

# **Strategiaprosessi ja sinisen meren strategia ohjelmistoyrityksessä**

## **Strategy process and blue ocean strategy in a software company**

Kandidaatintyö



## TIIVISTELMÄ

**Tekijä: Jukka Kopra**

**Työn nimi: Strategiaprosessi ja sinisen meren strategia ohjelmistoyrityksessä**

**Vuosi: 2019**

**Paikka: Lappeenranta**

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

36 sivua, 2 kuvaa, 2 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja(t): Lea Hannola

**Hakusanat: strategia, strategiaprosessi, sinisen meren strategia**

**Keywords: strategy, strategy process, blue ocean strategy**

Yrityksen menestyminen kilpailutilanteessa vaatii kokonaisvaltaista suunnittelua eli strategian laadintaa. Strategian suunnitteluun tarjoaa ratkaisuja suuri määrä eri koulukuntia, joiden strategia-ajattelun lähtökohdat ja keskeiset kysymykset poikkeavat merkittävästi toisistaan.

Perinteisesti organisaation strategiatyö ja strategiaprosessi on mielletty projektinluontoisiksi tapahtumasarjoiksi, joiden lopputuloksena syntyy organisaation strategia, jota aletaan noudattaa. Strategiaprosessia tulisi kuitenkin tarkastella jatkuvana prosessina, jonka avulla voidaan lisätä organisaation valmiuksia vastata muuttuviin olosuhteisiin, uhkiin ja mahdollisuuksiin riittävän ajoissa.

Yrityksen strategian laadinnan onnistuminen edellyttää, että se perustuu aitoon tietoon olosuhteista, joissa yritys toimii sekä vaikutustekijöistä joilla on merkitystä yrityksen toiminnalle. Strateginen analyysityö on perusta, jolle yrityksen strategian suunnittelun tulee rakentua.

Vuonna 2005 lanseerattu ”Sinisen meren strategia” oli uudenlainen viitekehys laatia yrityksen strategiaa. Sinisen meren strategiakonseptin mukaan yritys kehittää arvoinnovaation, jonka avulla se asemoidaan perinteisestä kilpailusta markkinasta – punaisesta merestä - uuteen sinisen meren markkinatilaan, jossa mark-

kinakilpailun vaikutus on eliminoitu. Sinisen meren strategiaa on sovellettu maailmalla runsaasti mutta viitteitä sovelluksista suomalaisessa pk-yrityskentässä on vähän.

Työssä käsiteltävä yritystapaus on suomalainen ohjelmistotekniikkayritys Enerity Solutions Oy. Yhtiö toimi aiemmin ohjelmistoratkaisujen projektitoimittajana laajasti eri toimialoilla ja aloitti vuonna 2011 laajan strategisen uudelleenasetumisen toteuttamisen jatkuvan strategiaproessin periaatteita ja sinisen meren strategian viitekehystä soveltaen. Yritystapauksen tarkastelujakso on vuodet 2011-2018.

Tapausyrityksessä toteutettiin tarkastelujaksolla strateginen siirtyminen ohjelmistoprojektien tuottajasta ohjelmistotuotteiden valmistajaksi, karsittiin toimialat, joilla yhtiö toimii kymmenistä yhteen ja onnistuttiin lisäämään valitun toimialan asiakasmäärää merkittävästi.

Tapausyrityksen liikevaihto kasvoi tarkastelujaksolla 193% ja henkilöstön lukumäärä 167% toiminnan ollessa kannattavaa. Strategiatyötä tapausyrityksen osalta voidaan pitää onnistuneena. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sinisen meren strategia voi olla käyttökelpoinen menetelmä laadittaessa ohjelmistoyrityksen strategiaa.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto .....	3
1.1	Tutkimuksen tausta .....	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat .....	4
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset.....	4
2	Liiketoiminnan strateginen suunnittelu.....	6
2.1	Strategia-ajattelu .....	6
2.2	Strategia .....	7
2.3	Strategiaprosessi .....	8
2.4	Jatkuva strategiaprosessi .....	9
2.4.1	Perususkomusten määrittely, suunnan asettaminen ja seuranta .....	10
2.4.2	Strategioiden toimeenpano ja sen jatkuva seuranta.....	10
2.4.3	Seurantaimpulssien toteaminen ja arviointi .....	11
2.4.4	Strategiaprosessi muista näkökulmista.....	11
2.5	Analyysit strategiatyössä .....	12
3	Sinisen meren strategia .....	14
3.1	Arvoinnovaatio .....	14
3.2	Punainen ja sininen meri .....	15
3.3	Strategian laadinnan työkalut ja viitekehys .....	16
3.3.1	Strategiaprofiili.....	16
3.3.2	Ratkaisevat neljä kysymystä ja nelikenttä.....	17
3.3.3	Hyvän sinisen meren strategian kolme piirrettä.....	18
3.4	Sinisen meren strategian laatiminen .....	18
3.5	Uuden markkinatilan maksimoiminen .....	19
3.6	Strategiaprosessi .....	19

3.7	Strategisen jäljittelyn esteet .....	20
4	Strategian laadinta kohdeyrityksessä .....	22
4.1	Kohdeyritys Tietokoura Oy .....	22
4.2	Kohdeyrityksen lähtötilanne .....	23
4.3	Strategiatyö Tietokourassa.....	24
4.3.1	Jatkuva strategiaprosessi .....	24
4.3.2	Sovelletut analyysimenetelmät.....	25
4.3.3	Strategisen suunnittelun viitekehysten valinta .....	25
4.4	Sinisen meren strategian laadinta.....	26
5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	28
6	Lähteet.....	31

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Modernissa markkinataloudessa yritykset toimivat jatkuvassa kilpailutilanteessa. Menestyäkseen kilpailussa yritykset yleensä suunnittelevat toimintaansa muun muassa laatimalla liiketoimintastrategian. Jokaisella markkinoilla kilpailevalla yrityksellä on strategia, joko eksplisiittinen, eli suunnitteluprosessin kautta syntynyt tai implisiittinen, eli toiminnan kautta muotoutunut. On havaittu, että eksplisiittisellä eli suunnitelmallisella strategian laadinnalla on mahdollista vastata tehokkaammin kilpailutilanteen asettamiin haasteisiin ja menestyä paremmin (Porter 1984, s. 13). Pienissä yrityksissä resurssit ovat rajalliset eikä strategiatyöhön välttämättä panosteta riittävästi. Eksplisiittistä strategiaa ei ole lainkaan tai se ei ole ajan tasalla.

Yritystoiminnan strategian muodostusta on tutkittu paljon ja erilaisia strategisia malleja, menetelmiä ja laadintatyökaluja on tarjolla runsaasti. Vuonna 2005 kanadalaistutkijat Kim W. Chan ja Renee Mauborgne (Kim, Mauborgne 2006) lanseerasivat strategian suunnittelukonseptin, jonka he nimittivät sinisen meren strategiaksi. Konseptia on käytetty laajalti, mutta tutkimustietoa suomalaisissa yrityksissä sovelletusta sinisen meren strategiasta on vähän. Lappeenrantalaisessa ohjelmistotekniikan yrityksessä Enerity Solutions Oy:ssä laadittiin ja sovellettiin sinisen meren strategiaa vuosina 2011-2018 ja tämän työn empiirinen osuus perustuu tämän tapauksen kuvaamiseen.

Tarkastelu ajoittuu ajanjaksolle 2011-2018 jolloin yhtiö toimi nimellä Tietokoura Oy ja yhtiöön viitattaessa tekstissä käytetään tätä tarkasteluajanjaksolla voimassa ollutta nimeä. Tämän työn kirjoittaja on yhtiön perustaja sekä pääomistaja ja toimi tarkastelujakson ajan yhtiön hallituksen puheenjohtajana.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, voiko sinisen meren strategia olla käyttökelpoinen viitekehys ohjelmistoyrityksen strategiaa laadittaessa. Tässä työssä kuvataan tarkastelujakson 2011-2018 alussa kohdeyritys Tietokoura Oy:ssä tehty yhtiön strateginen uudelleen aseointi ja keskeiset tulokset. Yhtiön strategiatyö ja uuden strategian suunnittelu ja toteutus perustui tuolloin jatkuvan strategiaproessin systemaattiseen käyttöön ottoon ja sinisen meren strategiaan (Laukkanen 2019).

## 1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimuksen teoriaosuudessa luodaan katsaus strategian laadintaan yleisesti sekä jatkuvan strategiaproessin käsitteeseen erityisesti. Jatkuva strategiaproessi –ajattelun yhtenä merkittävänä kehittäjänä Suomessa voidaan pitää entistä LUT-yliopiston professoria Jyrki Aholaa, jonka väitöskirjatyöhön (Ahola 1995) sekä oppimateriaaleihin (Ahola 2002) asiaa käsittelevä teoriaosuus pohjautuu. Luvussa 2. tarkastellaan myös strategisen analyysin työkaluja Michael E. Porterin (Porter 1984) ja Mika Kamenskyn (Kamensky 2010) työhön perustuen.

