



STRATEGINEN YRITYSKULTTUURI

BISNESSTRATEGIAT & YRITYSKULTTUURIT

Susanna Rantanen

STRATEGINEN YRITYSKULTTUURI

Strateginen yrityskulttuuri kertoo, miksi olemme olemassa ja miten meillä on täällä tapana toimia asiakaslupausta lunastaessamme.

Strateginen yrityskulttuuri polveutuu suoraan organisaation valitsemasta liiketoimintastrategiasta, eli organisaation suorituskykyä koskevista strategisista painotuksista ja valinnoista.

Strateginen kulttuuri tulkitsee, minkälainen organisaatio-käyttäytyminen sekä minkälaiset johtamisen järjestelmät ja rakenteet ovat optimaalisimmat liiketoimintastrategian toteuttamiseen.

Puhutaan siis organisaation kaikilla tasoilla toimivien yksilöiden luontaisista toimintatavoista ja oman suoriutumisen johtamiseen liittyvistä taipumuksista. Kuinka hyvin yksilöiden työntekoon liittyvät tottumukset, tavat ja kompetenssit sopivat yhteen organisaation strategisten pyrkimysten kanssa.



Strateginen yrityskulttuuri on liiketoimintastrategian toiminnan ohjausjärjestelmä. Se tulkitsee miten meidän pitää täällä toimia, jotta strategian toteutus onnistuu.

Susanna Rantanen, Employee Experience Agency Emine

4 YLEISTÄ LIIKETOIMINTA-STRATEGIAA

Liiketoimintastrategian tehtävänä on määrittää, mistä organisaation kilpailukyky muodostuu. Strategia sisältää valintoja siitä, mihin keskitymme, mikä on meille tärkeintä ja mitä ovat ne tekijät, joilla ohjaamme organisaatiomme kykyä tuottaa arvoa.

Voidaan tunnistaa 4 yleistä liiketoimintastrategiatyyppiä. Yritykset, joilla on selkeä, ns. dominoiva strategia ovat usein kilpailukykyisempiä siksi, että ne voivat keskittyä täysin strategiatyypinsä edellyttämään toimintakulttuuriin ja johtamisjärjestelmiin. Useamman strategiatyypin tasavahva yhdistelmä on usein kultainen, riskitön keskitie. Sellaisella strategiyhdistelmällä menestyminen edellyttää, että organisaatio omaa kaikkien strategiatyyppien edellyttämiä kilpailukykyyn lähteitä, kompetensseja ja kyvykkyyttä.



Erikoistumisstrategia



Innovaatiostrategia



**Tehokkuuden optimointi-
strategia**



Kilpailu- / markkinastrategia

4 YLEISTÄ LIIKETOIMINTA-STRATEGIAA



ERIKOISTUMIS-STRATEGIA

Organisaatio erikoistuu erityisasiantuntemusta edellyttävien palveluiden ja tuotteiden tarjoamiseen. Sen kilpailukyky nojaa organisaation huippuosaamiseen ja semiautonomisesti johdettuihin tiimeihin, jotka ratkovat asiakkaiden liiketoiminta-haasteita yhdessä.

Organisaation kulttuurityyppi on yhteistyön kulttuuri ja sen johtamistyyli on onnistumisia fasilitoiva ja osaajia valmentava.



TEHOKKUUDEN OPTIMOINTISTRATEGIA

Organisaatio pyrkii tuottamaan palvelut ja tuotteet mahdollisimman kustannustehokkaasti. Sen kilpailuetu syntyy tehokkaista prosesseista, toimitusvarmasta tuotantoketjusta, tehtävien koordinoinnista ja suoritteiden monitoroinnista sekä prosessien optimoinnista.

Organisaation kulttuurityyppi on hierarkiakulttuuri ja johtamistyyli on suoritteita kontrolloiva ja sääntöjä korostava.



INNOVAATIO-STRATEGIA

Organisaatio aikoo "mullistaa valitsemansa markkinan" kehittämällä innovatiivisia, tyypillisesti teknologian avittamia ratkaisuja muuttuvan maailman tarpeisiin. Sen kilpailukyky nojaa nopeasti markkinalle saataviin innovatiivisiin tuotoksiin.

Organisaation kulttuuri edustaa startup-henkistä kulttuuria, jossa kaikki ponnistelevat yhteisen vision eteen.



