

## STRATEGINEN SELKEYS

Käytännöllinen käsikirja yrityskehittäjille ja  
yritysneuvojille yrittäjien ohjaamiseen strategian  
kirkastamisessa, oletusten validoinnissa ja  
tavoitteellisessa toteutuksessa



Kehittänyt Dr. Niall O'Leary, Hincks Centre for Entrepreneurship Excellence -  
yksikön johtaja, Munster Technological University

Testattu ja käytössä yhteistyössä:



**KOSEK**



## Yleiskatsaus

Yritysten tukeminen menestykseen on haastava ja monimutkainen tehtävä, eikä ole aina selvää, miten vastata asiakkaiden moninaisiin tarpeisiin. Tämä käsikirja muuntaa laajamittaisista tutkimuksista saadun vahvan evidenssin käytännönläheiseksi prosessiksi neuvonantajille. Menetelmät tarjoavat rakenteen, jonka avulla lähes kaikkia asiakkaita – toimialasta riippumatta – voidaan ohjata yritystoiminnan käynnistämisen ja kasvattamisen haasteissa. Target Circular -projektin neuvonantajista ja tutkijoista koostuva tiimi on muokannut nämä vaikuttavat tutkimustulokset käytännön toimijoille soveltuvaksi käsikirjaksi.

### Toimivaksi todettu lähestymistapa 1: Etappikartta<sup>1</sup>

Tässä vaiheessa ohjaat asiakasta määrittelemään selkeästi tavoitteensa ja työskentelemään taaksepäin tunnistaakseen ja kartoittaakseen keskeiset välivaiheet niiden saavuttamiseksi. Tämä tuo useita hyötyjä. Ensinnäkin se jäsentää polun kohti menestystä pienempiin ja hallittavampiin osatavoitteisiin. Toiseksi etappien väliset kausaalisuhteet selkeytyvät visualisoinnin avulla, mikä auttaa asiakasta arvioimaan ja tarkentamaan ajatteluaan kriittisesti. Kun usein epämääräiset ideat konkretisoituvat selkeäksi visioksi, pystyt paremmin haastamaan, tukemaan ja tunnistamaan hankkeen keskeiset oletukset.

### Toimivaksi todettu lähestymistapa 2: Strukturoitu validointi<sup>2</sup>

Strukturoitu validointi tarkoittaa etappikartassa tunnistettujen oletusten systemaattisempaa testaamista kuin tavallisesti. Sitä voidaan pitää Lean Startup -ajattelun tarkempaa sovelluksena. Esimerkiksi testattavan oletuksen valintaan ja sopivan menetelmän (esim. haastattelut tai pilotointi) valintaan kiinnitetään enemmän huomiota. Näin saatu tieto on relevantimpaa ja luotettavampaa, tarjoten huomattavasti paremman perustan päätöksenteolle.

### Toimivaksi todettu lähestymistapa 3: Proaktiivinen toteutus<sup>3</sup>

Validoitu strategia muutetaan käytännön suunnitelmaksi päivittäisiksi ja viikoittaisiksi toimenpiteiksi. Korostamalla ennakoivaa toimintaa, tehokasta tapojen muodostamista ja

---

<sup>1</sup> Agarwal, R., Bacco, F., Camuffo, A., Coali, A., Gambardella, A., Msangi, H., Sonka, S., Temu, A., Waized, B., & Wormald, A. (2023). *Does a Theory-of-value Add Value? Evidence From a Randomized Control Trial With Tanzanian Entrepreneurs*. *Organization Science* 36(2):601-625. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.17590>

<sup>2</sup> Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., & Spina, C. (2024). *A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Large Scale Replication and Extension*. 34(2019), 51–79. <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.3580>

<sup>3</sup> Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Iacovone, L., Johnson, H. C., McKenzie, D., & Mensmann, M. (2017). Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. *Science*, 357(6357), 1287–1290. <https://doi.org/10.1126/science.aan5329>

resilienssiä asiakkaat oppivat linjaamaan lyhyen aikavälin tekemisensä pitkän aikavälin strategiansa kanssa.