Luku 3. käsittelee sinisen meren strategiaa. Teoriaosuus perustuu tutkijoiden Chan W. Kimin ja Renee Mauborgnen luomaan sinisen meren strategiamalliin, joka kuvataan teoksessa *Sinisen meren strategia* (Kim, Mauborgne, 2006). Sinisen meren strategiaosuus perustuu em. teokseen sekä sitä tukeviin tieteellisiin artikkeleihin ja tutkimuksiin.

Kandidaatintyön empiirinen osuus kuvaa lappeenrantalaisessa ohjelmistoyrityksessä Tietokoura Oy:ssä noudatetut strategian suunnittelun periaatteet ja sinisen meren strategian implementoinnin. Empiirisen osuuden tiedonkeruu perustuu yhtiön tilinpäätösaineistoihin sekä yhtiön toimitusjohtajan haastatteluun.

Tässä työssä ei kuvata kohdeyrityksen strategian sisältöä yksityiskohtaisesti johtuen muun muassa kilpailullisista syistä. Työ keskittyy yrityksessä sovellettujen teoreettisten menetelmien



kuvaamiseen sekä yhtiön strategiaprosessiin ja uuteen strategiaan yleisellä tasolla, minkä lisäksi johtopäätöksinä todetaan strategian avulla saavutetut keskeiset liiketoiminnalliset tulokset.

## 2 LIKETOIMINNAN STRATEGINEN SUUNNITTELU

Länsimaisessa markkinataloudessa yritykset toimivat vapailla markkinoilla tarjoten tuotteita ja palveluja asiakkailleen. Kysyntä perustuu asiakkaiden vapaaseen valintaan mistä seuraa, että yritykset kilpailevat keskenään samoista asiakkaista ja resursseista. Menestyminen kilpailutilanteessa vaatii kokonaisvaltaista suunnittelua eli strategian laadintaa. Mika Kamensky toteaa teoksessaan *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti*, että ”*aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto*”. (Kamensky 2010, s. 16).

Yrityksen strategian laadintaan kuuluu erilaisia malleja hahmottaa kokonaisuutta sekä menetelmiä johtaa strategiatyötä. Tämän luvun painopiste on yrityksen strategiaprosessin tarkastelussa.

### 2.1 Strategia-ajattelu

*"Taktiikka on siis oppi sotavoimien käytöstä taistelussa ja strategia taas oppi taisteluiden käytöstä sodan tarkoituksen hyväksi"* (Clausewitz, 1981, s. 19). Paljon käytetty sitaatti luo vaikutelman, että strategia-ajattelun määrittely olisi yksikäsitteistä, mutta niin sotatieteissä, kuin yrityksen johtamistieteissäkin strategia -termin ja strategia-ajattelun sisältö voidaan määritellä monella tavalla.

Strategia-ajattelun ympärillä on suuri määrä eri koulukuntia (Ahola, 1995, s. 17), joiden strategia-ajattelun lähtökohdat ja keskeiset kysymykset poikkeavat merkittävästi toisistaan. Eri koulukuntien strategia-ajattelun synteeseinä ja eräänlaisena koulukuntajaottelun yläpuolella olevana yhdistävänä määrittelyksenä voidaan todeta, että strategia-ajattelu on *"jatkuvaa asian-tilojen näkemistä, kokonaisuuksien hahmottamista ja tavoitteellisten tulevaisuudenkuvien luomista ja arviointia sekä näiden kuvien muuttamista todeksi"* (Ahola, 1995, s. 21).

## 2.2 Strategia

Strategia -käsitteen sisältö määritellään lukuisissa julkaisuissa monin eri tavoin. Kanadalainen akateemikko ja strategiatutkija Henry Mintzberg esittää strategia-sanalla sisällön määrittelyä yritystoimintaa varten viiden P:n avulla. Nämä viisi P:tä ovat plan (suunnitelma), ploy (juoni), pattern (toimintatapa), position (asema) ja perspective (näkemys). Tiivistäen voidaan todeta, että suunnitelma on tietoinen ja etukäteen päätetty menettelytapa tulevan toiminnan suhteen ja sitä sovelletaan laajalti. Suunnitelma ohjaa yhtiön toimintaa haluttuun suuntaan ja haluttuun päämäärään. Juoni on yksi osa useista suunnitelmista muodostuvassa ketjussa - juonen päämäärä on luoda oikeat olosuhteet jonkin toisen suunnitelman toteuttamiselle. Strategiaa ei ole pelkkä suunnitelman laatiminen, vaan suunnitelman on myös johdettava jonkinlaiseen käyttäytymiseen ympäristön suhteen - kaavamaiseen tapaan toteuttaa yksittäisten toimintojen ketjuja kaikissa tapauksissa. Tämän määritelmän mukaan strategia on siis yleinen ja yhtäläinen toimintatapa, oli se tietoista tai ei. Asema on yhtiön resurssien käytön ja toiminnan suhteen ympäristöön ilmenemismuoto. Asema voi syntyä ja se voidaan määrittää suunnitelman tai juonen tai suoraan toimintatavan perusteella. (Mintzberg et al, 1996, s. 10-17)

Näkemys-määritelmän mukaan strategia on toimintakonsepti. Määritelmä viittaa osuvasti strategian abstraktiin luonteeseen. Organisaation jäsenien on omattava sama näkemys toiminnan tavoitteista voidakseen toteuttaa yhteistä toimintakonseptia. (Mintzberg et al, 1996, s. 17)

Toisaalta, Kenneth Andrew esittää kirjoituksessaan "The Strategy Concept" (Mintzberg et al, 1996, s. 47), että yrityksen strategia on päätöksentekomenettely joka määrittää ja paljastaa yrityksen tarkoituksen, tavoitteet ja tuottaa periaatteet ja ohjeet näiden saavuttamiseksi. Yrityksen strategia määrittää liiketoiminta-alueen jolla yritys toimii, millainen organisaatio yrityksen on oltava taloudellisessa ja inhimillisessä mielessä, ja taloudellisen ja ei-taloudellisen panostuksen luonteen ja tavat, joilla yritys pitää omistajansa tyytyväisinä. (Mintzberg et al, 1996, s. 47)

Kuten edellisestä voidaan päätellä, selkeä ja ehkäpä helpoiten ymmärrettävä strategia-sanalla määritelmä on myös näkemys, että strategia on *"johtava ajatus pitkäjänteisestä tavasta saavuttaa asetetut päämäärät"* (Ahola, 2003, s. 14). Näin ollen samassa yhteydessä käsite

"strateginen" on jotain organisaation pitkäjänteisten päämäärien saavuttamiseen merkittävästi vaikuttavaa.

### 2.3 Strategiaprosessi

Strategiaprosessi on johdon työskentelyprosessi niiden strategioiden luomiseksi ja toimeenpanemiseksi jotka kasvattavat yrityksen arvoa omistajien näkökulmasta ja ottavat huomioon myös muiden keskeisten sidosryhmien vaatimukset, tavoitteet ja rajoitteet. (Ahola, 1995, s. 56).

Strategiaprosessin elementit ovat strateginen analyysi, strategioiden kehittäminen ja valinta, strategioiden implementointi ja strategioiden seuranta (Ahola, 1995, s. 54). Seurannan tarkoitus on syöttää analysoitavaksi kehittämis- ja implementointivaiheissa saatua uutta tietoa. Yhtiön johdolla on päävastuu strategiaprosessin toteutumisesta. Konkreettisia johdon substanssi-tehtäviä strategiaprosessissa ovat mm. toiminnan tarkoituksen määrittely, asemointi, päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, liiketoiminnan määrittely, konsernitaseisten toimintapolitiikojen ja konsernistrategian määrittely, resurssien allokointi, organisaatioasioiden hoitaminen strategioita vastaavasti, strategisen agendan ylläpito, strategioiden implementointi ja kontrolli. Strategiaprosessia tukevia tehtäviä ovat kommunikointi ja viestintä, ihmisten johtaminen ja näiden valmiuksista huolehtiminen. Erityisesti yrityksen johdon vastuulla on strategiaprosessin kehittäminen ja prosessointi siten, että prosessi on jatkuvasti aktiivisessa tilassa. (Ahola, 2002, s. 28).

Strategiaprosessin onnistumisen kannalta on tärkeitä tiedostaa strategiaprosessin kriittiset alueet. Nämä ovat suoranaisesti strategiaprosessiin liittyvät kriittiset alueet ja laajemmin johtamiseen liittyvät kriittiset alueet. Edelliseen luokkaan kuuluvat ne kriittiset alueet, jotka vaikuttavat strategiaprosessiin, aktiviteetteihin ja tulokseen ennen strategioiden toimeenpanoa. Jälkimmäiseen kuuluvat ne alueet, jotka liittyvät laajemmin johtamiseen sen eri tasoilla. (Ahola, 1995, s. 89).