KILPAILU- / MARKKINASTRATEGIA

Organisaatio tähtää markkinan valtaamiseen tai johtavan markkina-aseman saamiseen. Sen kilpailuetu muodostuu kannattavuudesta sekä tehokkaista myynnin prosesseista ja asiakasyytyväisyyttä maksimoivista toimintatavoista.

Organisaation kulttuurityyppi on kilpailukulttuuri ja sen johtamistyyli korostaa voittamista sekä tuloksen tekemistä.

Mikäli organisaationne haluaa oppia tunnistamaan ja kuvaamaan strategisen yrityskulttuurinsa, ota yhteyttä susanna@emine.fi.

STRATEGIATYYPPI: TEHOKKUUDEN OPTIMOINTISTRATEGIA
KULTTUURITYYPPI: HIERARKIAKULTTUURI / KONTROLLIKULTTUURI
"KESKITYN TEKEMÄÄN NIIN KUIN KÄSKETÄÄN."

Strategisen kilpailukyvyn lähteet: Toimintojen tehokkuus, matala kustannustaso, automatisointi.

Yrityskulttuurin ominaispiirteet: Hierarkinen, muodollinen ja virallinen, asiaan keskittyvä. Sääntöorientoitunut, tehokkuutta ja virheettömyyttä korostava. Turvallinen, ennakoitava ja vakaa.

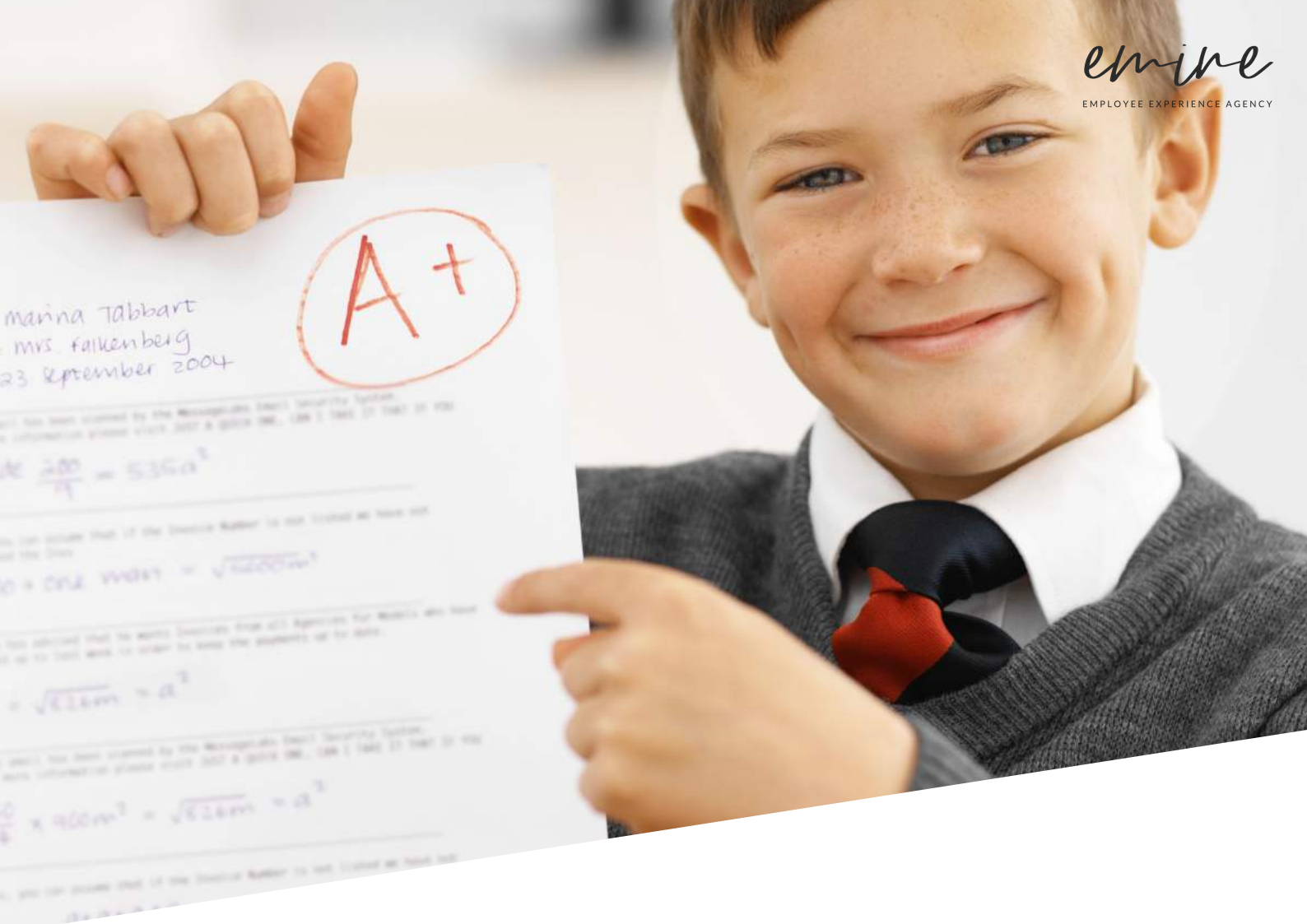
Johtamismalli: Keskitetty, hierarkinen päätöksenteko, systeemien ja prosessien managerointi.