Näiden yhdistelmää kutsumme strategiseksi selkeydeksi: yhteinen ja eksplisiittinen ymmärrys siitä, miltä menestys näyttää, miten se saavutetaan ja mitä seuraavaksi tulee tehdä

## Contents

Yleiskatsaus.....	1
Johdato.....	3
VAIHE1 1 Etappikartta - Määrittele menestys ja sen saavuttaminen.....	4
VAIHE 2 Liiketoimintamalli (Business Model Canvas).....	5
VAIHE 3 Laajenna karttaa ja tunnista keskeiset oletukset.....	6
VAIHE 4 Strukturoitu validointi – Testaa vaikutus, ennen rahan ja ajan käyttämistä .....	7
VAIHE 5 Proaktiivinen ja kestävä toteutus .....	8

**Digitaalinen työtila:** Tämä käsikirja on suunniteltu käytettäväksi digitaalisen työtilan kanssa. Työtila mahdollistaa neuvonantajien ja asiakkaiden yhteiskehittämisen, visualisoinnin ja suunnitelmien jatkuvan tarkastelun. Tämä vähentää väärinymmärryksiä ja parantaa toteutusta. Ryhmätilanteissa se voi myös edistää tervettä kilpailua ja ideoiden vaihtoa.

Työkalut ovat helppokäyttöisiä ja joustavia. Neuvonantajat voivat soveltaa prosessia omaan kontekstiinsa – työtila tekee ajattelun näkyväksi ja jaetuksi.

Perusopastus (englanniksi) <https://youtu.be/rOvrPSZjWMQ?si=TZOpUQDO7YHvfzu2>.

Työtila esimerkki (englanniksi):

[https://miro.com/app/board/uXjVG0ChlXU=?share\\_link\\_id=85915919783](https://miro.com/app/board/uXjVG0ChlXU=?share_link_id=85915919783)

Kun olet luonut tilin Mirossa, klikkaa kolmea pistettä vasemmassa yläkulmassa “Strategic Clarity Template” -tekstin vasemmalla puolella, valitse Board ja sen jälkeen Duplicate, jotta saat muokattavan version omaan tiliisi.



Kuva 1. Neuvonantajien ja osallistujien käyttämä yhteinen digitaalinen työtila strategian, validointitoimien ja toteutussuunnitelmien visualisointiin.

**Tulostettavat pohjat** saa pyydettäessä.

**Kontakti henkilö:** pyynnöt Niall.OLeary@mtu.ie.

**Huomioitavaa:** Informaatio luotu osana Interreg NPA – projektia: Target Circular – Supporting Sustainable SMEs to Success (NPA0100009).

## Johdanto

**Haaste:** Yritysneuvonta tarkoittaa usein hajanaisten keskustelujen hallintaa, toistuvaa reagointia kiiretilanteisiin sekä tilanteita, joissa asiakkaat sitoutuvat suunnitelmiin mutta eivät toteuta niitä. Tämä on turhauttavaa ja johtuu osin siitä, että yrittäjät kokevat liiketoiminnan kehittämisen monimutkaiseksi eivätkä vielä täysin ymmärrä omaa suunnitelmaansa. Tavoitteet, oletukset ja toimenpiteet jäävät löyhästi kytkeytyneiksi, keskeisiä ongelmia ei käsitellä ja asiakkaan mahdollisuudet jatkuvaan edistymiseen heikkenevät.

**Ratkaisu:** Tämä käsikirja tarjoaa selkeän ja joustavan rakenteen ajattelun ja toiminnan jäsentämiseen. Prosessin edetessä otat kolme roolia: vaiheissa 1–2 autat asiakasta jäsentämään suunnitelmaansa, vaiheissa 3–4 haastat keskeisiä oletuksia kriittisesti ja vaiheessa 5 toimit valmentajana toteutuksen tukena.

**Mahdollisuus neuvonantajille:** Kun viittä vaihetta käytetään yhdessä, neuvontatyö etenee johdonmukaisesti: menestys määritellään selkeästi, sen saavuttamisen logiikka tehdään näkyväksi, kriittiset oletukset testataan ennen sitoutumista ja toteutus muutetaan konkreettisiksi rutiineiksi. Näitä menetelmiä ei vielä hyödynnetä laajasti arjen neuvontatyössä, vaikka niiden vaikuttavuudesta on vahvaa näyttöä. Yksittäiset toimenpiteet muuttuvat kumulatiiviseksi prosessiksi, joka rakentaa selkeyttä, varmuutta ja etenemistä. Näiden työkalujen hyödyntäminen lisää vaikuttavuuttasi ja auttaa asiakkaita toimimaan kilpailukykyisemmin.