Suoranaisesti strategiaprosessiin liittyviä kriittisiä alueita ovat organisaation tietoisuus visioista, päämääristä ja strategioista, strategiaprosessin liittyminen päivittäiseen johtamiseen,

näkökulman laajuus, akuuttien johtamisongelmien ja strategiaprosessiin liittyvien tehtävien tasapainotus sekä kilpailukentällä tapahtuvien muutosten ja syntyvien haasteiden havaitseminen. Johtamiseen liittyviä kriittisiä alueita ovat management- ja leadership-taitojen tasapainoinen käyttö, organisaation rooli jaot ja muodollisen ja epämuodollisen organisaatorakenteen kohtaavuus, eri yritys- ja ryhmäkulttuurien huomioiminen ja organisaatioiden välinen kommunikointi ja yhteistyö. (Ahola, 1995, s. 90)

## **2.4 Jatkuva strategiaprosessi**

Yleisesti on ajateltu, että organisaation strategiatyö ja strategiaprosessi ovat projektinluontoisia tapahtumasarjoja, joiden lopputuloksena syntyy organisaation strategia, jota aletaan noudattaa. Ei tulisi kuitenkaan rajoittua tähän suppeaan näkemykseen, vaan tarkastella strategiaprosessia jatkuvana prosessina, jonka avulla voidaan lisätä organisaation valmiuksia vastata muuttuviin olosuhteisiin, uhkiin ja mahdollisuuksiin riittävän ajoissa. Strategiaprosessin tulee siis olla jatkuvaa päämäärien ja keinojen tarkastelua. Jatkuvassa strategiaprosessissa johto kerää koko ajan tietoa osana omaa johtamisprosessiaan. Jossain vaiheessa saadun tiedon määrä ja laatu on sellainen, että se pakottaa arvioimaan uudelleen aiemmin laadittuja tavoitteita, strategioita, strategisia agendoja, toimintasuunnitelmia ym. Tehokas toiminta edellyttää, että tähän työhön voidaan tällöin ryhtyä välittömästi. Edelleen tämä edellyttää, että strategiasta vastuussa olevat tiedostavat jatkuvasti sen hetkisen tilanteensa strategisen asemansa, tilan, päämääriensä, visioidensa ja strategioidensa suhteen. (Ahola, 1995, s. 183).

Jatkuvan strategiaprosessin päävaiheet ovat i) peruskomusten määrittely ja tarkistus, ii) suunnan asettaminen tai tarkistus, iii) toimintasuunnitelmat ja kriittiset seurantakohteet, iv) strategioiden toimeenpano tai korjaavat toimenpiteet ja v) seuranta-impulssien toteaminen. Seuranta-impulsseja arvioidaan jatkuvasti suhteessa näihin päävaiheisiin. Lisäksi on seurattava yleistä ympäristöä. (Ahola, 1995, s. 187). Seuraavassa on edellisen lähdeviitteen pohjalta selostettu tarkemmin kutakin päävaihetta ja itse viitekehystä:

#### 2.4.1 Perususkomusten määrittely, suunnan asettaminen ja seuranta

Organisaation (konsernin) kokonaisuutta on asemoitava jatkuvasti ja proaktiivisesti yleiseen ympäristöön ja kilpailu- ja toimintaympäristöönsä. Näistä nousevat mahdollisuus- ja uhkatrendit sekä sisäiset heikot ja vahvat puolet on huomioitava. Johdon on jatkuvasti näiden haasteiden ja kokemuksensa avulla määriteltävä ja ylläpidettävä käsitystään tulevaisuudessa nähtävissä olevista arvonnäkömahdollisuuksista ja niiden hyödyntämiseen tarvittavista kilpailuetulähteistä. Johto perustaa asemointinsa yrityksestä saamiinsa ja omiin tulkintoihin luomalla niiden pohjalta kokonaisnäkömyksen ja perususkomuksen. Perususkomuksia luodaan ja testataan kommunikoimalla organisaation ja sidosryhmien kanssa. (Ahola, 1995, s. 187)

Tässä vaiheessa on pohdittava, ovatko organisaation suunta ja peruslinja oikeita ja onko johdon strateginen agenda ajan tasalla. Vaiheen tarkoitus on arvioida, onko perususkomusten muutoksilla tai strategisen seurannan impulsseilla vaikutusta voimassa oleviin organisaation toimintasuuntiin ja peruslinjoihin. Johto arvioi tulkintoja organisaation kanssa ja luo oman näkömyksensä jonka mukaisesti suuntaa muutetaan, mikäli on tarvetta. Mahdolliset muutokset on huomioitava strategiaprosessin myöhemmissä vaiheissa. (Ahola, 1995, s. 188)

Johdon on huomioitava aiemmissä vaiheissa strategiaprosessia valintoihin tulleet muutokset. Toimintasuunnitelmia muutetaan tarvittaessa vastaavasti ja kriittiset seurannan kohteet tarkastetaan. Mikäli suunnitelmia muutetaan, on niistä viestittävä asianmukaisesti hallitukselle ja muuhun organisaatioon sekä koordinoitava toimeenpano. (Ahola, 1995, s. 189)

#### 2.4.2 Strategioiden toimeenpano ja sen jatkuva seuranta

Strategioiden toimeenpano tarkoittaa strategisessa agendassa olevien tehtävien toteuttamista. Mikäli strategiaa ei panna toimeen, on se hyödytön. Edellisten vaiheiden mahdollisten muutosten vaikutukset on arvioitava toimeenpanon suhteen. Tässä vaiheessa johdon on syytä varmistaa, että strategioiden toimeenpanon esteet on poistettu tai minimoitu. (Ahola, 1995, s. 190-191)

### 2.4.3 Seurantaimpulssien toteaminen ja arviointi

Seurantaimpulssien toteamisen l. strategisen kontrollin tarkoitus on tuottaa johdolle relevanttia informaatiota yleisestä ympäristöstä ja kilpailu- ja toimintaympäristöstä strategiaprosessin aiempien vaiheiden tulosten kyseenalaistamiseksi. Organisaatiossa on kontrolloidusti tuotettava strategisia seurantaimpulsseja erityyppisestä signaaliseurannasta. Johdon strategiseen agendaan tulee sisältyä strategisen mittariston määrittely, ylläpito ja jatkuva seuranta. (Ahola, 1995, s. 191)

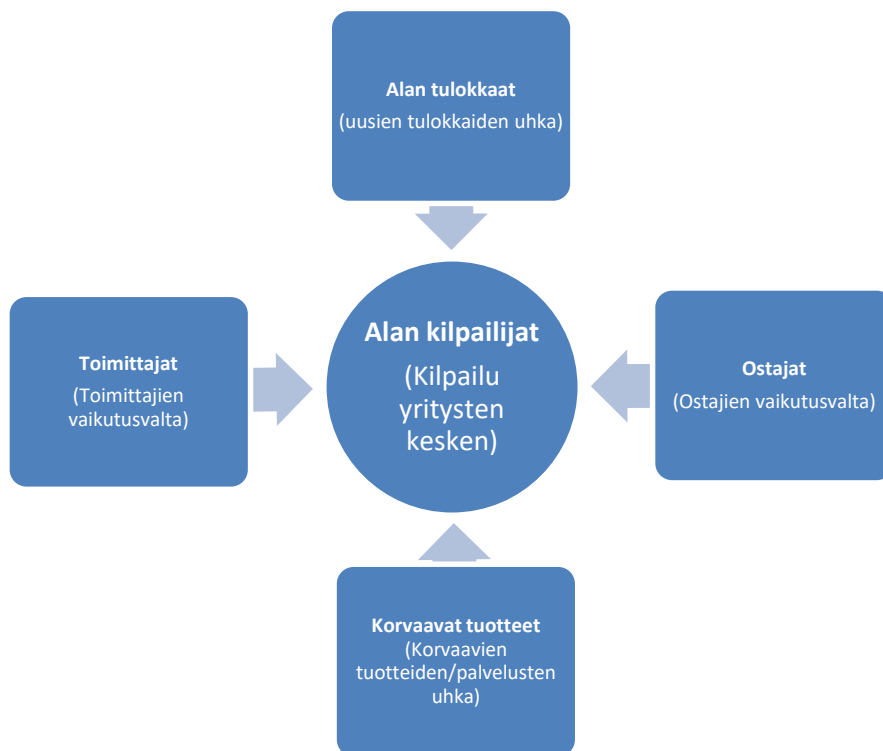
Seurantaimpulsseja tulee arvioida jatkuvasti. Informaatiota syntyy sen lisäksi muista lähteistä koko ajan. Arviointitoiminnon tarkoitus on varmistuminen haasteiden ja impulssien vaikutuksista. Johdolla on oltava koko ajan näkemys, vaikuttavatko nämä aiempiin oletuksiin ja valintoihin. Arvioinnin on oltava jatkuvaa, koska etukäteen ei voida tietää, mitkä impulssit pakottavat korjaavaan toimintaan. Se, että arviointi on jatkuvaa, ei tarkoita sitä, että johdon tulisi muuttaa suunnitelmiaan pientenkin impulssien mukaisesti, vaan muutoksia voi toteuttaa kootusti ja hallitusti. Jatkuvan arvioinnin perusteella niiden tarpeesta ja vakavuudesta ollaan kuitenkin jatkuvasti selvillä. (Ahola, 1995, s. 192)

### 2.4.4 Strategiaprosessi muista näkökulmista

Strategiaprosessia voidaan tarkastella myös muista, mm. rooli- sekä järjestelmä- ja metodinäkökulmista. Strategiaprosessi on kokonaisvaltaista kollektiivista työtä ja roolinäkökulma tarkastelee prosessia toimijoiden tehtävien ja vastuiden suunnalta. Organisaation omistajan tulee määritellä, mikä on sen oma rooli strategiatyössä ja viestittää tämä organisaatioon. Johdon tehtäviä on käsitelty jo edellä, sen lisäksi johdon on viestittävä riittävän selkeästi, mitkä ovat muiden toimijoiden roolit organisaatiossa. (Ahola, 1995, s. 186-196).