Esimiehen keskeiset kompetenssit: Työn koordinointi, suoritteiden monitorointi, sääntöihin ja ohjeisiin sopeuttaminen.

HR:n keskeiset kompetenssit: Hallinnollinen ekspertti, prosessien parantaja, sääntöjen valvoja.

Yksilöihin kohtaiset odotukset: Sääntöjen noudattaminen ja prosessien mukaan toimiminen, tarkkuus ja huolellisuus, asioiden loppuun vieminen, asiaan keskittyvä.

Arvon ajurit: Tehokkuus, aikataulut, yhdenmukaisuus, systemaattisuus.



STRATEGIATYYPPI: KILPAILU- / MARKKINASTRATEGIA
KULTTUURITYYPPI: KILPAILUKULTTUURI
"MINÄ AION OLLA PARAS."

Strategisen kilpailukyvyn lähteet: Markkinajohtajuus, markkinaosuuden aggressiivinen kasvattaminen, kannattavuus.

Yrityskulttuurin ominaispiirteet: Kilpailuhenkinen, sosiaalinen, voittoja juhlistava. Intensiivinen, dynaaminen, ahkera. Asiakaskeskeinen, paremmuusjärjestystä korostava, epämuodollinen, mutta ammattimainen.

Johtamismalli: Hierarkinen, kasvuhakuinen, transaktioita korostava.

Esimiehen keskeiset kompetenssit: Kunnianhimoisten tavoitteiden asettaminen, tavoite- ja tulosjohtaminen, suoritukseen kannustaminen ja kirittäminen.

HR:n keskeiset kompetenssit: Strateginen bisnespartner, liiketoimintaymmärrys, palkitsemisjärjestelmät.

Yksilöihin kohdistuvat odotukset: Kilpailuhenkisyys, kunnianhimo, tuloshakuisuus, sitkeys, nopeus, asiakasymmärrys, asiakaspalvelu.

Arvon ajurit: Tehokkaat prosessit, korkea asiakastyytyväisyys, hyvä maine, tunnettu brändi, tavoitteiden saavuttaminen.



STRATEGIATYYPPI: ERIKOISTUMISSTRATEGIA KULTTUURITYYPPI: YHTEISTYÖN TAI TIIMIKULTTUURI "ME TEEMME TÄMÄN YHDESSÄ."

Strategisen kilpailukyvyyn lähteet: Erityisosaaminen, erikoistuminen, vahvat semiautonomiset tiimit.

Yrityskulttuurin ominaispiirteet: Avoin, luotettavuutta korostava, harmoniahakuinen. Tasa-arvoinen, ystävällinen, perheenomainen, osaamisintensiivinen.

Johtamismalli: Matala, jopa käänteinen hierarkia, huippuosaajien "liidaaminen".

Esimiehen keskeiset kompetenssit: Dialogitaito, coachaus, sparraus, tiimihengen rakentaminen, onnistumisten fasilitointi.

HR:n keskeiset kompetenssit: Kyvykkyyksien ja kompetenssien varmistaminen, sisäisen moraalin ylläpitäminen, infrastruktuurin rakentaminen, esimiestyön kehittäminen, tiimiytymisen mahdollistaminen.

Yksilöihin kohdistuvat odotukset: Osaamisen jakaminen, osaamisen jatkuva kehittäminen, yhteistyökyky, uskollisuus, yhteisen edun tavoittelemine, vastuunkantaminen, ystävällisyys.

Arvon ajurit: Sitoutuminen, erityisosaamisen jatkuva ylläpitäminen, osaamisen tehokas jakaminen.