**Strateginen selkeys asiakkaalle:** Asiakas ymmärtää mitä haluaa ja mitä sen saavuttaminen edellyttää, toimii ennakoivammin ja kasvattaa merkittävästi onnistumisen todennäköisyyttä.

Strateginen selkeys tekee tekemisestä sujuvampaa ja tavoitteista saavutettavampia. Laajat satunnaistetut tutkimukset useissa maissa osoittavat, että rakenteinen etappikartoitus, validointi ja toteutusrutiinit parantavat tuloksia merkittävästi, jopa 30 % kannattavuuden kasvulla yksittäisen menetelmän avulla. Yhdistetty vaikutus voi olla vielä suurempi.

## VAIHE 1 Etappikartta – määrittele menestys ja sen saavuttaminen

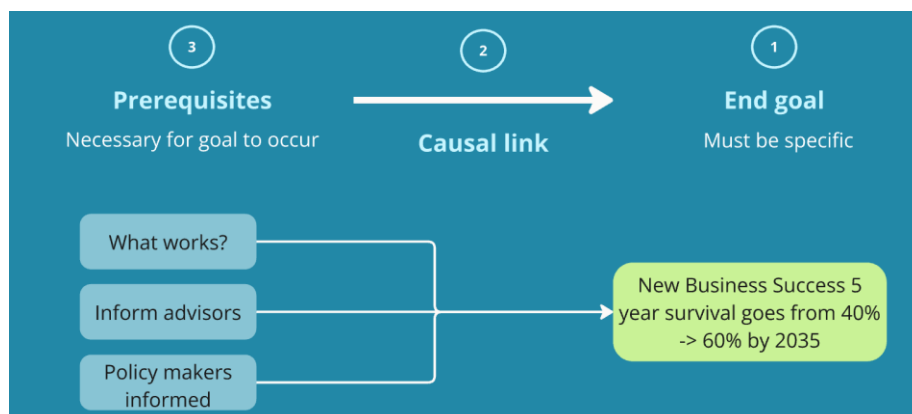
Menestyksen määrittely on yllättävän helppoa sivuuttaa, jolloin tavoitteet jäävät epämääräisiksi. Selkeiden ja yksiselitteisten tavoitteiden määrittely on kuitenkin keskeinen askel onnistumiseen ja tärkeä perusta asiakastyölle. Laajoissa tutkimuksissa tämän lähestymistavan on osoitettu parantavan merkittävästi myynnin kasvua. Alkuperäisessä tutkimuksessa menetelmää kutsutaan nimellä “Story Tree”, mutta tässä käytämme nimeä etappikartta, korostamaan sen käytännön ohjaavaa roolia.

Nykytilanteessa moni neuvonantaja keskittyy asiakkaan esittämiin lyhyen aikavälin ongelmiin. Tämä tuntuu luontevalta ja antaa vaikutelman etenemisestä, mutta se on reaktiivista ja perustuu usein epäselviin tavoitteisiin.

Aloita määrittelemällä selkeästi, mitä menestys asiakkaalle tarkoittaa ja miten siihen päästään. Kolmen–viiden vuoden aikajänne auttaa siirtymään pois lyhyen aikavälin ajattelusta ja rohkaisee kunnianhimoisiin tavoitteisiin. Ensimmäisellä kerralla kysymys voi olla asiakkaalle vaikea. Vastaukset voivat olla epämääräisiä, kuten “haluan yrityksen menestyvän”. Tehtäväsi on ohjata keskustelua määrätietoisesti kohti täsmällisyyttä.

Jos asiakas epäroii, muistuta että epävarmuus on normaalia. Kartta on ajattelun työkalu, ei testi. Jatka tarvittaessa seuraavassa tapaamisessa, kunnes menestys on niin selkeä, että voit tiivistää sen yksiselitteisesti.

Täytä karttaa samalla kun tunnistatte tavoitteen saavuttamiseen tarvittavia välivaiheita. Työskentele taaksepäin tavoitteesta, ei eteenpäin nykytilanteesta. Nuolten suunta kuvaa syy-seuraussuhteita ja sisältää oletuksia, jotka voivat olla oikeita tai virheellisiä. Visualisointi auttaa arvioimaan kokonaisuutta kriittisesti. Ensimmäinen kartta syntyy yleensä 15–20 minuutissa.



