

Pirjo Väisänen

Yrityksen strategiasuunnitteluprosessi

Seinäjoen Keskuspesula Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden yksikkö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Osaamisresurssien ja talouden johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden yksikkö

Koulutusohjelma: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Osaamisresurssien ja talouden johtaminen

Tekijä: Pirjo Väisänen

Työn nimi: Yrityksen strategiasuunnitteluprosessi, Seinäjoen Keskuspesula Oy

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2011

Sivumäärä: 49

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata yli 40 vuotta toimineen yrityksen ensimmäistä strategiaprosessia. Tavoitteena oli selvittää, miten strategiaprosessiin ensimmäistä kertaa osallistuneet henkilökunnan edustajat kokivat prosessin ja samassa yhteydessä toteutetun strategiatietoutta syventävän ohjauksen sekä millaisena he näkivät strategian merkityksen yritykselle ennen prosessia ja sen jälkeen. Lisäksi tutkittiin mikä yrityksen hallituksen näkemys oli strategiasuunnitteluprosessin toteutuksesta ja valmistuneesta strategiasta.

Teoriaosassa tarkasteltiin yritysten strategiakäsitettä ja -prosesseja sekä BSC-menetelmää. Aineistona käytettiin kirjallisuutta ja Internet-lähteitä.

Empiirinen osa toteutui kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin varsinainen strategiasuunnittelu ja -ohjaus. Työryhmän muodostivat toimitusjohtajan johdolla kolme palvelupäällikköä ja kaksi tuotantohenkilökunnan edustajaa. Ryhmä kokoontui kahdeksan kertaa opiskelemaan eri strategiakokonaisuuksia ja pohtimaan niitä yrityksen kannalta. Ennen kokoontumisia ryhmäläiset perehtyivät teemoihin ennakko-ohjeiden pohjalta. Ryhmä raportoi prosessin aikana edistymisestään yrityksen hallitukselle. Toisessa vaiheessa työryhmälle ja yrityksen hallitukselle tehtiin erilliset kyselyt liittyen strategian suunnitteluprosessiin, oppimiseen sekä prosessin tuloksena syntyneeseen strategiaan. Kyselylomakkeet olivat puolistrukturoituja sisältäen sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä.

Tuloksista voidaan havaita, että strategiaproessin suunnittelu ja toteutus sekä syntynyt strategiasuunnitelma ylittivät kaikkien osapuolten odotukset. Strategian suunnittelu yhdessä henkilökunnan edustajien kanssa on hyvä tapa löytää yhteinen suunta yrityksen toiminnalle, saada osallistujat perehdyttyä yrityksen liiketoimintaan ja strategiseen ajatteluun sekä näin edesauttaa strategian toteuttamista ja juurruttamista yrityksessä.

Avainsanat: strategia, strategiaprosessi, Balanced Scorecard

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Specialisation: Management of knowledge resources and finances

Author/s: Pirjo Väisänen

Title of thesis: The strategic planning process, Seinäjoen Keskuspesula Oy

Supervisor(s): Kirsti Sorama

Year: 2011

Number of pages: 49

Number of appendices: 2

The purpose of this thesis was to describe the process of the company's first strategy and how the staff, who participated in the strategy planning for the first time, felt the strategy and the training process which deepened their knowledge of the strategy planning. The aim of this thesis was also to examine how the participation in the planning and the training process affected to the persons perception of the firm's strategy.

The theoretical section explores the meaning of strategy, the phases of strategy process and the basis of the Balanced Scorecard. Sources of the theoretical part include literature and Internet material.

The empirical part was carried out in two periods. In the first period it was carried out the firm's strategy process and the strategy training process. The working group led by the Managing Director consisted of three service chiefs and two production staff representatives. The group met eight times to study the various strategy sets and to think about them for the company. Before the meetings the group members became familiar with the themes of pre-guidelines. In the second period the separated inquiries were sent to the members of the working group and the company's Board of Directors. The inquiries related to the strategy planning and the learning process. The questionnaires were semi-structured and they included both open-ended and closed questions.

In the results of the thesis it becomes apparent that the strategy process and the strategy exceeded the expectations of all parties. It can be seen that the strategic planning together with the company management and the employees is an effective way to find the common direction for the company's functions, to get the participants familiarized with company business and strategic thinking and thereby promote the implementation of the firm's strategy.

Keywords: strategy, strategic planning process, Balanced Scorecard

SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ	2
THESIS ABSTRACT	3
SISÄLTÖ	4
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön taustaa	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	8
1.3 Tutkimusmenetelmä ja lähdeaineisto	9
1.4 Opinnäytetyön rakenne	10
2 STRATEGIAPROSESSIT	11
2.1 Yrityksen arvot, toiminta-ajatus ja visio	11
2.2 Strategia	13
2.3 Strategiaprosessit	16
2.4 Tasapainotettu mittaristo	19
3 STRATEGIAPROSESSIN TOTEUTUS	23
3.1 Seinäjoen Keskuspesula Oy	23
3.2 Strategiasuunnitteluprosessin taustaa	25
3.3 Strategiasuunnitteluprosessi	26
3.3.1 Suunnitteluprosessin aikataulu	28
3.3.2 Strategiatyöryhmä	28
3.3.3 Kuvaus strategiatyöryhmän työskentelystä	30
3.4 Kysely työryhmälle	36
3.5 Kysely hallitukselle	37
4 KYSELYN TULOKSET	38
4.1 Työryhmä	38
4.2 Hallitus	42
5 YHTEENVETO	44
LÄHTEET	48
LIITTEET	50

Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Suppea ja laaja tulkinta yrityksen strategiaprosessien sisällöstä. 16

KUVIO 2. Balanced Scorecardin periaate..... 20

KUVIO 3. Seinäjoen Keskuspesula Oy:n strategiasuunnitelman runko. 25

TAULUKKO 1. Seinäjoen Keskuspesulan arvot..... 31

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata yli 40 vuotta toimineen yrityksen ensimmäistä strategiaprocessia. Tavoitteena oli selvittää, miten strategiaprosessiin ensimmäistä kertaa osallistuneet henkilökunnan edustajat kokivat prosessin ja samassa yhteydessä toteutetun strategiatietoutta syventävän ohjauksen sekä millaisena he näkivät strategian merkityksen yritykselle.

Haluttiin myös selvittää miten suunnitteluprosessiin osallistuminen vaikutti henkilöiden käsitykseen yrityksen strategiasta. Lisäksi tutkittiin mikä yrityksen hallituksen näkemys oli strategiasuunnitteluprosessin toteutuksesta ja valmistuneesta strategiasta.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Organisaatiolle luodaan strategia, jotta se menestyisi voittoa tuottaen ja olemassaolonsa tarkoitusta toteuttaen. Organisaation strategiaproessi muodostuu strategian laatimisesta ja toteuttamisesta. Laatiminen katsotaan yleensä ylimmän johdon tärkeimmäksi tehtäväksi. Toteuttamisongelman ydin on siinä, etteivät strategian laatijat ja toteuttajat yleensä kohtaa. He toimivat eri asioiden parissa, ajattelevat eri tavoin ja puhuvat eri kieltä. Toteuttajat ovat muun muassa tuotannon, hallinnon ja myynnin asiantuntijoita, päälliköitä ja työntekijöitä, mutta eivät strategian asiantuntijoita. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 9 – 10.)

Näkökulmat strategian merkittävyyteen, mielenkiintoisuuteen ja toteuttamistoi-
menpiteisiin eroavat laatijoiden ja toteuttajien kesken valtavasti. Laatijalle strategia edustaa organisaation keskeisimpiä valintoja, ja monelle strategian toteuttajalle se

on lähinnä ”kiusallista taustamelua”. Laatijasta tuntuu, ettei toteuttaja kuuntele tai ymmärrä kuulemaansa. Toteuttaja ymmärtää kuulemansa, muttei koe kuulleen mitään tärkeää. Silti molemmat osapuolet haluavat kuulla, minne organisaatio on menossa. (Mantere ym. 2006, 9 – 10.)

Strategian laatijoiden ja toteuttajien välissä on kuilu, jonka ylitse tarvitaan silta. Siltaa ei rakenneta, elleivät organisaation jäsenet kuilun molemmin puolin ymmärrä toisiaan ja tulkitse strategiaa yhteneväisellä tavalla ja omaksu tulkitsemaansa. (Mantere ym. 2006, 9 – 10.)

Strategiaprosessin perustana olevassa strategia-ajattelussa erotetaan usein kolme eri tasoa: yritysstrategia koko organisaatiota varten, liiketoimintastrategia businessyksiköille ja funktionaalinen strategia, joka voidaan laatia eri toiminnoille.