## 2.5 Analyysit strategiatyössä

Yrityksen strategian laadinnan onnistuminen edellyttää, että se perustuu aitoon tietoon olosuhteista, joissa yritys toimii sekä vaikutustekijöistä joilla on merkitystä yrityksen toiminnalle. Michael E. Porter on esitellyt yleisen viiteen kilpailuvoimaan perustuvan kehyksen, joka on esitetty kuvassa 1. Kehyksen avulla voidaan analysoida haluttua toimialaa ja sen kilpailijoita, ostajia, tavarantoimittajia ja niin edelleen. Porterin näkemyksen mukaan toimialan voittopotentiali pitkällä tähtäimellä on määritettävissä viiteen kilpailuvoimaan perustuvan rakenteellisen analyysin avulla ja tämä rakenneanalyysi on kilpailustrategian peruskivi. (Porter 1984, s. 23-24).



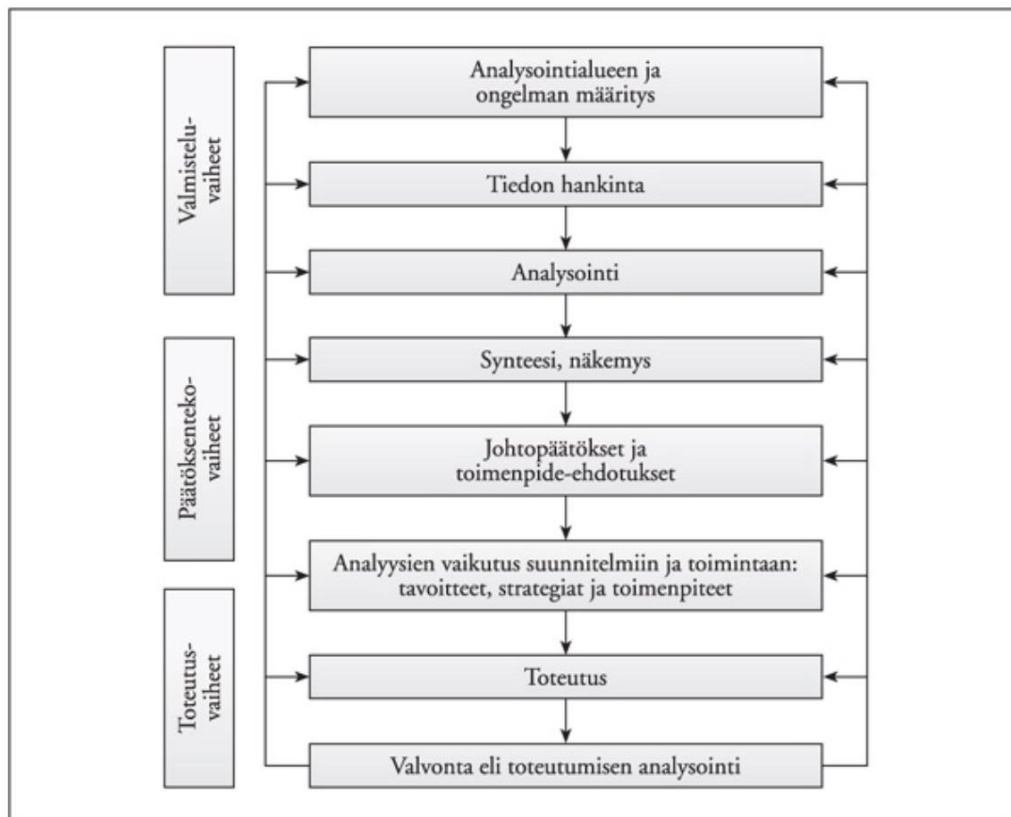
**Kuva 1** Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät ja viisi kilpailuvoimaa (Porter 1984, s 24)

Porterin viitekehyksen rinnalla eri tyyppiset analyysit voidaan luokitella kolmeen ryhmään: ympäristöanalyysit, sisäisen tehokkuuden analyysit ja synteesianalyysit. *Ympäristöanalyysejä* ovat esimerkiksi kaikki makrotason analyysit, toimiala-analyysit kuten kysyntä-, asiakas-, toimittaja-, kilpailu- ja verkostanalyysit, skenaarioiden tutkiminen ja heikkojen signaalien havainnointi. *Sisäisen tehokkuuden analyysit* keskittyvät organisaation kokonaistehokkuuden,



toimintojen ja prosessien sekä talouden tutkimiseen. *Synteesianalyysit* tehdään ympäristö- ja sisäisen tehokkuuden analyysien tuottaman tiedon perusteella ja niiden lopputulemana voidaan tehdä johtopäätöksiä analysoitavan kohteen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista sekä pyrkiä hahmottamaan erityyppisiä menestystekijöitä. (Kamensky 2014, s. 63-65)

Tehokas strategian laadinta edellyttää, että myös analyysityö tehdään suunnitellen ja vaiheittain. Analysointiprosessin päävaiheet on esitetty kuvassa 2. Analyysityötä aloitettaessa on olennaista määrittää, mitä ja miksi analysoidaan ja mitä tavoitellaan. Tämän pohjalta on mahdollista arvioida, millaista tietoa analyysityössä tarvitaan. Varsinainen analyysi on kertyneen tiedon tarkastelua ja arviointia, jonka jälkeen pyritään synteysiin eli kokonaiskuvan muodostamiseen ja johtopäätösten tekoon. Analysointiprosessi jatkuu toimenpide-ehdotusten jälkeen toimeenpanon vaikutusten arvioinnilla osana muuta strategiatyötä, jonka jälkeen ehdotukset toteutetaan. Viimeisenä vaiheena on valvonta, eli toteutumisen analysointi. (Kamensky 2014, s. 65-70)



**Kuva 2** Analysointiprosessin päävaiheet (Kamensky 2014, s. 66)

### 3 SINISEN MEREN STRATEGIA

Sinisen meren strategiakonseptin ovat luoneet tutkijat W. Chan Kim ja Renee Mauborgne. Kantava ajatus on irtautua perinteisestä ja perinteisiin strategisiin malleihin pohjautuvasta kilpailutilanteesta tekemällä arvoinnovaatioita. Sinisen meren strategian pyrkimys on luoda tilanne, jossa kilpailua ei ole tai asemoidutaan sen yläpuolelle. Yrityksen toimialalla vallitsevasta kilpailutilanteesta irtautuessaan yritys luo itselleen arvoinnovaation avulla uuden markkinatilan, jota ilmaisu ”sininen meri” kuvaa. Toisin sanoen, strategian suunnittelua eivät ohjaa ulkoiset kilpailulliset tekijät tai toimintaympäristö, vaan vahvuuksien luominen yrityksen sisältä käsin ja kilpailutilanteesta irtautuminen näiden avulla. Perinteistä markkinoilla vallitsevaa kilpailutilannetta ja yritysten tapoja asemoitua siihen symboloi ilmaisu ”punainen meri”. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 22)

#### 3.1 Arvoinnovaatio

Arvoinnovaatio on Sinisen meren strategian kulmakivi ja kehitetään yrityksen omilla strategisilla toimilla. Arvoinnovaatio määritetään kahden tunnusomaisen piirteen avulla. Ensinnäkin yrityksen tuotteita, palveluita tai toimitusprosesseja on kehitettävä siten, että ne poikkeavat edukseen niin olennaisesti lähtötilanteessa kilpailevista tuotteista tai palveluista, ettei tuotteella voida enää katsoa olevan varsinaisia kilpailijoita. Toiseksi, edellä mainittu on saatava aikaiseksi siten, että palvelun tai tuotteen tuotanto- ja toimituskustannukset laskevat eivätkä suinkaan nouse. Näin yritys voi tarjota asiakkailleen parempia ja ennennäkemättömiä tuotteita tai palveluita järkeenkäypään hintaan. (Layton, 2009 a)

Yritysten perinteinen tapa asemoida tarjontaa kilpailullisesti vain arvoa optimoimalla, toisin sanoen pyrkimys myydä tuote halvemmalla ja pienemmin tuotantokustannuksin kuin muut, voi johtaa nopeasti mahdollisen kilpailuedun menetykseen muiden alkaessa ennen pitkää myydä vielä halvemmalla. Samalla logiikalla, mikäli kilpailuetua haetaan vain innovaatiolla, tyypillisimmin paremmilla teknisillä ominaisuuksilla, on uhka, että kilpailijat kopioivat ne nopeasti. Näin ollen sekä arvon, että innovaation yhdistävä arvoinnovaatio on kestävämpi tapa päästä ulos kilpailutilanteesta ja toimia markkinoilla tuottavammin siten, että sekä yrityksen itsensä,

että asiakkaiden saama hyöty kasvaa. (Layton, 2009 a). Sinisen meren strategiassa arvoinnovaatio on käsitteenä uusi tapa hahmottaa tuotteen tai palvelun kilpailullista asemointia, mutta sen voidaan ajatella olevan myös perinteistä tuotteen hinta- ja ominaisuusdifferointia (Gandellini et al, 2013, s. 24).