STRATEGIATYYPPI: INNOVAATIOSTRATEGIA KULTTUURITYYPPI: INNOVAATIOKULTTUURI "ME MUUTAMME MAAILMAA."

Strategisen kilpailukyvyn lähteet: Luovuus, visionäärisyys, ketteryys, kyky toteuttaa visio.

Yrityskulttuurin ominaispiirteet: Jatkuva uudistaminen, muutos, riskinotto. Idearikkaus, yrittäjähenkisyys, asiakaskeskeisyys. Vastuun antaminen ja kantaminen, työteliäisyys, sääntövapaus.

Johtamismalli: Tulevaisuuteen ja markkinaan keskittyvä, innovatiivinen visio-johtaminen.

Esimiehen keskeiset kompetenssit: Kokeiluun kannustaminen, tuotosten valmistumisen johtaminen, toiminnan vapauden antaminen.

HR:n keskeiset kompetenssit: Muutosagentti, vain välttämättömän infrastruktuurin varmistaminen, organisaation ketteränä pitäminen, rekrytointi, sisäinen viestintä, markkinointi, johdon konsultointi.

Yksilöihin kohdistuvat odotukset: Oman työn johtaminen, ahkeruus, sinnikkyys, riskinottokyky, yrittäjähenkisyys, ongelmanratkaisutaidot, uteliaisuus, muutoskyky, out-of-the-box -ajattelu.

Arvon ajurit: Organisaation ketteryys, luovuus ja nopeat tuotokset.

YRITYSKULTTUURIN MUUTTAMINEN

Yrityskulttuurin muuttaminen on eri asia kuin yrityskulttuurin kehittäminen. Yrityskulttuurin muuttaminen vaikuttaa organisaation tapaan johtaa omaa ja työntekijöiden suoritutumista. Yrityskulttuurin kehittäminen tarkoittaa olemassa olevien käytäntöjen vahvistamista ja jalkauttamista läpi organisaation.

Yrityskulttuurin muuttamiseen on aina strateginen syy. Silloin strategiselta, uudelta kulttuurilta haetaan tukea ja vipua yrityksen liiketoiminnan kasvuun ja kehittymiseen. Yrityskulttuurista haetaan kilpailukyvyyn yhtä keskeistä ajuria.



Yrityskulttuurin muuttaminen on eri asia kuin olemassa olevan kulttuurin kehittäminen. Muutokseen on aina strateginen syy ja perustelu.

3 TYYPILLISTÄ TILANNETTA, JOISSA OLEMASSA OLEVAN YRITYSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN EI RIITÄ

1

Yrityksen liiketoimintastrategia muuttuu olennaisesti. Kilpailukyvyyn lähteet ja arvot ajurit vaihtuvat.

2

Kasvuyritys kasvaa ja skaalautuu nopeasti. Halutaan varmistua siitä, että rekrytoidaan strategian ja tulevaisuuden kannalta oikeita osaajia. Kulttuurista haetaan kasvun strategista tukea ja vipua.

3

Yritys kasvaa yritysostoin ja kaupan kohteena olevat yritykset on tarkoitus fuusioda yhteen. Yhteistä, uutta strategiaa tukevalla kulttuurilla on keskeinen rooli yrityskauppojen onnistumisessa.

7 ASKELTA YRITYSKULTTUURIN MUUTTAMISEEN

1

KUVAA NYKYKULTTUURIN JA TAVOITELTAVAN KULTTUURIN TUNNUSPIIRTEET.

Käytä tavoiteltavan kulttuurin kuvaamisessa (uutta) liiketoiminta-strategiaa tukena. Minkälaista kulttuuria ja kompetensseja strategia tarvitsee?

2

TUNNISTA NYKYKULTTUURIN JA TAVOITELTAVAN KULTTUURIN KESKEISIMMÄT YHTENEVÄISYYDET JA EROT.

3

PURA KULTTUURIEN YHTENEVÄISYYDET JA EROT AUKI. MITÄ NE MIELESTÄSI KOSKEVAT?

Mihin asioihin muutostarve keskittyy? Onko kyseessä johtamistyyli, johtamisen järjestelmät, tavoiteasetanta ja tavoitteisiin kannustaminen, prosessit, rekrytointikriteerit, arvot vai tiedonkulku?

4

OSALLISTA JOHTO JA ESIMIEHET TAVOITEKULTTUURIN JUMPPAAMISEEN.