*Kuva 2 – Yksinkertainen etappikartta yrittäjien menestyksen edistämiseksi näyttöön perustuvien menetelmien hyödyntämisen kautta neuvonantajille.*

**Esimerkki video (englanniksi).** [Start With Success: Mapping a Clear Path to Circular Goals](#)

## VAIHE 2 Liiketoimintamalli (Business Model Canvas)

Etappikartta määrittää suunnan ja tarvittavat toimenpiteet. Business Model Canvas täydentää tätä tarkastelemalla, miten liiketoiminta toimii käytännössä. Se on strukturoitu tarkistuslista, joka auttaa keräämään keskeiset tiedot ja varmistamaan, että liiketoiminnan peruselementit on huomioitu.

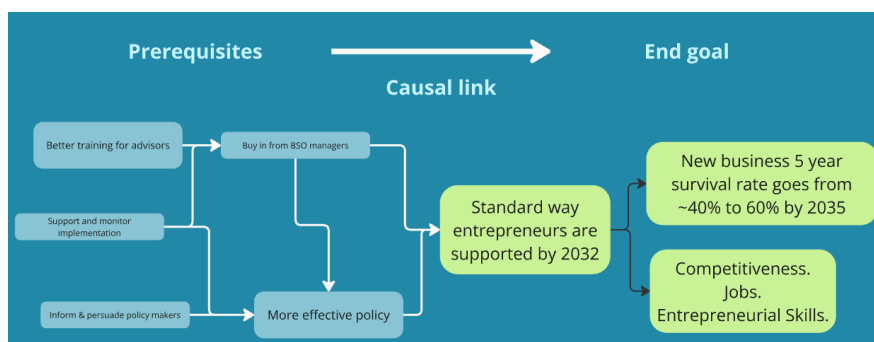
Asiakas tarkastelee ideaansa vähintään yhdeksästä näkökulmasta, mikä auttaa kehittämään kokonaisuutta vaiheittain. Tässä keskitytään siihen, miten työkalu tukee etappikarttaa ja auttaa tunnistamaan keskeiset oletukset.: [Business Model Canvas Explained](#)

## VAIHE 3 Laajenna karttaa ja tunnista oletukset.

Business Model Canvasin pohjalta laajenna karttaa lisäämällä uusia tasoja. Menestyksellä on useita edeltäviä tekijöitä – kuten sukupuu, jossa on “vanhempia” ja “isovanhempia” eri vaiheen etappeja.

Karttaa laajentaessa käy usein ilmi, että kaikki elementit eivät ole yhtä tärkeitä. Tässä neuvonantajan harkinta on keskeistä. Korosta tärkeimmät ja epävarmimmat kohdat ja poista tarpeettomat. Tämä selkeyttää sekä karttaa että asiakkaan ajattelua.

Elementtien väliset yhteydet paljastavat oletuksia. Esimerkiksi yhteys “pilot-asiakkaat” → “liikevaihdon kasvu” sisältää oletuksen uusintaostoista. Tällaiset oletukset tulee testata.



*Kuva 3. Laajennettu ja selkeytetty etappikartta.*

Tavoitteena on yksinkertainen ja selkeä liiketoimintamalli, jonka asiakas pystyy selittämään ilman muistiinpanoja. Kun malli on sisäistetty, se ohjaa sekä suuria päätöksiä että arjen valintoja.

Kysy esimerkiksi:

- “Ymmärsinkö oikein, että X on tavoite ja Y kertoo sen saavuttamisesta?”
- “Jos tämä ei pidä paikkaansa, toimiiko idea silti?”’.

## VAIHE 4 Strukturoitu validointi

Kun visio on selkeästi jäsennetty, huomio siirtyy keskeisten oletusten priorisointiin ja testaamiseen. Strukturoitu validointi vahvistaa tätä prosessia: määrittämällä, mitkä oletukset ovat tärkeimpiä, valitsemalla sopivan testimenetelmän, määrittelemällä etukäteen tulosten tulkinnan sekä päivittämällä suunnitelman opitun perusteella. Se tuottaa laadukkaampaa tietoa päätöksenteon tueksi ja hyödyntää paremmin asiakkaan rajallista aikaa ja energiaa. Se vaatii kuitenkin enemmän ennakkopanostusta kuin tavallisesti, joten neuvonantajan rooli sen edistämisessä on keskeinen. Strukturoitu validointi koostuu viidestä alavaiheesta:

**4.1 Priorisoi oletukset:** Aluksi on hyödyllistä kysyä, mikä on tärkeintä, epävarmintä ja käytännössä helpoimmin testattavissa. Sekä sinun että asiakkaan tulee käyttää harkintaa priorisoinnissa, sillä valinta ei ole aina ilmeinen. Nyrkkisääntönä kannattaa keskittyä oletuksiin, jotka ovat sekä erittäin epävarmoja että merkittäviä. Jos oletus osoittautuu virheelliseksi, liiketoimintamallin tulisi muuttua olennaisesti.