### **3.2 Punainen ja sininen meri**

Käsitteiden ”punainen meri” ja ”sininen meri” avulla voidaan hahmottaa eroja perinteisen markkinatilanteen ja sinisen meren tavoitetilanteen välillä. Termillä ”punainen meri” tarkoitetaan tarkastelun kohteena olevilla markkinoilla voimassaolevaa kilpailullista tilannetta, josta yritetään päästä pois kohti kilpailusta vapaata sinistä merta. Punaiselle merelle on ominaista kilpailu olemassa olevassa markkinatilassa ja siten, että yritetään menestyä paremmin kuin kilpailijat. Tällaisessa tilanteessa hyödynnetään lähinnä olemassa olevaa kysyntää ja tyypillisesti optimoidaan tarjontaa joko hintaa laskemalla tai tuotteen ominaisuuksia parantamalla. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 38). Punainen meri on tilanne, jossa käytännössä kaikki yritykset lähtökohtaisesti toimivat. Ala on rajattu, kilpailijat tunnetaan ja toimialalla on vakiintuneet käytännöt (Layton, 2009 b).

Kun sininen meri on luotu, yrityksellä on mahdollisuus toimia markkinatilassa, jossa ei ole kilpailua ja kilpailu on tehty merkityksettömäksi arvoinnovaatioiden avulla. Eroja punaisen ja sinisen meren tilojen välillä on esitetty taulukossa 1. Sinisen meren tilanteessa on onnistuttu luomaan uutta kysyntää ja valtaamaan se itselle. Yritys ei optimoi tarjontaansa arvon ja kustannusten välillä, vaan koko toimintojärjestelmä tukee tarjonnan ainutlaatuista differointia sekä pieniä kustannuksia. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 39). Sinisen meren markkinatilaan pääsemiseksi ei riitä pelkkä teknisen innovaation teko, vaan yrityksen on kyettävä luomaan aito arvoinnovaatio (Kim, Mauborgne, 2015).

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan olemassa olevassa markkinatilassa	Luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua
Peitotaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan valitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin <i>tai</i> pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan differointi <i>ja</i> pienet kustannukset

**Taulukko 1** Punaisen ja sinisen meren strategiat (Kim, Mauborgne, 2006, s. 39)

### 3.3 Strategian laadinnan työkalut ja viitekehys

Strategian suunnittelu ja toteuttaminen edellyttävät luonnollisesti systemaattisia menetelmiä lähtötilanteen analysoimiseksi, vahvuuksien löytämiseksi ja suunnitelman laatimiseksi. Perinteisiä punaisen meren strategioita varten menetelmiä ja koulukuntia on lukuisia. Sinisen meren strategian laadintatyöhän on kehitetty omat menetelmät ja toimintaperiaatteet. Olennaisimmat työkalut sinisen meren strategiapohdintaan ovat strategiaprofiilin laatiminen, vastauksien löytäminen ratkaiseviin neljään kysymykseen ja niiden nelikenttäanalyysi sekä hyvän strategian kolmen piirteen tiedostaminen. Näitä työkaluja soveltamalla yrityksen on mahdollista pyrkiä punaisen meren tiukasta kilpailusta sinisen meren markkinatilaan, jossa perinteinen kilpailutilanne ei ole toimintaa määrittävä tekijä. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 47).

#### 3.3.1 Strategiaprofiili

Strategiaprofiilin avulla voidaan diagnosoida vallitseva tilanne oman tarjonnan suhteesta markkinatilaan sekä mallintaa ne strategiset attribuutit, joilla erottaudutaan kilpailutilanteesta. Profiili kuvaa kilpailutilanteen, kilpailutekijät ja asiakkaan saamat hyödyt. Strategiaprofiiliin valitaan olennaisimmat mitattavissa olevat oman ja kilpailijoiden tuotteiden tai palveluiden

ominaisuudet ja pisteytetään ne. Näin syntyvät strategiaprofiilin arvokäyrät. Jos markkinoilla toimivien yritysten arvokäyrät ovat samankaltaiset, ollaan punaisen meren markkinatilassa. Tavoitteena on luoda strategiaprofiili, jossa mitatut menestystekijät poikkeavat täysin kilpailijoiden vastaavista. Menestyksessä strategiaprofiili vaatii painopisteiden siirtämistä kilpailijoista vaihtoehtoihin ja perinteisistä asiakkaista ei-asiakkaisiin eli on löydettävä uusia asiakasryhmiä. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 48-50).

Strategiaprofiili ei kuitenkaan ole objektiivinen työkalu oman aseman hahmottamiseen vaan sen käyttö vaatii harkintaa ja subjektiivisia valintoja. Näin ollen strategiaprofiilin ja arvokäyrän laatijan on oltava huolellinen, että valitut parametrit ovat järkevästi vertailtavissa (Gandellini et al, 2013, s. 27). Strategiaprofiilin laadinta on olennaisin osa sinisen meren strategiaprosessia.

### 3.3.2 Ratkaisevat neljä kysymystä ja nelikenttä

Strategiaprofiilin uusi arvokäyrä voidaan hahmottaa nk. ratkaisevien neljän kysymyksen avulla. Kyseessä on pohdinta, jossa käytössä oleva toimintamalli kyseenalaistetaan arvioimalla, mitä tekijöitä tulisi *supistaa* alan normaalitasoon verrattuna, mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi kokonaan *poistaa*, mitä tekijöitä tulisi *korostaa* selvästi enemmän kuin alalla tehdään sekä mitä kyseiselle toimialalle täysin uusia tekijöitä tulisi tarjontaan *luoda*. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 51-52)

Nelikenttä on menetelmä, jonka avulla vastaukset uuden strategiaprofiilin ratkaiseviin neljään kysymykseen voidaan visuaalisesti hahmottaa. Nelikenttä vahvistaa ajattelua yhtäaikaisesta pyrkimyksestä differointiin ja kustannusten alentamiseen. Se osoittaa visuaalisesti ovatko kehityskohteet tasapainossa ja helpottaa eri tasojen esimiesten mahdollisuuksia hahmottaa asiaa. Nelikentän laatiminen pakottaa strategian vastuuhenkilöt kiinnittämään huomiota kaikkiin kilpailutekijöihin sekä alalla vallitseviin hiljaisiin oletuksiin. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 51-58)

### 3.3.3 Hyvän sinisen meren strategian kolme piirrettä

Hyvän strategian kolme piirrettä ovat painopisteet, erilainen arvokäyrä sekä vakuuttava motto. Uuden strategiaprofiilin arvokäyrällä on selkeä *painopiste*, eli yritys on löytänyt tarjoamalleen tuotteelle tai palvelulle selkeät vahvuudet eikä se hajota resurssejaan laajalle. Sen arvokäyrä on *erilainen* kuin kilpailijoilla, eli yritys on pystynyt irrottautumaan perinteisestä kilpailutilanteesta. Hyvä ja vakuuttava *motto* välittää selkeän viestin asiakkaille ja mainostaa tarjontaa totuudenmukaisesti. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 59-62).

## 3.4 Sinisen meren strategian laatiminen

Sinisen meren strategian laadintaa ohjaavat kuusi periaatetta. Nämä periaatteet ovat 1. markkinarajojen muuttaminen, 2. kokonaiskuvaan keskittyminen numeroiden sijaan, 3. nykyistä kysyntää laajemman kysynnän tavoittelu, 4. strategian laadinnan oikea etenemisjärjestys, 5. tärkeimpien organisatoristen esteiden voittaminen sekä 6. ajattelutavan, että toteutus on osa strategiaa omaksuminen. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 71-98)

Tietoa markkinarajojen muuttamiseksi, eli uusien markkinoiden – sinisen meren - löytämiseksi yritys voi hankkia analysoimalla useita toimialoja, tarkastelemalla toimialojen sisäisiä strategisia ryhmiä ja ostajaryhmiä. Perinteisten ostajaryhmien kyseenalaistaminen auttaa löytämään uusia asiakkaita ei-asiakkaiden joukosta. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 78-84)

Edelleen, tutkimalla omaa tarjontaa ja ottamalla huomioon täydentäviä tuotteita ja palveluita ja tarkastelemalla kokonaisuutta uudesta näkökulmasta voi auttaa sinisen meren löytämisessä. Niin ikään tuote- ja palvelutarjonta on analysoitava toiminnallisuuteen ja tunteisiin perustuvan vetoavuuden suhteen. Sinisen meren määrittämisessä myös huomioitava markkinatilassa vallitseva ajallinen ulottuvuus, ts. kysyntäolosuhteet ja trendit voivat muuttua ajan myötä. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 92-98).