Esittele alustavat havaintosi ja tuotoksesi. Jumpatkaa kulttuuria ja tavoitetilaa johdon strategisten painopisteiden ja todellisten arvovaikeuksien kautta.

5

KITEYTÄ YRITYKSEN STRATEGIA JA TAVOITELTAVA KULTTUURI. KUTSU HENKILÖSTÖ TARKENTAMAAN KULTTUURIA.

Esittele johdon kanssa työstetty tavoitekulttuuri ja strategiset painopisteet. Osallista henkilöstö pohtimaan yhdessä, mitä tavoitekulttuuri tarkoittaa kussakin yksikössä ja tiimissä.

6

KERÄÄ TUOTOKSET JA MUOTOILE LOPULLINEN KULTTUURIN VIITEKEHYS JOHDON HYVÄKSYTTÄVÄKSI.

7

OSALLISTA HENKILÖSTÖ VIEMÄÄN MUUTOSTA ORGANISAATION RAKENTEISIIN JA TOIMINTATAPOIHIN.

NYKYKULTTUURIN JA TAVOITE- KULTTUURIN TUNNISTAMINEN

NYKYKULTTUURI

(ERIKOISTUMINEN)

YHTEISTYÖN KULTTUURI

- Kilpailukykyemme nojaa organisaatiomme erityisosaamiseen. Olemme alamme huippuosaaja.
- Panostamme osaamisen jakamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen.
- Tiimit tekevät meillä itsenäisesti päätökset työtään koskien.
- Avoin ja läpinäkyvä tiedonkulku mahdollistaa päätöksenteon tiimeissä.
- Työntekijät ja asiakkaat ovat sitoutuneita meihin. Ystävystymme luontaisesti.
- Emme salli itsekkyyttä ja oman edun tavoittelua.

(INNOVOINTI)

INNOVAATIOKULTTUURI

- Kilpailukykyemme nojaa organisaatiomme innovatiivisuuteen ja ketterään kehittämiseen.
- Meitä johdetaan inspiroivalla, merkityksellisellä ja vaikuttavalla visiolla.
- Jokainen johtaa meillä työtään itsenäisesti vastuun kantaen. Keskitymme tulevaan.
- Olemme sääntövapaa organisaatio, jossa on tilaa ideoda, kokeilla ja tehdä päätöksiä oman työn suhteen.
- Ilmapiirimme on dynaaminen ja intensiivinen. Teemme ahkerasti töitä vision eteen.

(TEHOKKUUDEN OPTIMOINTI)

HIERARKIAKULTTUURI

- Kilpailukykyemme nojaa organisaatiomme tehokkuuteen, toimitusvarmuuteen ja matalaan kustannustasoon.
- Kulttuurimme on hierarkkinen. Ylin johto päättää asioista ja ohjaa työtämme prosessein.
- Keskitymme työstä suoriutumiseen mahdollisimman virheettömästi.
- Toimintaamme, tehokkuutta ja laatua mitataan ja raportoidaan aktiivisesti.
- Hienosäädämme ja kehitämme prosesseja ja pyrimme automatisoimaan työtä.
- Tämä on turvallinen ja vakaa työpaikka.

(KILPAILU JA MARKKINA)

KILPAILUKULTTUURI

- Kilpailukykyemme nojaa markkina-asemaamme sekä kannattavaan liiketoimintaan.
- Meillä on hyvä maine, vahva brändi ja tyytyväiset asiakkaat.
- Olemme hyvin tulosorientoitunut. Onnistumista mitataan numeroin, puhumme rahasta.
- Meillä kisailtaan paljon. Ihmiset asetetaan paremmuusjärjestykseen ja voittajat nauttivat gloriasta ja statuksesta.
- Kasvamme organisaation, yritysosaston ja strategisia kumppanuuksia hyödyntämällä.
- Meillä työskentelee paljon yksilösuorittajia ja kilpaurheilijoita.

WORKSHEET

NYKYKULTTUURIN JA TAVOITEKULTTUURIN TUNNISTAMINEN

TAVOITEKULTTUURI

(ERIKOISTUMINEN)

YHTEISTYÖN KULTTUURI

- Kilpailukykyemme nojaa organisaatiomme erityisosaamiseen. Olemme alamme huippuosaaja.
- Panostamme osaamisen jakamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen.
- Tiimit tekevät meillä itsenäisesti päätökset työtään koskien.
- Avoin ja läpinäkyvä tiedonkulku mahdollistaa päätöksenteon tiimeissä.
- Työntekijät ja asiakkaat ovat sitoutuneita meihin. Ystävystymme luontaisesti.
- Emme salli itsekkyyttä ja oman edun tavoittelua.