Käsitteellisesti strategia voidaan nähdä kuudesta eri näkökulmasta:

- integroiva päätösmalli: organisaation yhteisen suunnan näyttäjä ja yrityksen toimintalogiikan hahmottaja
- mission varmistaja pitkällä tähtäyksellä
- kilpailullisen toiminta-alueen määrittäjä
- operatiivinen vastaus SWOT -analyysiin
- jäsentelysysteemi yritys-, liiketoiminta- ja funktiotasojen johtamiselle
- toiminnan vuorovaikutusmalli omistajien ja muiden sidosryhmien kanssa.

Näkökulmat ovat osin päällekkäisiä ja toisiaan täydentäviä ja joista voidaan valita kaikki tai vain osa strategiaa laadittaessa. (Näsi & Aunola 2001, 10 – 11.)

Useille pienyrittäjille strategia on ollut lähinnä strateginen maailmankuva. He ovat voineet pärjätä puoli vuosisataa ilman ensimmäistäkään sivua strategista suunnitelmaa. Heille on riittänyt kokemuksiin perustuva johtamisen periaatesysteemi.

Suunnitelman muodossa strategia löytyy jo kaikista suuryrityksistä ja myös erittäin monista keskisuurista firmoista. (Näsi & Aunola 2002, 14)

Yli 40-vuotiaan historian aikana Seinäjoen Keskuspesulalle ei ole aiemmin laadittu strategiasuunnitelmaa. Asiaa selittänee osaltaan se, että pesula on alkujaan perustettu Seinäjoen sairaalapesulaksi. Siitä toiminta on laajentunut ja kasvanut vuosikymmenten varrella uusien kunta- tai kuntayhtymäomistajien mukaantulon myötä, ja yritys on kasvun myötä yhtiöitynyt kunnallisessa omistuksessa olevaksi osakeyhtiöksi.

Vaikka Seinäjoen Keskuspesula on kunnallisessa omistuksessa ja pyrkii palvelemaan pääasiassa omistajiaan, tarvitsee se koko organisaatiota käsittävän strategian, jolla luodaan yrityksen toiminnalle eri osapuolten yhteisesti hyväksymät tulevaisuuden ja toiminnan suuntaviivat, joka vahvistaa sovittua toiminta-ajatusta, määrittää kilpailullisen toiminta-alueen, toimii operatiivisena vastauksena laadittuun SWOT -analyysiin ja toimii vuorovaikutusmallina eri sidosryhmien välillä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Kehittämistehtävän tavoitteena oli laatia ensimmäinen strategia Seinäjoen Keskuspesulalle toteuttamalla strategiaprosessi siten, että mukana olivat toimitusjohtajan lisäksi päällikkötaso ja henkilökunnan edustajat. Tavoitteena oli saada aikaan strategia, jonka toteuttamiseen henkilökunta oli saatu sitoutettua jo prosessin aikana. Näin pyrittiin torjumaan mahdollisuus, että strategia jää vain paperipinoksi, jota toteuttava porras ei ymmärrä, eikä siten tunne kiinnostusta sen toteuttamiseen. Tavoitteena oli myös juurruttaa strategiatyöskentely pysyväksi osaksi yrityksen toimintaa.

Strategiaprosessi käsittää sekä suunnittelun että toteutuksen. Kehittämistyössä prosessi täytyi rajata strategian suunnitteluun, jonka kokonaiskesto oli noin vuoden mittainen. Jos työhön olisi sisällytetty myös strategian toteutus seurantoihin ja

analyyseineen, olisi aikaa tarvittu lisää vähintään vuosi tai kaksi, eikä se tämän oppinnäytetyön puitteissa olisi ollut mahdollista.

Koska vakavarainen Seinäjoen Keskuspesula oli vasta juurruttamassa strategia-prosessia osaksi yrityksen pysyvää toimintaa, ei syntyneellä ensimmäisellä strategiasuunnitelmalla pyritty merkittäviin muutoksiin yrityksen toiminnassa. Strategia toimii ensisijaisesti organisaation yhteisen suunnan näyttäjänä, yrityksen toimintalogiikan hahmottajana ja strategisen ajattelun avaajana. Sen toteutus ei aiheuta yhtä suuria haasteita kuin merkittäviä muutoksia sisältävät strategiat. Onnistuminen strategian toteuttamisessa on joka tapauksessa koko strategiaproessin onnistumisen tärkein mittari, ja sitä tullaan yrityksessä seuraamaan tarkasti ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja lähdeaineisto

Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on pääosin kvalitatiivisen tutkimuksen suuntaus, jolla pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota vaikuttamalla yrityksen toimintatapoihin. Vaikuttamispyrkimyksen lisäksi toimintatutkimuksessa on keskeistä, että tutkija osallistuu toimintaan ja on mukana organisaation arkipäivässä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teoriaosuuden aineistona on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja Internet-lähteitä.

Empiriaosuuden aineisto syntyi Seinäjoen Keskuspesulan strategiaproessin ku- luessa ja prosessin jälkeen, jolloin tutkimusaineistoa kerättiin kahdella puolistrukturoidulla kyselyllä. Toinen kyselyistä kohdennettiin strategiatyöryhmän jäsenille ja toinen päättäjille eli yrityksen hallituksen jäsenille.

Tutkimuksen tekijä toimi yrityksen toimitusjohtajana, strategiaproessin kouluttajana ja vetäjänä, joten empiriaosuuden aineisto pohjautui myös hänen omiin havaintoihin.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiriaosuudesta ja yhteenvedosta. Teoriaosuuden muodostaa toinen luku, jossa käsitellään strategiaa käsitteenä ja erilaisia näkökulmia strategiaprosesseihin.

Kolmas ja neljäs kappale muodostavat empiriaosuuden. Kolmannessa kappaleessa keskitytään strategiasuunnitteluprosessin kuvaamiseen ja kyselytutkimusten toteuttamiseen. Neljännessä kappaleessa perehdytään kyselytutkimusten tuloksiin. Viimeisessä eli viidennessä kappaleessa on tutkimuksen yhteenveto.

2 STRATEGIAPROSESSIT

2.1 Yrityksen arvot, toiminta-ajatus ja visio

Yrityksen toiminnan perustan muodostavat arvot, toiminta-ajatus ja visio. Kun nämä kolme perusasiaa on määritelty, voidaan yritykselle laatia strategia, joka kertoo, miten toiminta-ajatuksen pohjalta perusarvoja noudattaen edetään kohti visiota. Strategia asettaa suuntaviivat ja kehykset, jotka ohjaavat toimintaa sekä määrittää yrityksen ydinosaamisen lisäksi kriittiset menestystekijät ja kilpailuedun.

Arvot, määrittävät, millä ehdoilla pyrimme kohti yritykselle asetettuja tavoitteita. Ne nostavat esille tärkeitä asioita, joiden edistäminen tuottaa hyötyä yritykselle ja sen sidosryhmille. Arvot eivät saa olla jeesustelua, vaan rehellisiä asioita, joihin yrityksessä halutaan aidosti sitoutua. Niitä täytyy myös voida mitata. Jolleivät ne ole mitattavissa, ne on viisainta unohtaa. (Vuori 2009, 1 – 4.)

Toiminta-ajatus eli missio kertoo yrityksen olemassaolon syyn. Se liittyy olennaisesti yrityksen perustarkoitukseen ja ydintoimintaan. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen, mitä yrityksessä halutaan pysyvästi tehdä. Se kertoo yrityksen roolista ja tehtävästä ympäröivässä yhteiskunnassa. (Vuori 2009, 1 – 4.)

Toiminta-ajatuksessa ja visiossa tulee näkyä organisaation arvot. Arvot ovat työyhteisön omaksumia hyviä ja tärkeitä toimintaperiaatteita, joista näkyy organisaation olemassaolon tarkoitus. Ne auttavat ja tukevat yksilöiden ja ryhmien yhteistyötä. Organisaation perustehtävä ja tarkoitus kuvataan toiminta-ajatuksessa. Visiossa kuvataan organisaation toivottu tulevaisuuden tila, johon halutaan pyrkiä. Sen on oltava haastava, mutta ei mahdoton toteuttaa. Hyvä visio luo selkeät suuntaviivat helpottaen strategiaan kytkeytyvien mittareiden valintaa. (Opetushallitus 2010.)

Arvojen ja toiminta-ajatuksen on siis oltava samassa linjassa vision ja strategian

kanssa. Yksikään näistä neljästä ei ole yksinäinen saareke, vaan ne yhdistyvät strategiasuunnitelmassa yhdeksi kokonaisuudeksi. Arvot ja toiminta-ajatus ovat suhteellisen selkeästi määriteltävissä. Visiolle, strategialle ja strategiaprosessille löytyy edellisiä runsaammin määritelmiä ja niitä määritteleviä koulukuntia, kuten seuraavista määritelmistä voimme todeta.