### 3.5 Uuden markkinatilan maksimoiminen

Yritys voi maksimoida luomansa sinisen meren koon kurkottamalla vallitsevaa kysyntää laajemmalle, toisin sanoen hankkimalla uusia asiakkaita tahoista, jotka eivät ole vielä toimialan minkään yrityksen asiakkaita. Näin toimien markkinatilan kokoa on mahdollisuus kasvattaa merkittävästi enemmän verrattuna tilanteeseen, jossa kilpaillaan muiden yritysten kanssa jo toimialalla olevista asiakkaista. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 128)

Ei-asiakkaita voidaan markkinoilla jaotella kolmeen tasoon. Ensimmäisellä tasolla ovat ne markkinoilla olevat asiakkaat, jotka eivät mielellään alalla asioi ja valitsevat heti toisen vaihtoehdon, jos sellainen on saatavilla. Toisen tason ei-asiakkaita ovat ne, jotka kieltäytyvät käyttämästä alan tarjontaa. Kolmannella tasolla ei-asiakkaat eivät edes koskaan harkitse alan tarjontaa vaihtoehtona. Näitä ryhmiä analysoimalla ja tavoittelemalla erityisesti kolmannen tason ei-asiakkaita, on mahdollista luoda ja saavuttaa uusi sinisen meren markkinatila. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 128-136).

### 3.6 Strategiaprosessi

Sinisen meren strategiaprosessin lähtökohta on yritysmaailmassa tyypillisen strategian laadintaprosessin kyseenalaistaminen. Sinisen meren strategiakonseptin sisältää oletuksen, että perinteinen tilannekuvan laatimiseen, markkinaosuuden kasvattamiskeinoihin, uusien segmenttien löytämiseen, laskelmiin, kustannusten karsintaan ja strategiahankkeiden lanseeraamiseen perustuva tapa toteuttaa strategian suunnitteluprosessi ei johda sinisen meren äärelle. Sen sijaan strategiaprosessi perustuu strategiaprofiilin laatimiseen. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 101).

Strategiaprosessissa visuaalinen mallintaminen on avainasemassa. Sinisen meren strategiaprosessin vaiheet ovat (Kim, Mauborgne, 2006, s. 108):

1. Visuaalinen herääminen
2. Visuaalinen tutkimusmatka
3. Visuaalinen strategianäyttely
4. Visuaalinen viestintä

Strategiaprosessi alkaa visualisoimalla yrityksen vallitseva strategiprofiili ja arvokäyrä. Tämä on tehtävä sellaisella tavalla, että jokaisella strategiatyöhön osallistuvalla on siihen mahdollisuus tutustua ja se hahmottaa. Näin muutostarpeet saadaan näkyviin ja ymmärretyiksi organisaatiossa. Tämän jälkeen tutkitaan, tarvittaessa kentälle tehtävin ”tutkimusmatkoin” yrityksen tuotteet ja palvelut sekä niiden käyttötilanteet, puutteet ja ongelmat. Näin saadun tiedon avulla voidaan ideoida ja mallintaa uutta strategiaa. Tällä tavoin laaditut uudet strategiprofiilit esitellään visuaalisessa strategianäyttelyssä, jonka yhteydessä tapahtuvan vertaistyöskentelyn jälkeen on mahdollista piirtää yrityksen tarjonnalle uusi strategiprofiili ja arvokäyrä. Näin luotu uusi strategia tulee viestiä visuaalisesti siten, että jokainen organisaation jäsen sen sisäistää ja ymmärtää. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 108-120).

Sinisen meren strategiaprosessia voi kuvata luonteeltaan kvalitatiiviseksi kun perinteinen luvuissa 2.3. ja 2.4 kuvattu strategiaprosessi painottuu kvantitatiivisiin menetelmiin ja toimiin. Erityisesti Gandellini et al esittävät kritiikkiä sinisen meren näitä periaatteita kohtaan johtajuksenaan se, ettei strategiaprosessia voi laajassa mittakaavassa johtaa, ellei ole menetelmiä, joilla arvioita, oletuksia ja strategian hypoteeseja voi mitata ja seurata. (Gandellini et al, 2013, s. 29).

Toisaalta voidaan myös havaita, etteivät sinisen meren strategiaprosessi ja edellisessä luvussa kuvattu perinteinen tai jatkuva strategiaprosessi ole ristiriidassa keskenään tai toisiaan pois sulkevia, vaan hahmottavat strategiaa eri näkökulmasta tai eri tasolla. Esimerkiksi kappaleessa 2.4 kuvattu jatkuva strategiaprosessi voi soveltaen toimia kattavana johtamisen viitekehyksenä organisaation suunnittellessa ja implementoidessa sinisen meren strategiaprosessia.

### **3.7 Strategisen jäljittelyn esteet**

Taitavasti laaditun strategian tunnuspiirre on, etteivät kilpailijat voi jäljitellä sitä helpolla. Sinisen meren toimintamallissa strategista jäljittelyä voivat estää mm. se, ettei markkinoilla menestyvä arvoinnovaatio olekaan toisen yrityksen perinteisen toimintalogiikan mukaan järkevä tai on ristiriidassa kilpailijoiden brändi-imagon kanssa. Taitavalla arvoinnovaatiolla ja strategialla



voi olla mahdollista luoda luontainen monopoli, rekisteröidä patenteja tai muita lupia mitkä vaikeuttavat jäljittelyä. Edelleen, arvoinnovaatiota ensimmäisenä hyödyntäneellä voi olla volyymista johtuvaa kustannusetua, mikä estää muita tulemasta markkinoille. Jäljittely saattaa vaatia merkittäviä toimintakulttuurin muutoksia kilpailevassa yrityksessä. On myös mahdollista, että arvoinnovaation jo toteuttaneella yrityksellä on hyvä maine ja lojaali asiakaskunta, eivätkä asiakkaat näin ollen kiinnostu mahdollisesta jäljittelevästä tarjonnasta. (Kim, Mauborgne, 2006, s. 220).

## **4 STRATEGIAN LAADINTA KOHDEYRITYKSESSÄ**

Tutkimuksen empiirisen osan kohde on lappeenrantalainen ohjelmistotekniikka-alan yritys Enerity Solutions Oy ja sen harjoittama liiketoiminta. Tutkimuksen tarkastelujakso on vuodet 2011-2018 jolloin yhtiö toimi nimellä Tietokoura Oy. Tässä työssä käytetään tuolloin voimassa ollutta nimeä. Tämä 4. luvun empiirinen osuus perustuu kokonaisuudessaan yhtiön toimitusjohtajan Jorma Laukkasen haastatteluun, yhtiön sisäiseen strategia-aineistoon, verkkosivuihin sekä tilinpäätöstietoihin. Tarkoitus on kuvata yrityksen lähtötilanne, prosessi, jolla sinisen meren strategiaa sovellettiin sekä aikaansaadut tulokset.

Yhtiössä toteutettiin tutkimuksen tarkastelujakson 2011-2018 alkupuolella merkittävä strateginen uudelleenaseoituminen tämän työn teoriaosuudessa kuvattuja periaatteita noudattaen.

### **4.1 Kohdeyritys Tietokoura Oy**

Tietokoura Oy on aloittanut liiketoiminnan vuonna 1996 ja tarkasteluajanjakson alussa vuonna 2011 sen liikevaihto oli 540 000 euroa ja se työllisti 6 henkeä. Yhtiö myi asiakaskohtaisia tietojärjestelmiä ja sen toiminta-alue oli Suomi. Yhtiö muutti nimensä Enerity Solutions Oy:ksi keväällä 2019.

Vuonna 2011 Tietokoura valmisti asiakaskohtaisia, räätälöityjä tietoverkossa toimivia sovelluksia ja tietojärjestelmiä. Tuotanto ja toimitus tapahtuivat asiakkaiden tilauksesta ja ne toteutettiin projekteina. Tietokouran asiakaskunnan muodostivat pääsääntöisesti yritykset ja vähäisessä määrin julkishallinto sekä muut organisaatiot. Kuluttajamyynä ei ollut lainkaan. Yhtiö ei ollut keskittynyt mihinkään tiettyyn toimialaan, vaan asiakkaita oli laajasti eri liiketoiminta-alueilta.

## 4.2 Kohdeyrityksen lähtötilanne

Tietokouralla oli vuonna 2011 vakiintunut markkina-asema sekä laaja asiakaskunta. Asiakkaita oli kymmeniä ja ne toimivat eri toimialoilla. Yhtiön liikevaihto oli tarkastelujaksoa edeltävinä vuosina pysynyt kuitenkin käytännössä samana ja taloudellinen kannattavuus oli heikko. Esimerkiksi tarkastelujakson alussa vuonna 2011 liikevaihto oli 541 000 euroa ja tulos ennen rahoituskuluja ja veroja oli 0,7% eli alle 4000 euroa. Tietokouran liikevaihto, kannattavuus ja toiminnan laajuus eivät olleet tarkasteluajanjaksoa edeltävinä vuosina kehittyneet.

