

# SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE JA KIITOKSET .....	5
SISÄLTÖ .....	9
1. STRATEGIAN PUNAINEN LANKA.....	13
Strategia on malli .....	13
Pk-yritysten näkökulma.....	15
Strategian käsite .....	16
Kirjan tavoite .....	18
Kirjan sisältö ja eteneminen .....	19
2. STRATEGIAN PERUSTEET.....	27
2.1. Tieto .....	27
Mitä tietoa tarvitaan? .....	28
Tiedon hallinta oppimisprosessina .....	30
Täsmätieto ja hiljainen tieto .....	30
Tiedon hankinta .....	32
2.2. Strategiset analyysit.....	36
Analyysien merkitys strategiatyössä .....	36
Mitä analyysejä tarvitaan? .....	37
2.3. Pk-yrityksen strategisia analyysejä .....	41
Asiakas- ja markkina-analyysit.....	41
Ympäristön, toimialan ja kilpailun analyysit .....	43
Sisäiset analyysit .....	46
Yhteenvetoanalyysit.....	50
2.4. Strategisen analyysin menestystekijöitä.....	51
2.5. Ymmärrys .....	52
Analyyseistä ymmärrykseen .....	52
Ymmärrys, hiljainen tieto ja oppiminen.....	55
Strategiakeskustelu .....	60
3. VISIO.....	61
Miksi visioita tarvitaan? .....	61
Mikä on visio? .....	63
Vision rakentamisen elementit .....	65
Hyvä visio .....	68
Vision kehittäminen prosessina.....	69
Vision muoto .....	72
4. LUOVUUS STRATEGIATYÖSSÄ.....	75
Luovuuden merkitys strategiatyössä.....	75

Luovuus ja innovatiivisuus .....	76
Luovuus strategiatyön eri osa-alueilla .....	79
Luovuuden ja innovatiivisuuden edistäminen .....	83
Onnen lisääminen .....	87
<b>5. STRATEGISET VAIHTOEHDOT JA VALINNAT .....</b>	<b>89</b>
5.1. Vaihtoehtojen hahmottelu .....	89
Strategia on valintoja .....	89
Valintojen tekeminen .....	91
5.2. Strategiset teemat .....	92
5.3. Tuotemarkkinastrategiat .....	95
Kohdemarkkinoiden laajuuden valinta .....	99
Tuotemarkkinastrategian valinta .....	102
5.4. Kilpailustrategia .....	104
Mitä on kilpailustrategia .....	104
Erileistaminen .....	111
Toimintojen yhteensopivuus .....	112
<b>6. STRATEGIAN KONKRETISOINTI .....</b>	<b>115</b>
6.1. Strategiasta tavoitteisiin .....	115
Konkretisoinnin periaate .....	115
Tasapainottaminen .....	117
Näkökulmat .....	118
Strategiset tavoitteet .....	121
Strategiakartta .....	124
Kriittiset menestystekijät .....	125
Mittarit ja lyhyen ajan tavoitteet .....	127
Tuloskortti .....	129
6.2. Tavoitteet .....	131
Tavoitteiden merkitys .....	131
Tavoitteiden asettamisesta .....	132
Tavoitteiden rakenne .....	134
6.3. Suunnittelu .....	135
Strategian toteutuksen suunnittelu .....	135
Kehittämisen suunnittelu .....	138
Strategiset toimintasuunnitelmat .....	140
Riskianalyysit ja varasuunnitelmat .....	141
6.4. Budjetointi .....	143
<b>7. YHTEINEN TOIMEENPANO .....</b>	<b>147</b>
7.1. Viestintä .....	147
Viestinnän merkitys strategiatyössä .....	147
Viestinnällä ymmärrystä .....	148

Viestinnällä sitoutumista .....	150
Viestinnän kanavat .....	151
Viestin muodot.....	152
Yritysjohdon rooli viestinnässä.....	154
6.2. Käytännön toteutus.....	155
Strategiatyön heikoin lenkki? .....	155
Strategian toteutuksen periaatteita .....	160
7.3. Palkitseminen .....	164
8. STRATEGIAN VARMISTUS .....	167
8.1. Seuranta ja arviointi .....	167
Miksi seuranta on tärkeää.....	167
Seurannan rooli strategiatyössä.....	168
Seurannan periaatteet .....	169
8.2. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen .....	173
Oppimisen merkitys .....	173
Mitä oppiminen on? .....	173
Strateginen oppiminen.....	174
Oppiva yritys.....	175
Strategiatyö on oppimista .....	176
Osaamisen kehittäminen .....	178
9. TULOKSIA STRATEGIATYÖSTÄ.....	183
Yrityksen toimintaympäristö .....	183
Yrityksen sisäinen tilanne .....	187
Strategiatyön kulmakiviä .....	191
LÄHTEET .....	195
LIITE A    KESKEISTÄ SANASTOA.....	199
LIITE B    PK-YRITYKSEN STRATEGISIA ANALYYSEJÄ .....	205
LIITE C    STRATEGIATYÖN ARVIOINTI .....	217