Visio saa ihmiset saman tavoitetilan taakse, yhdistää ihmisiä, tukee päätöksentekoa, muodostaa perustan liiketoiminnan suunnittelulle, helpottaa viestintää ja vähentää kitkaa, asettaa vallitsevan tilanteen kyseenalaiseksi ja lisää tarmokkuutta sekä nostaa poikkeavat toimintamallit esiin. Uskottavalla visiolla voi olla strategiaprosessissa uskomattoman suuri merkitys. Kun visio on laadittu, samalla on tehty päätös organisaation pitkän aikavälin kehittämisen suuntaviivoista. (Karlöf 2004, 64 – 65.)

Visio muodostaa yhden strategisten tavoitteiden lähtökohdista. Hyvin rakennettu visio kertoo, mille osa-alueille strategiset tavoitteet asettuvat. Strategisten tavoitteiden kautta voidaan määritellä, mihin yrityksessä sitoudutaan ja mitä painotetaan lähivuosien toiminnassa, jotta vision saavuttaminen olisi mahdollista. (Hakanen 2011, 1.)

Pentti Sydänmaanlakka (2006, 118) pukee vision sanoiksi seuraavasti: ” Visio kuvaa organisaation tahtotilan tiettynä aikana. Visio ja tavoitteet ovat johtamisprosessin alku, ne luovat johtamisprosessin perustan.” Ja Sydänmaanlakka (2007, 61) jatkaa samasta aiheesta: ”Yhteinen visio varmistaa, että olemme menossa samaan suuntaan. Vision pitää sisältää tietynlainen tunnelataus ja se tulee jakaa koko organisaation kanssa.”

Vision konkreettisen olemuksen puolesta puhuu Bengt Karlöf (2004, 64) toteamalla, että visiointi on usein johtanut vain viehättäviin sanakäänteisiin, joilla ei ole mitään tekemistä ihmisten päivittäisen työtilanteen kanssa. Työntekijöiden käsitys todellisuudesta voi olla vision olemassaolon oikeutuksen pikatesti.

Yllä kuvatut arvojen, toiminta-ajatuksen ja vision määritelmät olivat pohjana kehitettäessä Seinäjoen Keskuspesula Oy:n strategiaa. Työn perustaksi hallitus määritteli yrityksen arvot. Ennen varsinaisen strategian suunnittelua työryhmä määritteli yrityksen toiminta-ajatuksen ja vision.

2.2 Strategia

Implisiittinen strategian käsite lienee yhtä vanha ilmiö kuin ihmisten yhteenliittymisen ajatus, jolloin he alkoivat rakentaa joko yhteisten tai joukon vahvimpien hahmojen asettamien päämäärien mukaan toimivia organisaatioita. Eksplisiittisen strategian historiakin voidaan jäljittää aina Antiikin Kreikkaan, Kleisteneksen aikaan (n. 510 eaa), jolloin hän rakensi Ateenaan kymmenen heimodivisioonan sotaorganisaation, jossa kunkin johdossa oli ”strategos” eli strategi. Jo tuolloin strategiaperiaatteista kirjoitettiin oppirakennelmaa. (Näsi & Aunola 2002, 10.)

Strategian käsite ja ajatus otettiin vakavassa mielessä liikkeenjohtajatteluun vasta 1960-luvulla. Vuosikymmenten saatossa strategia-ajattelun rooli on vakiintunut ja jopa vallannut dominoivan aseman liike-elämässä. On syntynyt lukemattomia erilaisia koulukuntia, joiden teoriat ovat ideoiden ja lausumien joukkoja edustaen sisäisesti väljää yksimielisyyttä, ollen muihin joukkoihin nähden erilaisia muun muassa ahaa-elämysten, terminologian tai löydösten osalta. Koulukunnat ovat kaukana toisistaan ja kullakin on oma kannattajakuntansa. Yhteinen perusajatus kuitenkin löytyy: strategia on sekä tärkeä että vaikea asia. (Näsi & Aunola 2002, 11 – 12.)

Strategialle ei löydy yhdestäkään teoriasta yksiselitteistä, kaikkien hyväksymää määritelmää. Yleisesti ajatellen strategialla tarkoitetaan tiettyä suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan asetettu tavoite. Se on matka lähtöpisteestä strategian laatimishetkellä määriteltyyn maaliin.

Myös strategiatutkimuksissa on lukuisia tutkimuksellisia näkökulmia: strategialähtöinen, strategisen johtamisen näkökulma tai strategiaprosessinäkökulma. Jokaisella vuosikymmenellä on ollut omat näkökulmansa ja suosikkiteoriaansa, ja uusia näkökulmia syntyy koko ajan lisää. Seuraavassa on esitelty eri asiantuntijoiden määritelmiä ja näkökulmia strategialle ja strategiselle ajattelulle.

Strategia sisältää näkemyksiä toimintaympäristön ja toimialan tulevaisuuden haasteista. Se on pitkän tähtäimen näkemys siitä, millä tavoitteilla ja keinoilla visio, toiminta-ajatus ja arvot toteutuvat. Strategia voidaan nähdä organisaation suunnan valinnan ohella myös menettelytapana, jonka avulla pyritään kohdentamaan resurssit oikeisiin kohteisiin, torjumaan uhkia ja hyödyntämään antautuvia mahdollisuuksia vision ja tavoitteiden suunnassa. (Opetushallitus 2010.)

Näsi ja Aunola (2001, 12) toteavat ytimekkäästi, että strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta ja sen tapahtumien punaista lankaa. Karlöfin (2004, 19) mielestä strategia tarkoittaa sitä, että nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet varmistavat tulevaa menestystä ja mahdollisuuksien hyödyntämistä.

Samoilla linjoilla ovat myös seuraavat tutkijat, jotka toteavat strategian olevan tarkoitettu luomaan järjestystä ja antamaan yhteisiä tavoitteita, joiden avulla organisaatio voi menestyä toimintaympäristössään. (Mantere ym. 2006, 11.)

Strategia on ennakointia. Päättäjät eivät innostu ennakoinnista ja strategian laatimisesta silloin, kun liiketoiminta sujuu, koska ilman työläitä ennakkosuunnitelmia-kin pärjää hyvin. Kun asiat kääntyvät huonolle tolalle, on suunnitelmien laatiminen myöhäistä, koska vain pikaiset toimenpiteet voivat pelastaa. Ennakointi ei ole kuitenkaan itse tarkoitus, mutta lyhyellä tähtämellä toivottavaa ja pitkällä tähtämellä välttämätöntä. Ilman tavoitteita yrityksen toiminta on merkityksetöntä. Ennakoinnin avulla löytyvät yrityksen näkökulmasta parhaat toimintatavat, jotka luovat sekä merkityksen että suunnan yrityksen toiminnalle. (Godet 2000, 3 – 4.)

Strategia on prosessi, jossa määritellään keinot yrityksen mission ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen strategiaa voidaan tarkentaa laatimalla erikseen markkinointi-, tuotanto-, rahoitus- ja henkilöstöstrategiat, jotka täsmentävät päästrategiaa ja näin varmistavat osaltaan sen toteutumista. (Puiu, Stanciu & Sirbu 2009, 68 – 69.)

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä, tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2008, 19.)

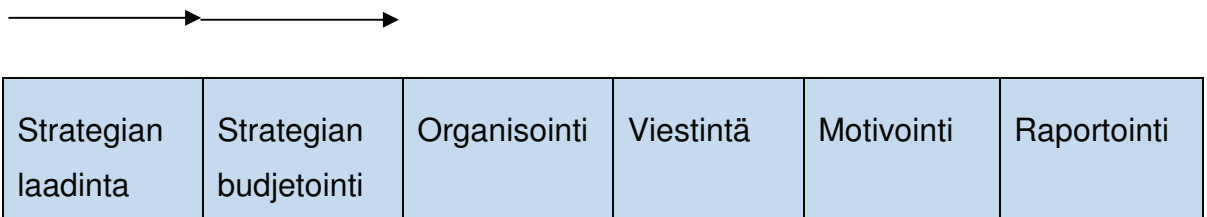
Puhuttaessa strategiatasoista ja strategisen johtamisen tasoista törmätään kolmeen käsitteeseen: yritysstrategiaan, liiketoimintastrategiaan ja funktionaaliseen strategiaan. *Yritysstrategia* on yrityksen strateginen sateenvarjo, joka sisältää monialayrityksessä liiketoimintayksiköiden portfolion johtamisen, synergioiden kehittämisen, investointien ja resurssien priorisoinnin sekä arkipäivän strategiapäätökset. *Liiketoimintastrategia* sisältää strategisten bisnesyksiköitten tasot. Se on hyvin konkreettista kilpailuedun etsintää ja läpivientiä toimialan omassa ympäristössä. *Funktionaalinen strategia* on toimintokohtainen, keskittyen muun muassa tutkimus- ja kehitystyöhön, valmistukseen, markkinointiin tai rahoitukseen. Poikkeuksena ovat yksibisnesyritykset ja pienyritykset, joissa yritysstrategia ja liiketoimintastrategia ovat yhtä ja samaa. Pienyrityksissä kaikki kolme edellä esitettyä strategiäkäsitettä saattavat olla sulautuneita toisiinsa, jolloin ei ole nähty tarpeelliseksi jäsentellä strategioita eri tasoihin. (Näsi & Aunola 2001, 66-67.)