Yhtiö toimitti asiakkailleen näiden tarpeiden mukaan toteutettuja tietojärjestelmiä. Toimitukset tapahtuivat projektiperiaatteella. Jokainen toimitus oli erilainen ja määrämuotoisia toistettavia työvaiheita tai uudelleenkäytettäviä ohjelmistojen osia oli vähän. Tämän seurauksena jokaisen toimituksen asiakaskohtainen työmäärä oli hyvin suuri ja toimituksien kannattavuus sekä tuoton suuruus olivat riippuvaisia etukäteen tehtyjen ja yleensä sitovien työmäärä-arvioiden oikeaan osumisesta.

Räätälöityjen verkossa toimivien tietojärjestelmien toimiala oli vuonna 2011 erittäin kilpailtu ja erilaisia kilpailevia toimijoita oli paljon. Tietokourassa koettiin, ettei yhtiön siihen asti noudattama strateginen valinta räätälöityjen asiakaskohtaisten verkkotietojärjestelmien toimittamisesta laaja-alaisesti eri toimialoille ollut enää toimintaympäristön asettamien vaatimusten tai yhtiön käytössä olleiden resurssien eikä toimintamahdollisuuksien kannalta tuottoisa. Yhtiön asiakaskunnassa oli yrityksiä muun muassa sähkökaupan, autokaupan, kirjanpidon, valmistavan teollisuuden, tutkimuksen ja tietotekniikan toimialoilta ja pienessä yrityksessä oli hankala kehittää osaamista, jotta järjestelmät ja henkilökunta voisivat hallita näin heterogeenisen asiakaskunnan erityistarpeet.

Yrityksen omistajakunnalle syntyi voimakas tahtotila muuttaa yhtiön toimintaa ja asemoida se markkinoilla uudella tavalla siten, että liikevaihtoa saataisiin nousujohteisesti kasvatettua ja yhtiön kannattavuutta parannettua. Yhtiölle oli valmistuneiden projektien ja toimitusten myötä syntynyt aineettomia oikeuksia sekä merkittävää toimialaosaa sähkömarkkinoiden ja sähkömyynnin tietojärjestelmiin liittyen. Tätä osaamista ja sähkömyynnin tietojärjestelmän

prototyyppeä oli jo ennen vuotta 2011 alettu tuotteistaa omaksi myytäväksi valmisohjelmistokokonaisuudeksi. Uuden tuotteen ensimmäisen version myynnin myötä havaittiin, että toimialaosaaminen alkoi kumuloitua merkittäväällä tavalla ja tuotetta voitiin monistaa eri asiakkaille ilman mittavia aikaa vieviä työvaiheita ja näin olennaisesti parantaa toiminnan kannattavuutta ja tuottoa.

Omistajille muodostui näkemys, että keskittymällä sähkön myynnin toimialaan, tuotteistamalla tekniset resurssit ja osaaminen ohjelmisto- ja palvelutuotteiksi siten, että ne kohdistuvat tähän toimialaan ja karsimalla muita toimintoja yhtiön liiketoimintaa voitaisiin merkittävästi kehittää ja kannattavuutta parantaa. Tämä perusoletus muodosti pohjan analyyseille ja tavoitteiden määrittämiselle, kun yhtiössä käynnistettiin työ uuden strategian laatimiseksi.

### **4.3 Strategiatyö Tietokourassa**

Tietokourassa käynnistettiin strategiatyö tavoitteena, että uusi strategia jalkautetaan ja otetaan käyttöön tilikauden 2011 aikana. Yhtiössä oli edellisissä kappaleissa selostettujen havaintojen sekä alustavan analyysityön perusteella muodostettu oletukset, että strategisten tavoitteiden tulee sisältää:

1. Siirtyminen projektiliiketoiminnasta tuoteliiketoimintaan
2. Toimialojen karsinta ja keskittyminen 1-2 toimialaan
3. Uusien asiakkaiden löytäminen valitun toimialan ei-asiakkaista
4. Ohjelmistotuotteen kehittäminen sellaiseksi, että sitä vastaan on vaikea kilpailla

#### **4.3.1 Jatkuva strategiaprosessi**

Yhtiön strategiaprosessista haluttiin jatkuva, jotta jatkossa vältettäisiin vanhentuneen strategian sudenkuoppaan jääminen. Tämän voidaan tulkita olleen yhtiön ongelma lähtötilanteessa. Jatkuvan strategiaprosessin periaatteet on kuvattu luvussa 2.4.

Yhtiön pienuudesta johtuen jatkuvan strategiaprosessin menetelmiä todettiin voitavan karsia siten, että seurannan ja muutosten linjataan tapahtuvaksi kahdella tasolla. Ensinnäkin toimitusjohtaja vastaa strategian toteutuksesta sekä kontrollista. Edelleen, toimitusjohtajan tehtäväksi määritettiin seurantaimpulssitiedon kerääminen ja seuranta yhtiön tietojärjestelmistä. Toisena tasona yhtiön hallitus arvioi jokaisessa kokouksessaan tiettyjen seurantamittareiden ja toimitusjohtajan raportin avulla strategian toteutumista. Kerran vuodessa arvioidaan strategian lähtökohdat ja tavoitteet perusteellisesti. Lisäksi linjattiin tiettyjen tunnuslukujen kehitystrendien seurannasta siten, että muutokset niissä aiheuttavat välittömän strategian arvioinnin tarpeen.

#### 4.3.2 Sovelletut analyysimenetelmät

Strategiatyössä sovellettiin Kamenskyn strategisen analyysin työkaluja soveltuvin osin (Kamensky 2010, luku 6). Ympäristötasolla analysoitiin kysyntä, asiakkaat ja kilpailijat. Sisäisen tehokkuuden analyyseistä toteutettiin lähinnä toiminto- ja prosessikohtaisia analyysejä keskittyen tuotteisiin ja tuotekehitykseen, tuotantoon, jakeluun sekä myyntiin ja markkinointiin.

Analyyseiden tuloksia hahmotettiin synteesisinä mm. perusteellisella SWOT-analyysillä. Havaittiin, että analyyseiden tulokset tukevat ajatusta yhtiön toiminnan muuttamisesta luvun alussa esitettyjen neljän perusoletuksen mukaisella tavalla.

#### 4.3.3 Strategisen suunnittelun viitekehyksen valinta

Strategiaprosessin määrittämisen sekä analyyseiden ja selvitysten tulosten arvioinnin jälkeen yhtiössä tehtiin johtopäätös, että sinisen meren strategia soveltuu hyvin käsillä olevan strategisen uudelleenasetemisen mallintamiseen. Uusi strategia päätettiin valmistella sinisen meren strategian periaatteiden mukaisesti.

#### 4.4 Sinisen meren strategian laadinta

Tietokoura aloitti sinisen meren strategiatyön pohtimalla *neljää ratkaisevaa kysymystä* ja tekemällä *nelikenttäanalyysin*. Peruskysymyksenä tässä vaiheessa oli, mitä toimintoja tulisi karsia, jotta resursseja vapautuisi uusille toiminnoille. Työvaiheen seurauksena tehtiin alustava linjaus, että yhtiö keskittyy sähkön myynnin tietojärjestelmien toimialaan ja toiminta muilla toimialoilla ajetaan hallitusti alas. Linjaus perustui huolelliseen kustannus- ja tuottoanalyysiin tarkasteluhetken toiminnasta sekä ennusteeseen liiketoiminnan kehittymisestä toimintojen karsimisen jälkeen valitulla toimialalla.

Sinisen meren strategian kulmakivi, *arvoinnovaatio*, luotiin Tietokourassa määrittelemällä valitulle toimialalle myytävän tuotteen ominaisuudet ja kustannustehokas tuotekehitysprosessi, jonka myötä tuote aina täyttää eri asiakkaiden toisistaan hieman poikkeavat toiveet ja tarpeet. Yhtiössä oli hyvä tuntemus asiakkaiden tarpeista ja arvoinnovaation pohdinnan yhteydessä määritettiin jatkuva prosessi, jolla tuotteeseen luodaan asiakkaiden tarvitsemat ominaisuudet siten, että ominaisuudet on helppo ottaa asiakaskohtaisesti käyttöön ilman erityistä työtä. Ominaisuuksia lisätään tuotteeseen asiakaspalautteen ja analyysityön jälkeen jatkuvassa tuotekehitysprosessissa, siten, että tuotteesta otetaan käyttöön säännöllisesti uusia ajan tasalla olevia versioita. Erityistä huomiota kiinnitettiin tämän kehitysprosessin tehokkuuteen, jotta ominaisuuksien määrän kasvu ei johda kustannusten nousuun. Tuotteen differointi perustuu moduuleihin ja asiakkaan tekemään valintaan, mitä niistä haluaa ostaa, jolloin tuote kattaa lähes kaikki markkinoilla esiin tulleet asiakastarpeet ja käyttötilanteet. Näin yhtiössä luotiin arvoinnovaatio, eli tuote joka on aina asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukainen, vastaa erilaisten asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin ja voidaan toimittaa tarvittaessa hyvinkin kustannustehokkaasti.