**4.2 Määritä päätös, jota validointi tukee:** Arvioi etukäteen, miten oletuksen testaaminen vaikuttaa tärkeisiin päätöksiin. Tässä vaiheessa on hyödyllistä kuvata “jos–niin” – skenaarioita – esimerkiksi: jos validointi osoittaa X, teen A; jos se osoittaa Y, teen B. Tavoitteena ei ole täydellinen varmuus, vaan riittävä varmistus, joka antaa luottamusta seuraavan merkittävän päätöksen tekemiseen, kuten suurten aika- tai rahapanostusten kohdalla.

**4.3 Valitse kustannustehokkain menetelmä, joka tuottaa relevanttia tietoa:** Valintaa tehdessä tasapainota kustannukset, ajankäyttö ja vaativuus suhteessa odotettuun tiedon arvoon. Pyri valitsemaan menetelmä, joka tuottaa mahdollisimman arvokasta tietoa suhteessa kustannuksiin. Esimerkiksi läheisten antamaa palautetta voi verrata sellaisten potentiaalisten asiakkaiden palautteeseen, joihin asiakkaalla ei ole aiempaa suhdetta. Kun menetelmä on valittu, suunnittele sen toteutus: aikataulu, mahdolliset esteet ja keinot niiden ratkaisemiseksi.

**4.4 Määritä skenaariot, jotka tukevat tai kumoavat oletukset:** Odotusten asettaminen ennen testausta auttaa tulosten tulkinnassa. Ihmisillä on taipumus tulkita tietoa omaa ideaa tukevasti. Yrittäjillä tämä voi liittyä myös identiteetin suojaamiseen. Tämä vinouma voi estää ongelmien havaitsemisen ajoissa. Asiakas voi rationalisoida heikkoja tuloksia ja huomata todellisuuden vasta myöhemmin, kun aikaa ja rahaa on kulunut paljon. Tämä on neuvonantajalle haastava tilanne, sillä asiakas ei välttämättä halua kohdata vaikeaa totuutta heti. On tavallista, että

tulokset herättävät epämukavuutta. Tämän normalisointi ja ennakkointi auttaa säilyttämään luottamuksen ja suuntaamaan huomion oppimiseen. Asiakas voi silti siirtää “maalitolppia”, mutta se on parempi kuin niiden määrittely vasta testin jälkeen.

**4.5 Päivitä etappikarttaa tulosten perusteella:** Jos oletukset vahvistuvat, karttaa voidaan usein selkeyttää. Jos ne osoittautuvat virheellisiksi, karttaa tulee muokata.

Strukturoitu validointi muistuttaa Lean Startup -ajattelua, mutta on tyypillisiä toteutuksia systemaattisempi. Se parantaa jäsentymättömiä kokeilu- ja intuitiopohjaisia lähestymistapoja, jotka usein johtavat heikkolaatuihin tai harhaanjohtavaan tietoon ja heikentävät päätöksentekoa. Tässä kuvattu viiden vaiheen malli tukee parempia päätöksiä, myös suurten investointien osalta, ja säästää aikaa ja energiaa keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Prosessin tueksi Miro-työtilaan on sisällytetty yksinkertainen pohja. Lisäksi tämä video tarjoaa lisäohjeita oletusten validointiin(englanniksi): [Testing What Matters: Validating Key Assumptions](#)

## VAIHE 5 Oma-aloitteisuus, proaktiivinen ja resilienssi toteutetun strategian toimeenpanossa

Vaiheet 1–4 selkeyttävät, miltä menestys näyttää, miten se saavutetaan ja mitkä oletukset on testattu. Nyt huomio siirtyy toteutukseen: validoitu strategia muutetaan johdonmukaisiksi päivittäisiksi ja viikoittaisiksi teoiksi. Tästä vaiheesta on vahvin näyttö kannattavuusvaikutuksista, mikä perustuu suurimpaan otokseen tämän käsikirjan kolmesta tutkimuksesta. Vaikka vaihe voi vaikuttaa yksinkertaiselta, tutkimus osoittaa, että yrittäjät hyötyvät merkittävästi tästä ohjauksesta ja tarjoamastasi ulkoisesta vastuullisuudesta. Roolimme muuttuu suunnittelukumppanista toteutuksen valmentajaksi, joka varmistaa, että tärkeät toimenpiteet toteutuvat johdonmukaisesti ja että tekeminen tukee etappikartassa etenemistä.