(INNOVOINTI)

INNOVAATIOKULTTUURI

- Kilpailukykyemme nojaa organisaatiomme innovatiivisuuteen ja ketterään kehittämiseen.
- Meitä johdetaan inspiroivalla, merkityksellisellä ja vaikuttavalla visiolla.
- Jokainen johtaa meillä työtään itsenäisesti vastuun kantaen. Keskitymme tulevaan.
- Olemme sääntövapaa organisaatio, jossa on tilaa ideoda, kokeilla ja tehdä päätöksiä oman työn suhteen.
- Ilmapiirimme on dynaaminen ja intensiivinen. Teemme ahkerasti töitä vision eteen.

(TEHOKKUUDEN OPTIMOINTI)

HIERARKIAKULTTUURI

- Kilpailukykyemme nojaa organisaatiomme tehokkuuteen, toimitusvarmuuteen ja matalaan kustannustasoon.
- Kulttuurimme on hierarkkinen. Ylin johto päättää asioista ja ohjaa työtämme prosessein.
- Keskitymme työstä suoriutumiseen mahdollisimman virheettömästi.
- Toimintaamme, tehokkuutta ja laatua mitataan ja raportoidaan aktiivisesti.
- Hienosäädämme ja kehitämme prosesseja ja pyrimme automatisoimaan työtä.
- Tämä on turvallinen ja vakaa työpaikka.

(KILPAILU JA MARKKINA)

KILPAILUKULTTUURI

- Kilpailukykyemme nojaa markkina-asemaamme sekä kannattavaan liiketoimintaan.
- Meillä on hyvä maine, vahva brändi ja tyytyväiset asiakkaat.
- Olemme hyvin tulosorientoitunut. Onnistumista mitataan numeroin, puhumme rahasta.
- Meillä kisailaan paljon. Ihmiset asetetaan paremmuusjärjestykseen ja voittajat nauttivat gloriasta ja statuksesta.
- Kasvamme organisesti, yritysostoin ja strategisia kumppanuuksia hyödyntämällä.
- Meillä työskentelee paljon yksilösuorittajia ja kilpaurheilijoita.

WORKSHEET

STRATEGISEN YRITYSKULTTUURIN VIITEKEHYS

ORGANISAATIOMME KESKEISET STRATEGISET TAVOITTEET JA PYRKIMYKSET

TUNNISTETUT KILPAILUKYKYMME LÄHTEET

JOHTAMISKULTTUURIMME KESKEISET OMINAISUUDET

Miltä organisaation, ihmisten ja työn johtaminen näyttää meiltä?

VIRALLISET ARVOMME ARVIO KUINKA HYVIN NE TOTEUTUVAT ARJESSAMME

	EI TOTEUDU			TOTEUTUU	
	1	2	3	4	5
<hr/>	1	2	3	4	5
<hr/>	1	2	3	4	5
<hr/>	1	2	3	4	5
<hr/>	1	2	3	4	5
<hr/>	1	2	3	4	5
<hr/>	1	2	3	4	5

Miltä kuvaamasi strategiset piirteet ja ominaisuudet kuulostavat? Ovatko ne keskenään yhteensopivat vai tunnistatko niiden välisiä ristiriitoja? Vertaa niitä aiemmin esittelemiimme yrityskulttuurin tyypeihin. Löydätkö yhteneväisyyksiä? Kuuntele Vaikuttava Työnantajabrändi -podcastin jaksot 8, 9, 65-67. <http://emine.fi/podcast> (lisää podcast-sanan perään jakson numero ilman välilyöntejä).

**OPASTAMME MODERNEJA
KASVUYRITYKSIÄ TALENT-YLEISÖÖN
VAIKUTTAMISESSA
TARINALLISTAMALLA
YRITYKSEN STRATEGINEN KULTTUURI
JA TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSET
VAIKUTTAVAMMAKSI
TYÖNANTAJABRÄNDIKSI.**



Susanna Rantanen

Co-founder, johtava konseptin
kehittäjä

susanna@emine.fi

040 769 5501

@rantanensusanna

www.emine.fi

[Vaikuttava Työnantajabrändi -podcast](#)