Seinäjoen Keskuspesula on Pk-sektoriin kuuluva yksibisnesyritys, joten strategian jaottelu eri tasoihin ei ollut tarpeellista eikä käytännön kannalta ajatellen järkevää.

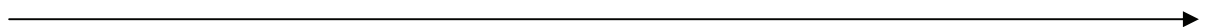
2.3 Strategiaprocessit

Vaikka ”strateginen johtaminen” käsitteenä on varsin vakiintunut sisällöltään, sillä tarkoitetaan usein samaa kuin ilmauksella ”strategiaprosessit”, joka voidaan ymmärtää suppeassa tai laajassa merkityksessä. Strategiaproessin suppean määrän kannattajien tulkinta sisältää pelkän laadinnan tai laadinnan ja budjetoinnin. Laajan käsityksen tukijat näkevät asian nimensä mukaisesti laajassa muodossa eli prosessi sisältää edellä mainittujen lisäksi myös organisoinnin, viestinnän, motiivoinnin ja raportoinnin. (Näsi & Aunola 2002, 20.) Kuviossa 1 erottelu on konkretisoitu.

Strategiaprosessit suppeassa mielessä



”Strategiaprosessit laajassa merkityksessä” eli strategisen johtamisen käsite



Kuvio 1. Suppea ja laaja tulkinta yrityksen strategiaprocessien sisällöstä (Näsi & Aunola 2002, 20.)

Strateginen johtaminen, strateginen ajattelu, strategiaprosessi; useita ilmauksia, joilla voidaan ymmärtää samaa asiaa tai sitten ei. Jos on strategia -käsitteellä monenlaisia tulkitsijoita ja koulukuntia, riittää niitä vähintäänkin yhtä paljon myös strategiaprocessille – tai mitä nimitystä siitä kukin käyttääkin. Yllä oleva tulkinta on yksi. Seuraavassa on lueteltu muutamien muiden asiantuntijoiden näkemyksiä asiasta.

Ihmisen ymmärryksen paradoksi on se, että ihminen ymmärtää oikeasti vain sen, mitä hän on henkilökohtaisesti kokenut. Hyvän strategian luominen vaatii yleensä paljon käsitteellistä ajattelua ennen kuin päästään hyviin käytännön tuloksiin. Hyvin suuri osa organisaatiosta osallistuu vasta käytännön toimenpiteisiin eikä pysty ilman henkilökohtaista kokemusta ymmärtämään käsite- ja käytännönmaailman välisiä riippuvuussuhteita. (Kamensky 2008, 14.)

”Strategiaprosessin alussa on hyödyllistä vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi teemme tämän työn?
- Ketkä osallistuvat tähän työhön?
- Miten työtä tehdään?
- Milloin saavutamme välitavoittemme ja saamme työmme valmiiksi?”

(Karlöf 2004, 38)

Strategiaprosessissa erotetaan neljä kokonaisuutta: mission ja strategisten tavoitteiden määrittäminen, nykytila- ja ympäristöanalyysit, strategian kehittäminen sekä sen toteuttaminen ja seuranta. Seurannassa strategian toteutumista arvioidaan ja tarvittaessa tehdään korjauksia varsinaiseen strategiasuunnitelmaan. (Puiu ym. 2009, 70.)

Strategiaprosessi rakentuu monimutkaisesta, risteävien tekojen kudoksesta. Strategiaprosessia voi kutsua näytelmäksi, joka toteutuu lukuisina peräkkäisinä kohtauksina ja voi näyttäytyä monimutkaisena ja odottamattomanakin esityksenä. Näyttelijöitä ovat organisaation eri jäsenet toimien eri rooleissa, strategian laatijoina ja toteuttajina. (Mantere ym. 2006, 11.)

Strategisessa ajattelussa kaivataan kykyä käyttää mielikuvitusta siten, että kyetään haastamaan ilmeisiltä tuntuvat vaihtoehdot, käyttämään strategisen johtamisen työkaluja uudella tavalla, ja vaihtoehtoja punnitsemalla hahmotetaan organisaatiolle oma suunta. (Santalainen 2006, 25.)

Kirjallisuudessa on kuvauksia ammattitaitoisesti laadituista strategiasuunnitelmistä, jotka ovat jääneet toteutumatta, koska samaa kieltä strategian laatijoiden ja toteuttajien välillä ei ole löytynyt. (Mantere ym. 2006, 9 – 10.)

Yksi strategiatyön suurista ongelmista on pitää se erillään päivittäisestä toiminnasta, jolle ovat tyypillisiä akuutit ongelmat ja nopeat päätökset. Strategiatyössä on tärkeää työskennellä sekä strategian sisällön että sen prosessin parissa. Täytyy siis kiinnittää huomiota sekä kysymykseen ”mitä” että kysymykseen ”miten”. (Karlöf 2004, 19.)

Tieto- ja informaatiojärjestelmien koko ajan kiihtyvä kehitys nopeuttaa reagointiaikaa liike-elämässäkin. On reagoitava entistä nopeammin markkinoiden ja lainsäädännön muutoksiin, asiakkaiden tarpeisiin ja kilpailijoiden toimenpiteisiin. Onnistuminen strategian toteuttamisessa on suoraan verrannollinen sen toteuttamisnopeuteen, joka nähdään yhdeksi keskeiseksi tekijäksi yrityksen menestymiselle. Edelläkävijän asema, liikevaihdon ja tuoton maksimointi, imagon kohottaminen ja kilpailuedun saavuttaminen houkuttelee useimpia yritysjohtajia, mutta onnistuminen vaatii strategian laatimista ja toteuttamista kilpailijoita nopeammin. Hitaasti toteutettua strategiaprosessia nähdään yhtä epäonnistuneena kuin virheellinen strategia. Täytyy kuitenkin muistaa, että nopea toteutusaika ei ole itseisarvo, vaan ainoastaan hyvä lisätyökalu toteutettaessa onnistunutta strategiaprosessia. (Morag & Barakonyi 2010, 36 – 39.)

Useilla johtajilla on jatkuvasti huono omatunto, koska he eivät käytä strategiakysymyksille niin paljon aikaa kuin ne ehkä ansaitsisivat. Operatiiviset ongelmat vaativat yleensä nopeita toimia vieden johtajien huomion ja ajan. Strategiakysymykset eivät ole akuutteja, vaan vaativat pitkäjänteistä työtä ja ylimääräistä aikaa. Monet johtajat ovat epätietoisia siitä, miten tehokasta strategiatyötä olisi tehtävä, miten käyttää resursseja taloudellisesti ja miten arvoja voidaan tuottaa ilman suuria kustannuksia. Tärkein syy on se, että strategiatyön palkitseminen on vaikeaa. Usein palkitaan muita kuin niitä, jotka varsinaista strategiatyötä ovat tehneet. (Karlöf 2004, 22.)

Professori Lawrence Hrebiniak on todennut: ”Useimmat yritykset eivät saavuta liiketoiminnallisia tavoitteita puutteellisen implementoinnin vuoksi. Kääntäen, ne yritykset, jotka toteuttavat menestyksellisesti keskitasoista strategiaa, menestyvät paljon paremmin kuin yritykset, jotka epäonnistuvat huippustrategian implementoinnissa”. (Salminen 2008, 13.)

Kehittämistyön kohteena olevassa yrityksessä, Seinäjoen Keskuspesulassa, on otettu käyttöön laaja strategiaprosessi, joka pyritään juurruttamaan osaksi yrityksen normaalia liiketoimintaa. Tässä tutkimuksessa käsitellään suppean koulukunnan mukaisesti pelkästään strategiasuunnitteluprosessia.

