tulee kiristymään jatkuvasti verkkokaupan kilpailun myötä, joka pienentää ao. tuotteiden katteita.

Strategian valinta

Meidän on pakko löytää keino erottautua tuotteilla joita muut eivät voi myydä.

Strategian ajuri

Omien ja yksinoikeusbrändien myynnin osuuden kasvattaminen, suoramarkinta valmistajilta.

Strateginen tavoite

Omien ja yksinoikeusbrändien osuus yli 65% vuoden 2016 loppuun mennessä.

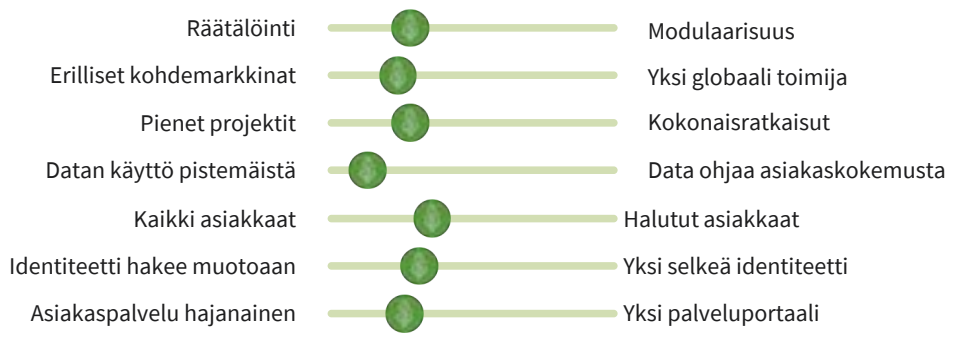
Omien ja yksinoikeusbrändien markkinaosuuden nostaminen 38% > 52%:iin lanseeraamalla neljä uutta omaa brändiä ja korvaamalla kissanhiekoissa markkinajohtaja omalla brändillä.

MWB	Toimenpiteet	Avainsisältö, keskeiset tavoitteet	Vastuu	Deadline
Neljä uutta Omaa brändiä Vuonna 2015, o/e markkinaosuus 35>52%	Tekninen koiranruokabrändi asiakastestiin	Tilataan 40.000 kg konseptoidun mukaista ruokaa 15kg blanco-säikeissä testiin, 600 asiakaskoira ruokatesteihin. Min 6kk ruokintajakso, jonka pohjalta päätös lanseerauksesta. Konseptisuunnittelu valmis	Matti	Syyskuu
	Kissanhiekkamyyntin konvertointi xx:sta yy:yn	yy-kampanjointia kaikissa asiakaslehdissä, varmista kohtaamisjärjestykset myymälöissä. Kilpailu ja insentiivi suunniteltava	Heli	Läpi vuoden, erillinen suunnitelma
	Myymälöiden kohtaamisjärjestykset uusiksi ruokien osalta	Myymäläsuunnittelusta uudet hyllykuvat helmikuun loppuun mennessä, sen jälkeen roll-out ennen pääsiäistä tuoteryhmittäin/myymälöittäin	Sanna	
	Henkilöstön e-learning- alustan käyttöönotto tuotekoulutuksiin	Tiedon puute on suurin omien brändien myynnin este. Avataan e learning-alusta omien brändien tuotekoulutusten tueksi, nimenomaan tukemaan myymälöissä ja kuukausipalaverissa tehtävän koulutuksen tuoksi.	Liisa	Lanseeraus maaliskuu
	Kuluttajapromot koirapuistoissa ja näyttelyissä	Toteutetaan 85 kuluttajapromoa, joista min. 50 on suurimassa koiranäyttelyissä	Leena	Toteutettu syyskuun loppuun mennessä

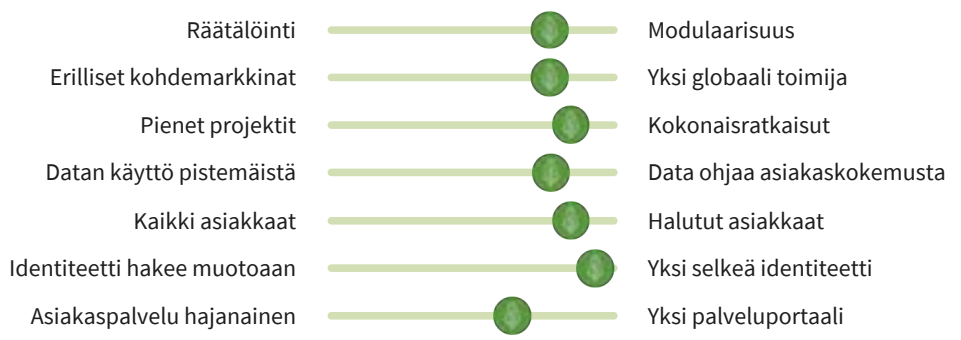
MWB	Toimenpiteet	Edistysaskeleet edellisen kokouksen jälkeen	Tavoite, mitä tapahtuu seuraavan kokoukseen mennessä	Vastuu
Neljä uutta Omaa brändiä Vuonna 2015, o/e markkinaosuus 35>52%	Tekninen koiranruokabrändi asiakastestiin	480 asiakasta rekrytoitu, joiden kanssa ruokintatestit aloitettu. Pakkaussuunnittelussa kolmas iteraatio käynnissä.	Kaikki testikoirat rekrytoitu seuraavaan kokoukseen mennessä. Pakkausvisut valmiit, tekstitysluonnostelu aloitetaan tilan mukaan	Matti
	Kissanhiekkamyynnin konvertointi xx:sta Compact Careen	Edellisen kampanjakierroksen tulokset analysoitu. Kampanjaversion A todettu 21% tehokkaammaksi, pudotetaan B jatkon iteraatiosta	Kohtaamisjärjestykset uusittu, esillepanokilpailun kuvat käsitelty ja voittajat julkistetaan ensi kuun henkilöstö infossa.	Heli
	Myymlöiden kohtaamis- järjestykset uusiksi ruokien osalta	Myymlöistä 81% konvertoitu. Pari viikkoa aikataulusta jäljessä sairaslomien vuoksi.	Seuraavaan kokoukseen mennessä 94% konvertoitu. Reetan alueen myymälät vajaat	Sanna
	Henkilöstön e- learning-alustan käyttöönotto tuotekoulutuksiin	Sisältö 85% valmis. Visu hyväksytty, kyselyjen teko aloitettu	Ensimmäisten verkkokurssien lanseeraus testiryhmälle, palautekyselyt toimitettu osallistujille.	Liisa
	Kuluttajapromot koirapuistoissa ja näyttelyissä	Toteutettu 42/85	Toteutettu 48/85	Leena 