Asiakkaan proaktiivisen ajattelutavan ja oma-aloitteisen toiminnan kehittäminen on keskeistä. Menestys syntyy jatkuvasta etenemisestä, ei yksittäisistä “sankarillisista” ponnistuksista. Luomalla muistutuksia ja rutiineja autat asiakasta muuttamaan oletuskäyttäytymistään sellaiseksi, joka vie kohti tavoitteita, sen sijaan että hän joutuisi turvautumaan pelkkään tahdonvoimaan vanhojen toimintatapojen vastustamiseksi.

Aloita kysymyksillä kuten: “Mitä asiakkaan tulee tehdä päivittäin, viikoittain ja kuukausittain tämän etapin saavuttamiseksi?”, “Miten varmistetaan, että tärkeimmät toimet toteutuvat?”, ja “Mitä asiakkaan tulisi tehdä vähemmän, jotta aikaa vapautuu olennaiseen?”.

Hyötynä on se, että asiakkaan ei tarvitse jatkuvasti päättää mitä tehdä seuraavaksi. Hänen tulisi tietää etukäteen, mitä tehdä, ja hänellä tulisi olla muistutukset, jotka varmistavat kriittisten toimintojen toteutumisen.



Valmennuksessa tulisi keskittyä neljään keskeiseen käyttäytymiseen:

Proaktiiviset rutiinit ja tavat. Asiakas käynnistää tärkeät toimenpiteet ilman, että odottaa täydellisiä olosuhteita, myös vähemmän houkuttelevien mutta välttämättömien tehtävien osalta.

Oppimissuuntautuneisuus. Asiakas hakee säännöllisesti palautetta asiakkailta ja sidosryhmiltä ja mukauttaa toimintaansa sen perusteella.

Tulevaisuussuuntautunut ajattelu. Asiakas ennakoi tulevia haasteita ja mahdollisuuksia sen sijaan, että reagoisi vain nykytilanteeseen. Hän valmistautuu ehkäisemään ongelmia ja hyödyntämään mahdollisuuksia niiden ilmetessä. Hän ei käytä aikaa ennakoitavien ongelmien "sammuttamiseen" eikä menetä mahdollisuuksia puutteellisen valmistautumisen vuoksi.

Etenemisen ylläpitäminen. Asiakas säilyttää jatkuvan edistymisen tasapainottamalla sitkeyden ja hyvinvoinnin, välttämällä uupumusta. Tavoitteena ei ole täydellisyys, vaan nopeampi palautuminen vastoinkäymisistä.

### **Esimerkkitoiminnot tässä vaiheessa**

- Ennakkosuunnittelu: Varaa säännöllisesti aikaa sellaisten toimenpiteiden suunnitteluun, jotka vievät projektia suoraan kohti tavoitteita. Tämä sisältää myös sen tunnistamisen, mikä voi viedä asiakkaan pois kurssilta, sekä etukäteissuunnitelman laatimisen näihin tilanteisiin. Seuraava video avaa toteutusaikomusten tutkimusta ja tarjoaa käytännön esimerkkejä (englanniksi): <https://youtu.be/DUAB-BW-gZ8?si=F70eIPVENiUostXx>
- Kriittisten tehtävien muistutukset: Tunnista 2–3 viikoittaista "pakollista" tehtävää (esim. myyntiviestien lähettäminen, kassavirran tarkastelu). Aseta kalenterimuistutukset oikeaan ajankohtaan.
- Tottumusten rakentamisen ärsykkeet: Yhdistä keskeiset tehtävät olemassa oleviin rutiineihin (esim. "Joka aamu kahvin jälkeen teen 30 minuuttia asiakashankintaa").

Täysin suomenkielisiin vastaaviin projektissa kehitettyihin materiaaleihin.

Kestävän liiketoiminnan kehittämiseen:

- Työkirja: <https://www.theseus.fi/handle/10024/898477>
- Verkkokurssi Centria video-opastus (ilmainen): <https://net.centria.fi/tuote/kestavan-liiketoiminnan-kehittamisen-tyokalusarja-maksuton/>