2.4 Tasapainotettu mittaristo

Tasapainotetut mittaristot luotiin Yhdysvalloissa ja Kanadassa sijaitsevissa suuryrityksissä, joissa haluttiin kehittää yritysten suoritusta keskittyen lähinnä taloudellisiin seikkoihin. Näiden kokemusten perusteella Robert S. Kaplan ja David Norton loivat 90-luvun alkupuolella menestystekijämittariston, Balanced Scorecardin (BSC), joka huomioi talouden lisäksi myös yrityksen kyvyn käyttää aineetonta pääomaa kuten henkilöstön osaamista, prosessien tehokkuutta sekä asiakassuhteita. Suomessa menetelmä on yleistynyt 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun aikana. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16 - 17.)

Organisaatioiden on kyettävä navigoimaan monimutkaisessa, paljon kilpailijoita sisältävässä ympäristössä. Balanced Scorecard on menetelmä, jolla organisaation visio voi saada mitattavan muodon. Sen avulla on myös mahdollista saavuttaa taloudelliset tavoitteet ja löytää niiden takana olevat tekijät. (Kaplan & Norton 1996, 2.)



Kuvio 2. Balanced Scorecardin periaate (Kaplan & Norton 1996, 9.)

Kaplanin ja Nortonin BSC -mallissa keskiössä ovat visio ja strategia, joista lähdetään ja joihin palataan (kuvio 2). Keskiötä ympäröi neljä erilaista ulottuvuutta: asiakkaat, talous, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kehittyminen. Asiakasnäkökulmassa on pohdittava, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden silmissä vision saavuttamiseksi. Taloudellinen ulottuvuus vaatii vastausta kysymykseen millaiselta meidän on näytettävä omistajien silmissä menestyäksemme taloudellisesti. Sisäisten prosessien kohdalla on löydettävä vastauksia ajatukseen, missä prosesseissa meidän täytyy olla erinomaisia tyydyttääksemme sekä omistajat että asiakkaat.

Neljäntenä näkökulmana Kaplan ja Norton esittelevät oppimisen ja kehittymisen: miten meidän on kehitettävä oppimista ja jatkuvaa uudistumiskykyä saavuttaaksemme vision. (Kaplan & Norton 1996, 47 - 146.)

Kaplan ja Norton ovat vuosien saatossa kehittäneet teoriaansa edelleen ja korostaneet mittaristojen käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Tasapainotetun mittariston avulla pyritään muuttamaan yrityksen strategia toteutettavissa olevaksi toiminnaksi: miten strategiset tavoitteet aiotaan saada aikaiseksi. Kun yritykselle on määritelty visio, strategiset tavoitteet ja keinot eli strategia, millä ne aiotaan toteuttaa, ryhdytään määrittelemään visioon ja strategiaan sidoksissa olevia mittareita. Usein yksityissektorin yritysten mittarit ovat viime kädessä taloudellisia, kun taas julkisella sektorilla painottuvat palveluiden laatu ja määrä.

Tasapainotettu mittaristo on siis yrityksen strategian toteuttamiseen ja seurantaan tarkoitettu työkalu, jolla visio ja strategia saadaan muutettua konkreettisiksi tavoitteiksi, mittareiksi, toimintasuunnitelmiksi ja toiminnaksi. Hyvin laadittuna se on yrityksen strategian kuvaus käytännön toteutustasolle saakka.

Kriittisillä menestystekijöillä ymmärretään tekijöitä, joissa yrityksen on oltava hyvä, jotta organisaatio kehittyisi haluttuun suuntaan kyseisen näkökulman osalta. Kriittisten menestystekijöiden optimaalinen määrä on kolmesta kuuteen. Käsitteen sisällön hämärtyminen lisäksi ongelmaksi saattaa muodostua mittareiden paljous. Mikäli kriittisiä menestystekijöitä on määritelty useampia kullekin näkökulmalle ja jokaisella menestystekijällä on asetettu useita mittareita, myös toteuman seuraminen voi hankaloitua. (Malmi ym. 2006, 73.)

Strategiaprosessissa on valittava tekeekö yritys strategiatyötä siten, että toimintaa jatketaan pääosin nykyisellä mallilla ilman suuria laajentamissuunnitelmia vai pyritäänkö kasvattamaan markkinaosuuksia ja kohdemarkkinoita kehittämällä uusia tuotteita ja palveluita. (Karlöf 2004, 18.)

Kuntien ja kuntayhtymien omistamalla Seinäjoen Keskuspesula Oy pyrkii ensisijaisesti kehittämään palvelujen laatua ja kumppanuutta omistaja-asiakkaiden kanssa, jotta asiakkuuksista saataisiin mahdollisimman pitkäaikaisia. Näköpiirissä ei siis ole suuria laajentumissuunnitelmia, vaan yritys keskittyy kehittämään uusia tuotteita ja palveluja asiakasomistajilleen. Tämä oli myös strategiasuunnittelun lähtökohta.

3 STRATEGIAPROSESSIN TOTEUTUS

3.1 Seinäjoen Keskuspesula Oy

Vuonna 1969 perustettu Seinäjoen Keskuspesula Oy on harjoittanut ympäristöystävällistä pesulatoimintaa ja tekstiilien vuokrausta jo yli 40 vuotta. Pesulassa huolletaan vuosittain yli kaksi miljoonaa tekstiilikiloa noin 60 ammattilaisen voimin. Yhtiön osakkaita ovat Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Vaasan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Eskoon sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, Seinäjoen kaupunki, Kauhavan kaupunki ja Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. Liikevaihto on noin neljä miljoonaa euroa.

Huollettavien tekstiilien hygienialaatuvaatimusten varmistamiseksi yrityksessä noudatetaan standardin EN-SFS 14065:2003 vaatimuksia. VTT on myöntänyt mikrobiologisen puhtauden hallintajärjestelmän sertifikaatin Seinäjoen Keskuspesula Oy:lle. Sertifikaatti kattaa terveydenhuollon, farmasian, elintarvike- ja kosmetiikka-alan tekstiilihuollon.

Seinäjoen Keskuspesula Oy tarjoaa kokonaisvaltaisia tekstiilihuoltopalveluja yrityksille ja yhteisöille vuokraamalla, huoltamalla ja kuljettamalla tekstiilit laadukkaasti ja sovittujen aikataulujen mukaisesti. Rungas 80 % pesulassa huolletuista tekstiileistä on vuokratekstiilejä, jotka pesula hankkii ja vuokraa edelleen asiakkailleen, jolloin he voivat keskittyä omaan ydintoimintansa toteuttamiseen ja kehittämiseen. Vuokratekstiilivalikoimaan kuuluvat terveydenhuolto- ja sosiaalialan tekstiilit sisältäen liina- ja potilasvaatteet sekä henkilökunnan suojavaatteet ja siivoustekstiilit. Lisäksi vuokrataan suojavaatteita teollisuudelle ja palvelualoille, hotellitekstiilejä ja vaihtomattoja.

Vuokrattavien tekstiilien lisäksi huolletaan asiakkaiden omia tekstiileitä. Vesipesun ja jälkikäsitteilyn lisäksi tuotteita korjataan ja merkitään. Henkilökunta antaa tarvit-

taessa asiantuntija-apua asiakkaille tekstiilivalinnoissa. Palvelukonseptiin kuuluvat myös kuljetukset, jotka ostetaan yksityiseltä kuljetusyrytykseltä alihankintana.

Pääasiallisen asiakaskunnan muodostavat yrityksen omistaja-asiakkaat. Lisäksi asiakkaita on muista terveydenhuolto- ja sosiaalialanpalveluyrityksistä, elintarviketeollisuudesta ja muista teollisuusyrityksistä sekä majoitusalan yrityksistä. Maantieteellisesti toiminta ulottuu Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan lisäksi Pirkanmaalle ja Keski-Pohjanmaalle.

Seinäjoen Keskuspesula kuuluu valtakunnalliseen vuonna 2000 perustettuun myynti- ja markkinointiyhtiöön Puhdaspalvelu Fi Oy. Ketjuun kuuluu yhdeksän keskisuurta tekstiilihuoltoyritystä eri puolilta Suomea. Kattavan palveluverkoston avulla on mahdollista palvella valtakunnallisia asiakkaita ja säästää hankintakustannuksissa yhteisostojen avulla. Sairaalatekstiilien ja terveydenhuollon tekstiilien huoltajana Puhdaspalveluketju on markkinajohtaja Suomessa.

Julkisen hankintalain 10 §:ssä ja EY:n tuomioistuimen päätöksessä C-295/05 on annettu määritelmä sidosyksikköasemasta (in house -asema), jolloin palveluja ostettaessa ei hankintalakia tarvitse soveltaa. Määritelmien mukaan sidosyksikön, jolta voidaan tehdä suorahankintoja ilman kilpailutusta, muodostaa kunnan tai kuntien täysin omistama osakeyhtiö, joka tuottaa palveluja pääasiassa omistajilleen. Sidosyksikön tulee olla erillinen ja päätöksenteon kannalta itsenäinen yksikkö, jota hankintayksikkö valvoo samalla tavalla kuin omia toimipaikkojaan.