Arvoinnovaation määrittämisen myötä vastaukset neljään ratkaisevaan kysymykseen olivat selvillä: toimialojen määrää *supistettiin*, toimituksille tyypillinen asiakaskohtainen työ *poistettiin*, yhtiö pystyi *korostamaan* asiakkaiden toivomia tuuteominaisuuksia ja *loi* uuden tuotteen markkinoille.

Yhtiö laati edellä kuvatun työn pohjalta strategiaprofiilin uudelle sähkön myynnin tietojärjestelmälle, jossa nelikenttäanalyysin tulosten havaittiin muodostavan selvän strategisen kilpailuedun. Asemoitumalla uudella tavalla valitulle sähkön myynnin tietojärjestelmien toimialalle yrityksen potentiaalinen asiakaskunta kasvoi monikymmenkertaiseksi, eli *ei-asiakkaista* saatiin muodostettua uusi merkittävä asiakassegmentti.

Sinisen meren strategian suunnitteluprosessi vietiin yhtiössä läpi kolmessa kuukaudessa. Toteutus noudatti pääpiirteittäin aiemmassa luvussa kuvattua teoreettista mallia. Organisaation pienuudesta johtuen strategian jalkautus oli suoraviivaista ja jatkuva strategiaprosessi saatiin käynnistettyä välittömästi uuden strategian lanseerauksen jälkeen.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Sinisen meren strategian soveltamisesta pienissä ohjelmistoyrityksissä ei löydy julkisia viitteitä. Näin ollen oli kiinnostavaa ja hyödyllistä tarkastella sinisen meren strategian soveltamisprosessia ja tuloksia kohdeyrityksessä. Liiketoiminnan suunnittelu sinisen meren malleja noudattaen ei olennaisesti poikkea perinteisistä suunnittelumenetelmistä, vaan mallit tarjoavat vaihtoehtoisen tavan strategiselle suunnittelulle. Sinisen meren strategiassa olennaisessa roolissa oleva arvoinnovaatio korostaa asiakkaan ostamaltaan tuotteelta saaman arvon kasvattamista samalla kun myyjän kustannukset pysyvät kurissa tai pienenevät. Tosiasiassa tämä tavoite ei ole mitenkään ainutlaatuinen, jonka voisi ajatella kuuluvan vain sinisen meren strategiaan, vaan lähes kaiken modernin liiketoiminnan perusta.

Sinisen meren strategian suunnitteluprosessi vietiin Tietokoura Oy:ssä läpi kolmessa kuukaudessa. Suunnittelu noudatti pääpiirteittäin teoreettista viitekehystä, mutta prosessi ei ollut lineaarinen vaan monelta osin rinnakkainen ja iteratiivinen.

Sinisen meren strategiaa on Tietokourassa sovellettu seitsemän vuotta. Strategiset tavoitteet ovat toteutuneet. Toimialojen määrä, joilla yritys toimii, karsiutui kymmenistä kahteen. Asiakkaiden lukumäärä valituilla toimialoilla kasvoi muutamasta asiakkaasta kymmeneen ja liikevaihdon kasvu tuli uusista asiakkaista.

Tietokouran liikevaihto kasvoi tarkastelujaksolla 193%. Liikevaihdon, sen kasvun, tuloksen ja henkilöstömäärän vuosittainen kehitys on kuvattu taulukossa 2. Yhtiön liiketuloksen kasvu ei noudata liikevaihdon kasvun kehityskulkua, mikä johtuu yhtiön linjauksesta käyttää tuottoa pääsääntöisesti uusiin investointeihin sekä yhtiön kehittämiseen. Mikäli yhtiö olisi linjannut liikevoiton kohdentamisesta toisin, olisi tulos todennäköisesti kasvanut liikevaihdon kasvun mukaisella tavalla.



**Taulukko 2** Liikevaihdon, tuloksen ja henkilöstömäärän kehitys 2011-2018, (Tietokoura Oy)

<b>Vuosi</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Liikevaihto	541 000	752 000	906 000	1 022 000	1 254 000	1 362 000	1 425 000	1 582 000
Kasvu %	10 %	39 %	20 %	13 %	23 %	9 %	5 %	11 %
Tulos (EBIT)	0,7 %	5,8 %	10,9 %	12,0 %	8,2 %	10,6 %	10,0 %	2,5 %
Henkilöstö	6	7	8	8	10	12	13	16

Liikevaihdon merkittävän kasvun lisäksi Tietokouran palveluksessa oleva henkilöstömäärä kasvoi likipitään samassa suhteessa. Henkilöstön määrä kasvoi kuudesta työntekijästä 16 työntekijään eli kasvua oli 167 %.

Arvoinnovaatio onnistuttiin toteuttamaan suunnitelman mukaisesti ja sinisen meren markkina-tila saavutettiin hyvin nopeasti, mutta ei täydellisesti. Kilpailun vaikutusta ei pystytty täysin eliminoimaan, mutta Tietokoura saavutti markkinajohtajuuden valitsemallaan toimialalla ja on onnistunut pitämään sen toistaiseksi. Arvoinnovaation – tuotteen – hyödyt asiakkaalle ovat kiistattomat ja hinta on laskennallisesti perusteltavissa asiakkaalle. Tästä huolimatta yritys on joutunut hintakilpailutilanteisiin ja reagoimaan kilpailijoiden toimiin. Suvereenia asemaa sinisen meren markkinatilassa, jossa ei siis olisi lainkaan kilpailua, ei olla onnistuttu saavuttamaan. Tilanteesta seuraa se, että esimerkiksi tuotteen ja yrityksen brandilla, eli tuotemielikuvalla, on merkitystä kaupankäyntitilanteissa, vaikka sinisen meren strategia ohjaakin pois tällaisesta ajattelusta.

Sinisen meren strategian käyttöönottoa ja soveltamista Tietokoura Oy:n liiketoimintaan voidaan pitää onnistuneena. Ei kuitenkaan voida sulkea pois mahdollisuutta, etteikö samaan tai parempaan lopputulokseen oltaisi päästy jotain muuta strategiamallia soveltamalla.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että sinisen meren strategia voi olla käyttökelpoinen menetelmä laatia ohjelmistoyrityksen strategiaa. Vaikka sinisen meren strategian soveltaminen Tietokourassa onnistui, on sen käyttö jatkuvassa strategiatyössä myös voitava kyseenalaistaa ja yhtiön tulevien strategiapäivitysten yhteydessä on analysoitava strategiatyön teoret-

tinen pohja uudelleen. Yritykselle olisi hyödyllistä analysoida sinisen meren markkinatilan luomista nyt tehtyä tarkemmin ja pyrkiä löytämään keinoja, joilla markkinatila otetaan paremmin haltuun ja kilpailevan toiminnan vaikutus minimoidaan.

## 6 LÄHTEET

Ahola, Jyrki, "Yrityksen Strategiaproessi", väitöskirja, LTKK 1995, ISBN 951-763-956-2

Ahola, Jyrki, "Yrityksen strategiaproessi", luentomonisteet, LTY/KATI 2002.

Clausewitz, Karl von, "Sodasta", WSOY 1981, ISBN 951-0-10693-3.

Gandellini, Giorgio, Pezzi, Alberto, Venanci Daniela, "Strategy for Action – II", Springer 2013, ISBN 978-88-470-2475-5

Hamel, Gary & Prahalad, C. K., "Competing for the Future", Harvard Business School Press 1994, ISBN 0-87584-716-1

Kamensky, Mika "Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti", Talentum, 2014, ISBN 978-952-14-2262-1

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee, "Sinisen Meren Stategia", Talentum 2006

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renee, "Red Ocean Traps", Harvard Business Review, March 2015

Laukkanen, Jorma, haastattelu, toimitusjohtaja 2011-2019, Tietokoura Oy, 2019

Layton, Sarah, "Value innovation – the key to Blue Ocean Strategy", Corporatestrategy.com, <http://www.corporatestrategy.com/value-innovation-the-key-to-blue-ocean-strategy/>, 2009

Layton, Sarah "Red ocean vs blue ocean", Corporatestrategy.com, <http://www.corporatestrategy.com/red-ocean-vs-blue-ocean/>, 2009

Mintzberg, Henry, J. B. Quinn, "The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases", 3. painos, Prentice Hall 1996, ISBN 0-13-455858-8

Tietokoura Oy, tilinpäätösaineistot 2011-2018

Tietokoura Oy:n verkkosivut, <http://www.enerity.com>

## Liite 1.

Haastattelukysymykset, Laukkanen, kevät 2019

1. Mikä oli Tietokoura Oy:n strateginen asema vuonna 2011?
2. Millainen oli yhtiön strategiaprosessi tarkasteluajanjakson alussa?
3. Mitkä olivat yhtiön liiketoiminnalliset ja strategiset haasteet?
4. Kuinka Sinisen meren strategia käytännössä suunniteltiin ja implementoitiin?
5. Mikä oli uuden strategian vaikutus yhtiön toimintaan ajanjaksolla 2011-2018?
6. Onko strateginen uudelleenasemoituminen onnistunut?