70% projektien eteen tehdystä työstä tapahtuu
24h ennen projektipalaveria ja 24h sen jälkeen.

Raportointifrekvenssillä on merkitystä.



MUUTOSPROJEKTIN LÄPIVIENTI, MUST-WIN-BATTLES



	LÄHTÖ-TILANNE XXXX	NYT X/XXXX	TAVOITE XXXX
OMA HANKINTA Omien hankintojen osuus kokonaismyynnistä	0%	22%	45%
OMAT BRÄNDIT Omien brändien osuus kokonaismyynnistä	0%	17%	38%
PALVELUT Palveluiden osuus kokonaismyynnistä	0%	1%	8%
ERINOMAINEN ASIAKASPALVELU NPS	28	58	85
MYYMÄLÄT ARJEN ASIOINNIN ÄÄREEN Myymälöitä optimaalisella paikalla	7	19	65
SAUMATON MONIKANAVAISUUS Osuus asiakkaista, jotka asioivat saumattomasti rinnakkain verkossa ja myymälässä	2%	3%	85%
JOHDETAAN TEIDOLLA Eteneminen suhteessa projektisuunitelmaan	0%	9%	100%
PALKITSEVA ASIAKASKERHO Asiakaskerhon aktiivisten asiakkaiden määrä	17 k	72 k	250 k
CROWDSOURCING Crowdsourcing-aktiviteetteihin osallistuvien asiakkaiden määrä vuoden aikana	0	4 k	55 k

Strategian toimeenpanon sudenkuoppia

- **”Kaikki pelaa”** eli projektien vastuutus jaetaan esimerkiksi siten, että jokaiselle johtoryhmän jäsenelle tulee omansa. Asiaa pitäisi lähestyä ”erikoistilanteena”: ketkä juuri nyt ovat oikeat henkilöt saamaan nämä kriittiset hankkeet maaliin?
- **Projektinhallintamalli epäselvä:** miten projektisalkkua johdetaan, kenen toimesta, kuinka usein jne.?
- **Projektit resursoidaan epärealistisesti:** olisi tärkeää aidosti pohtia resursointi siten, että mieluummin saadaan muutama hanke varmasti maaliin kuin jätetään useampi keskeneräiseksi
- **Projektisalkun omistajuus toimarilla:** toimitusjohtaja on usein ”palokuntahommissa” ja usein on järkevää antaa projektisalkun omistajuus jollekin toiselle.
- **Kaikki hankkeet liikkeelle yhtä aikaa:** projektien vieminen aikajanelle tuo happea kehittämiseen.
- **Lentokorkeus liian ylhäällä:** ”kannattava kasvu” ei ole hyvä hanke, vaan pitäisi etsiä jotain sellaista konkreettisempaa tekemistä, joka sysää halutun muutoksen liikkeelle.

Strategialle on luontaista, että se jää toteutumatta.

Strategisilla asioilla ei ole useinkaan luonnollista deadlinea.
Kiireelliset asiat ohittavat liian usein oikeasti tärkeät.
Luo deadlinet tärkeille asioille, muuten ne eivät etene.



Se mekaaninen strategiatyö on helppo, mutta kun mennään **arkeen** ja **ihmisen lähelle**, niin miten se tapahtuu? On olemassa paljon erilaisia tekniikkatyökalupakkeja, joita voidaan käyttää, mutta jokainen tekee kuitenkin **strategiasta omanlaisensa tulkinnan**. Silloin ratkaisee se, millaisia tulkintoja tehdään ja miksi. Eli en näe mitään muuta vaihtoehtoa kuin olla lähellä sitä, mitä on **ihmisen päässä ja sydämessä**

SIAMÄK NAGHIAN, GENELEC

**Mitä ajatuksia sinulla
aiheen tiimoilta herää?**

Kiitos! 😊