Ey -tuomioistuimen päätöksessä on katsottu, että noin 90 % palveluista on tuotettava omistaja-asiakkaille ja noin 10 % palveluista voidaan myydä ulkopuolisille. Seinäjoen Keskuspesulan yhteistyö tärkeimpien omistaja-asiakkaiden kanssa täyttää sidosyksiköille asetetut määritelmät, eikä kilpailutusta tarvitse näiltä osin tehdä. Tämä tuo vakautta Seinäjoen Keskuspesulan toiminnalle ja mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen jatkossa. Sidosyksikköasema on siis mahdollisuus pesulalle, mutta lainsäädännön mahdollisesti muuttuessa se voi muodostua myös uhaksi.

3.2 Strategiasuunnitteluprosessin taustaa

Seinäjoen Keskuspesulan strategia oli yrityksen ensimmäinen kirjoitettu strategia. Strategiasuunnitelmaan haluttiin sisällyttää seuraavat Kuviossa 3 esitetyt, suunnittelujärjestyksessä nimetyt kokonaisuudet. Kuvion toisessa osassa on avattu kriittisten menestystekijöiden toteutuman ja seurannan suunnittelu tarkemmin.

Yrityksen arvot	Toiminta-ajatus	Visio	Strategia, strategiset tavoitteet	Kriittiset menestystekijät	Seuranta, arviointi, päivitys
-----------------	-----------------	-------	-----------------------------------	----------------------------	-------------------------------

Kriittiset menestystekijät	Mittarit	Mittareiden tavoitetasot	Seuranta-välit	Vastuuhenkilöt	Toimenpiteet
----------------------------	----------	--------------------------	----------------	----------------	--------------

Kuvio 3. Seinäjoen Keskuspesula Oy:n strategiasuunnitelman runko ja kriittisten menestystekijöiden kuvaus.

Seinäjoen Keskuspesula Oy määrittä julkisiksi tiedoiksi yrityksen arvot, toiminta-ajatuksen, vision ja strategian seurantamenetelmät. Strategiset linjaukset, tavoitteet ja niiden toteutumiseen tähtäävät toimenpiteet sekä niiden seuranta ovat yrityksen sisäistä, ei-julkista tietoa, eikä niitä niin ollen julkaista tässä tutkimuksessa. Kuviossa 3 on merkitty sinisellä värillä ne suunnitelman kohdat, jotka julkaistaan ja oranssilla yrityksen sisäiset tiedot, joista kerrotaan suunnitteluprosessin eteneminen, muttei varsinaista sisältöä.

Seinäjoen Keskuspesulan valitsi strategiatyönsä perustaksi Kaplanin ja Nortonin

luoman kriittisiin menestystekijöihin pohjautuvan tasapainotetun mittaristomenetelmän, joka tuntui parhaalta työkalulta mahdollisimman konkreettisen strategian laatimiseen.

Tasapainotetun mittariston avulla pyritään muuttamaan yrityksen strategia toteutettavissa olevaksi toiminnaksi. Sen jälkeen kun yritykselle on määritelty visio, strategiset tavoitteet ja keinot eli strategia, ryhdytään määrittelemään visioon ja strategiaan sidoksissa olevia mittareita. Usein yksityissektorin yritysten mittarit ovat viime kädessä taloudellisia, kun taas julkisella sektorilla painottuvat palveluiden laatu ja määrä. Tasapainotetusta mittaristomenetelmästä on tarkempi kuvaus luvussa 2.4.

Koska Seinäjoen Keskuspesula Oy on kuntien ja kuntayhtymien omistama osakeyhtiö, tehokkain mittaristo löytyy palvelujen laadun ja määrän korostamisesta talouden kannattavuutta unohtamatta. Yrityksen päämääränä ei ole tuottaa voittoa omistajilleen, vaan taata heille laadukkaat ja toimintavarmat tekstiilivuokraus- ja huoltopalvelut. Kapasiteetin rajoissa palveluja voidaan tarjota myös ulkopuolisille yrityksille. Yksityisille henkilöille palveluja ei tarjota. Vaikka voittoa ei tavoitella, toiminnan tulee olla niin kannattavaa, että kustannusten lisäksi tarvittavat laite- ja tekstiili-investoinnit kyetään liiketoiminnalla kattamaan.

Seinäjoen Keskuspesula Oy:llä ei ole suuria laajentumispyrkimyksiä, vaan ensisijaisesti pyritään kehittämään palvelujen laatua ja kumppanuutta omistaja-asiakkaiden kanssa, jotta asiakkuuksista saataisiin mahdollisimman pysyviä ja kaikkia osapuolia tyydyttäviä.

3.3 Strategiasuunnitteluprosessi

Pontimena strategiaprosessin käynnistämiseksi Seinäjoen Keskuspesulassa oli se, että yrityksen eri toimijoin, sekä johdon että tuotannon, taholta kaivattiin enemmän yhteen hiileen puhaltamista tuotannon, huollon, taloushallinnon, myynnin,

asiakaspalvelun, johdon ja muiden toimintojen välille. Nähtiin, että strategian suunnittelu ja toteutus yhdessä eri toimijatahojen kanssa olisi hyvä työkalu yhteisen punaisen langan löytymiseen. Todettiin, että strategiaprosessi toimii ensisijaisesti organisaation yhteisen suunnan näyttäjänä, yrityksen toimintalogiikan hahmottajana ja strategisen ajattelun avaajana.

Tutkimuksen tehnyt toimitusjohtaja oli työskennellyt ennen prosessin aloitusta yrityksessä noin vuoden ajan. Ennen hänen toimikauttaan yrityksessä oli toteutettu autoritääristä johtamismenetelmää, eivätkä työnjohtajat olleet perillä yrityksen liiketoiminnasta oman tehtävänsä ulkopuolella, vaikka osallistuivat yrityksen yhteisiin viikoittaisiin palavereihin. Niissä käsiteltiin vain yrityksen jokapäiväisiin käytäntöihin liittyviä asioita.

Toimitusjohtajan vaihduttua vaihtui myös johtamismenetelmä. Tehdyn organisaatiouudistuksen myötä työnjohtajista tuli palvelupäälliköitä ja viikkopalaverit muuttivat johtoryhmäpalavereiksi. Uudessa johtamismenetelmässä oli selvää, että johtamista ja vastuita tuli hajauttaa yhdeltä useammalle henkilölle. Jotta määrättyjen tehtävien delegointi palvelupäälliköille onnistuisi, täytyi päällikkötason olla tietoinen yrityksen toiminnasta laajemmin, ei pelkästään tekstiilien huoltamisen tasolla.

Koska yrityksellä ei myöskään ollut kirjoitettua strategiasuunnitelmaa, tuntui luonnolliselta ratkaisulta yhdistää nämä kaksi tärkeää asiaa. Yritykselle päätettiin laatia strategia yhdessä henkilökunnan kanssa, jolloin löydettäisiin yhteinen suunta yrityksen toiminnalle, ja saataisiin päällikkötaso perehdytettyä yrityksen liiketoimintaan sekä strategiseen ajatteluun, joka yrityksen esimiestasolla on välttämätöntä onnistuneen tehtävähoidon kannalta.

3.3.1 Suunnitteluprosessin aikataulu

Kun hallitus päätti käynnistää yrityksessä toimitusjohtajan esittämän strategiaprosessin vuonna 2010, se määrittä yrityksen arvot ja tärkeimmät strategiset linjaukset suunnittelutyön perustaksi. Toimitusjohtaja kokosi työryhmän, suunnitteli koulutus- ja työskentelyohjelman aikatauluineen sekä luonnosteli pohjaa strategiasuunnitelmalle kevään 2010 aikana.

Varsinaisen suunnitteluprosessin kesto oli noin neljä kuukautta elokuun puolesta välistä joulukuun puoleenväliin 2010. Intensiivisen työryhmätyöskentelyn kesto oli noin kolme kuukautta: elokuusta lokakuuhun 2010. Marras – joulukuun aikana toimitusjohtaja viimeisteli suunnitelman valmiiksi. Seinäjoen Keskuspesulan hallitus täsmensi ja hyväksyi strategian joulukuussa 2010, jolloin se myös esiteltiin suurimmille omistajille, Etelä-Pohjanmaan ja Vaasan sairaanhoitopiirien johtajille ja hallitusten puheenjohtajille. Henkilökunnalle strategia esiteltiin helmikuussa 2011.

3.3.2 Strategiatyöryhmä

Strategian suunnitteluprosessia pohdittaessa toimitusjohtajalla oli selkeä näkemys siitä, että ”johto ja konsultti” -pohjalta tehtävää ei lähdetä toteuttamaan, vaan mukaan laadintaan haluttiin henkilökunnan edustajia. Hallitus tuki tätä näkemystä yksimielisesti.

Henkilökunnan edustus nähtiin tärkeäksi, jotta työryhmätyöskentelyyn osallistumalla voitaisiin toteuttajat tutustuttaa konkreettisesti strategia-ajatteluun ja sisältöihin sekä jo ennalta sitouttaa heitä strategian toteuttamiseen. Strategiasuunnittelun lisäksi kokonaisuus sisälsi siis myös oppimisprosessin, joka strategiaprosessin jatkuvuutta ajatellen nähtiin erittäin tärkeänä osana kokonaisuutta.

Strategiatyöryhmän työskentelyssä matka oli vähintäänkin yhtä tärkeä kuin päämäärä. Viimeistään matkan aikana avautuivat strategiakäsitteet suunnitelman

tuleville toteuttajille, ja koko suunnitelma muuttui huomattavasti konkreettisemmaksi. On selvää, että suunnitelmat, joita on itse saanut olla synnyttämässä, ovat myös mielekkäimpiä toteuttaa. Yrityksen nykytila ja toimintaympäristö oli yhteistuumin kartoitettu, päämäärät ja tavoitteet oli yhdessä asetettu, samoin käytettävissä olevat resurssit ja keinot, joilla tavoitteisiin voitiin päästä.

Tulevien tehtäväkokonaisuuksien vastuuttaminen kävi suunnitteluprosessin aikana helpommin, kun kukin tulevista toteuttajista sai itse olla pohtimassa kokonaisuuksien sisältöä ja asettamassa mittareita, tavoitetasoja ja aikataulutuksia.

Strategiatyöryhmään kuuluivat toimitusjohtajan lisäksi yrityksen palvelupäälliköt sekä tuotantohenkilökunnan edustajina luottamus- ja varaluottamushenkilö. Hallitus määritteli strategisen päälinjauksen ja arvot, mutta ei halunnut osallistua varsinaiseen ryhmätyöskentelyyn, vaan halusi pysyä päättäjän roolissaan.

Työryhmään kuuluvista palvelupäälliköistä yksi oli työskennellyt Seinäjoen Keskuspesulassa yli 25 vuotta edeten tuotannon eri tehtävien kautta nykyiseen asemaan. Hän vastasi tuotannosta yhdessä kahden muun palvelupäällikön kanssa ja toimi myös toimitusjohtajan sijaisena. Hän tunsikin läpikotaisin tuotannon lisäksi asiakaspalveluun ja logistiikkaan liittyvät asiat. Yrityksen johtaminen ja siihen liittyvien työkalujen suunnittelu oli hänelle ennalta uutta asiaa, johon perehtyminen oli kuitenkin jo toimitusjohtajan tulevien sijaisuuksien vuoksi erittäin tärkeää.

Kaksi muuta palvelupäällikköä olivat työskennelleet yrityksessä kumpikin noin kymmenen vuotta ja myös he olivat aloittaneet ensin tuotannon tehtävissä. Aiempaa kokemusta strategisesta suunnittelusta ei heilläkään ollut, mutta johtoryhmän jäsenenä ja strategian toteutuksen avainhenkilöinä osallistuminen prosessiin koettiin tärkeäksi ja jopa välttämättömäksi. Toinen näistä palvelupäälliköistä oli siirtynyt tuotannosta nykyiseen tehtävään vasta muutamaa kuukautta ennen strategiaproessin alkamista.

Henkilökunnasta mukaan pyydettiin luottamus- ja varaluottamushenkilö. Heillä kummallakin oli pitkä palvelusuhde Seinäjoen Keskuspesulassa ja kaikki tuotannon tehtävät hallinnassa. Luottamushenkilöinä heillä oli suuri merkitys mielipidevaikuttajina tuotantohenkilökunnan keskuudessa. Heidän toivottiin tuovan tuotannon näkemys suunnittelutyöhön ja toimivan ”strategiatulkkeina” työryhmän ja tuotannon välillä. Heidän kauttaan toivottiin suunnitelman termien ja sisällön avautuvan koko henkilökunnalle, ja strategian jalkauttamisen onnistuvan tuotantohenkilökunnan keskuudessa helpommin.

lältään työryhmän jäsenet olivat 40 – 50 -vuotiaita poikkeuksena ainoa miespuolinen jäsen, joka oli iältään alle 30-vuotias. Pohjakoulutuksena ryhmäläisillä oli peruskoulu, yhdellä oli ylioppilastutkinto. Jokaisella oli ammatillinen koulutus, ja kahdella jäsenistä ammattitutkinnon lisäksi myös kaupallinen toisen asteen tutkinto.

3.3.3 Kuvaus strategiatyöryhmän työskentelystä

Perehtyminen strategiasuunnitteluun. Strategiatyöryhmä kokoontui työstämään suunnitelmaa kaiken kaikkiaan kahdeksan kertaa. Ensimmäisellä tapaamiskerralla käytiin läpi strategiaan liittyvää terminologiaa sekä varsinaista strategiaprosessia. Koska työryhmään kuuluvista viidestä henkilökunnan edustajasta ei kukaan ollut aiemmin osallistunut strategian laatimiseen, oli tärkeää aloittaa suunnitteluprosessi ihan perusasioista. Strategiasuunnitteluprosessia on tässä opinnäytteessä käsitelty tarkemmin luvussa 2.3.

Ohjaus aloitettiin siis ”strategian aakkosista” eli termeihin tutustumisesta ja strategiakokonaisuuden ymmärtämisestä. Sen jälkeen etsittiin vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Miksi strategia laaditaan? Mitä sillä tavoitellaan? Mitä lisäarvoa se antaa meidän yritystoiminnalle? Miten tavoitteet asetetaan ja miten niiden toteutumista seurataan?

On korostettava, että strategiasuunnittelun asiantuntemusta henkilökunnan osallistumisesta ei haettukaan, vaan asiantuntemusta ja näkemystä yrityksen eri toimintoihin liittyvistä käytännön asioista. Suunnitteluprosessi oli samalla myös oppimisprosessi ja myös keino sitouttaa toimijat jo ennakolta strategian toteuttamiseen. Ryhmän vetäjänä toiminut yrityksen toimitusjohtaja ja tämän tutkimuksen toteuttaja oli aiemmin osallistunut strategiaprosesseihin suunnittelusta toteutukseen. Hän myös toimi ryhmän perehdyttäjänä strategian saloihin.

Yrityksen strategiset linjaukset ja arvot. Ensimmäisellä tapaamiskerralla keskusteltiin hallituksen suunnittelutyön perustaksi määrittämistä tärkeimmistä strategisista linjauksista sekä yrityksen arvoista, jotka on kuvattu Taulukossa 1.

Taulukko 1. Seinäjoen Keskuspesula Oy:n arvot

1. Asiakslähtöisyys	Tuotetaan palvelut asiakaslähtöisesti ja kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa.
2. Osaaminen	Varmistetaan prosessien laatu ja logistinen sujuvuus toteuttamalla sertifioitua hygienialaatujärjestelmää. Turvataan henkilökuntaa kouluttamalla ja järkevillä investoinneilla korkeatasoiset palvelut.
3. Kestävä kehitys	Toimitaan vastuullisesti kestävän kehityksen periaatteita noudattaen.

Koska asiakastyytyväisyys on Seinäjoen Keskuspesulan toiminnan ydin, työryhmän mielestä oli tärkeää, että asiakaslähtöisyys oli asetettu ensimmäiseksi arvoksi.

Myös osaamisen kautta tuleva laatu, toimintavarmuus, tarvittavat investoinnit ja henkilökunnan ammattitaito koettiin työryhmässä korkean laadun takeeksi. Todettiin, että jo lähtötilanne oli yrityksessä hyvällä tasolla, sillä hygieenistä laatua varmisti sertifioitu hygienialaatuja järjestelmä ja henkilökunnan oppisopimuskoulutuksia tuettiin yrityksen taholta. Jo 14 tuotantohenkilökuntaan kuuluvaa oli suorittanut oppisopimuksena tekstiilihuoltajan perustutkinnon ja kahdella urakalla oli meneillään.

Kestävää kehitystä haluttiin myös korostaa, ja todettiin, että se oli luonnollinen osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, sillä Seinäjoen Keskuspesulalla oli ympäristönsuojelutason jatkuvan parantamisen varmistamiseksi käytössä ISO 14001:2004 -standardin vaatimukset täyttävä ympäristöasioiden hallintajärjestelmä.

Yrityksessä oli myös kehitetty prosesseja siten, että veden, höyryn ja sähkön kulutusta pestyä pyykkikiloa kohti oli kyetty vuosittain vähentämään. Koneiden ja laitteiden sekä pesukemikaalien kehittyessä oli ollut mahdollista laskea käytetyn veden määrää, pesulämpötiloja ja vähentää kemikaalien käyttömääriä hygieniavaatimuksista tinkimättä. Prosesseja luonnollisesti kehitetään edelleen entistäkin ympäristöystävällisempään suuntaan.

Jokaisen strategiatyöryhmän kokouksen lopuksi käytiin läpi seuraavan kokouksen aiheet, joihin jokainen ryhmän jäsen perehtyi itsenäisesti ennen seuraavaa kokousta. Sekä palvelupäälliköille että tuotantohenkilökunnan edustajille varattiin työajan puitteissa mahdollisuus tutustua syvemmin annettuun aihepiiriin.

Seuraavien kokousten alussa käytiin uudelleen läpi edellisen kokouksen keskustelujen ja päätösten pohjalta laaditut yhteenvedot ja tehtiin tarvittaessa täsmennyksiä ja korjauksia. Työryhmä raportoi edistyksensä yrityksen hallitukselle säännöl-

lisin väliajoin.

Yrityksen nykytilan ja toimintaympäristön määrittäminen. Toisessa kokouksessa keskityttiin nykytilaan SWOT -analyysin (nelikenttäanalyysin) pohjalta. Nykytilan ja toimintaympäristön arvioinnissa nelikenttäanalyysi oli hyvä työkalu. Sisäisiin tekijöihin, vahvuudet ja heikkoudet, yritys voi vaikuttaa itse omalla toiminnallaan. Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia, ympäröivästä yhteiskunnasta tulevia tekijöitä, joihin ei suoranaisesti itse pysty vaikuttamaan, mutta jotka täytyy ehdottomasti huomioida strategisia päätöksiä tehtäessä.

Kukin ryhmän jäsenistä oli laatinut oman näkemyksensä asiasta edellisellä kerralla annetulle pohjalle. Kokouksessa ryhmä keskusteli yrityksen

- sisäisistä, kehitystä edistävästä tekijöistä eli vahvuuksista
- sisäisistä alivoimatekijöistä, jotka voivat vaikeuttaa toimintaa ja hidastaa kehitystä eli heikkouksista
- yrityksen ulkoista kehitystä edistävästä tekijöistä eli mahdollisuuksista
- ulkoisista, päämäärien saavutettavuutta hidastavista tekijöistä, jotka voivat olla riski yrityksen tulevaisuudelle eli uhista.

Keskustelujen pohjalta saavutettiin ryhmän yhteinen näkemys nelikentän kautta muodostuneesta yrityksen nykytilasta ja toimintaympäristöstä. Luotiin katsaus yrityksen historiaan, laadittiin kuvaus yrityksen sen hetkisestä toiminnasta sekä laatu- ja ympäristönäkökulmaan liittyvistä faktoista. Kuvattiin yrityksen palvelut, asiakaskunta, muut sidosryhmät, fyysiset ja henkilöresurssit sekä toimialalla vallitseva kilpailutilanne.

Yrityksen toiminta-ajatus ja visio. Kolmannessa tapaamisessa keskityttiin pohtimaan yrityksen toiminta-ajatusta eli missiota sekä visiota. Suunnittelun perustana olivat luonnollisesti yrityksen arvot sekä edellisessä kokouksessa laaditut nykytilan ja toimintaympäristön kuvaukset. Toiminta-ajatusta, arvoja ja visiota on tarkasteltu

teoreettisesta näkökulmasta luvussa 2.1.

Etukäteen ryhmäläiset olivat saaneet pohdittavaksi toiminta-ajatukseen liittyviä kysymyksiä: Missä olemme nyt? Mitä teemme tällä hetkellä? Mitä ja kenen tarpeita toimintamme tyydyttää? Tulevaisuuden toiminnan määrittelevää visiota varten oli viritelty kysymyksiä: Minne haluamme päästä? Millaiseksi organisaatio aikoo tulla? Mitkä ovat tarpeet, jotka tulevaisuudessa tyydytetään?

Toimitusjohtajan laatiman luonnoksen, ryhmän jäsenten etukäteispohdintojen ja keskustelun yhteistuloksena saatiin muovattua sanalliseen muotoon sekä yrityksen toiminta-ajatus että visio.

Seinäjoen Keskuspesula Oy:n *toiminta-ajatus* sai muodon: ”Kuntien ja kuntayhtymien omistama Seinäjoen Keskuspesula Oy on täyden tekstiilihuoltopalvelun yritys, jonka tehtävänä on tarjota asiakaslähtöisiä, korkealaatuisia ja kokonaiskustannuksiltaan edullisia palveluja ensisijaisesti omistajilleen. Antamalla kokonaisvastuun tekstiilihuollosta Seinäjoen Keskuspesula Oy:lle asiakas voi keskittyä oman ydintoimintansa toteuttamiseen ja kehittämiseen.”

Seinäjoen Keskuspesula Oy:n *visio* tiivistyi sanalliseen muotoon seuraavasti: ”Ympäristön huomioonottavan tuotannon ja asiantuntevan henkilöstön avulla Seinäjoen Keskuspesula Oy on toimialueensa sosiaali- ja terveystalouden johtava täyden tekstiilipalvelun toimittaja, jonka tuottamat vuokratekstiiliratkaisut ja tekstiilien huoltopalvelut ovat korkealaatuisia hyödyttäen sekä omistajia että muita yhteisöjä”.

Strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät. Neljättä tapaamista varten työryhmän jäsenille oli annettu pohdittavaksi kysymys: Mitkä ovat keskeisimmät liiketoiminnan osa-alueet, joissa meidän on onnistuttava, jotta visio pystytään toteuttamaan? Miten ne voidaan toteuttaa?

Strategiatyön ensimmäisen vaiheen jälkeen tiedettiin millaiseen ympäristöön strategiaa oltiin luomassa. Toisessa vaiheessa määriteltiin yrityksen strategia, joka tarkoitti yrityksen strategisten tavoitteiden määrittelyä. Tavoitteena oli määrittää Seinäjoen Keskuspesulan visiota konkretisoivat strategiset tavoitteet ja niitä edelleen avaavat kriittiset menestystekijät eli kilpailu- ja suorituskykytekijät sekä miettiä, millä keinoilla päämäärät voidaan saavuttaa. Strategiset tavoitteet pohjautuvat hallituksessa yritykselle jo määriteltyihin arvoihin ja strategisiin linjauksiin sekä työryhmässä määriteltyihin toiminta-ajatukseen ja visioon.

Strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi jokainen tavoite konkretisoitiin kriittiseksi menestystekijöiksi, joissa onnistuminen on yrityksen vision toteutumisen kannalta ratkaisevaa. Työryhmä määritteli Keskuspesulalle neljä strategista päämäärää ja niille jokaiselle kahdesta kolmeen kriittistä menestystekijää. Määriteltiin keinot ja toiminnot, joihin yritys panostaa tavoitellessaan strategisten tavoitteiden ja kriittisten menestystekijöiden toteutumista. Strategia -käsitettä on kuvattu tarkemmin luvussa 2.2.

Mittarit, tavoitetasot, seurantavälit, vastuuhenkilöt, toimenpiteet. Varsinaiseksi strategiamenetelmäksi Seinäjoen Keskuspesulalle oli määritelty kriittisiin menestystekijöihin pohjautuva tuloskorttimenetelmä, josta on tarkempi kuvaus luvussa 2.4 Tasapainotettu mittaristo.

Tuloskortin tärkeys näkyi strategiatyöryhmän työskentelyssä. Suunnitteluryhmä työskenteli tuloskortin kimpussa kolmen kokouksen ajan. Sen lisäksi kokousten välissä kukin perehtyi itsenäisesti tuloskortin laatimiseen, jotta tulos vastasi mahdollisimman hyvin Seinäjoen Keskuspesulan tavoitteiden saavuttamista.

Jokaiselle kriittisille menestystekijälle määriteltiin kahdesta kolmeen mittaria, joiden avulla menestystekijöiden toteutumista voitiin seurata. Mittarit asetettiin mahdollisimman konkreettisiksi. Jokaiselle mittarille asetettu tavoitetaso määriteltiin realistiseksi, mutta samalla tavoitteelliseksi. Seurantaväli asetettiin mittarista riip-

puen viikosta vuoteen. Yrityksen johtoryhmä kokoontuu viikoittain, jolloin asetettuja tavoitetasoja voidaan joustavasti seurata.

Jokaiselle kriittiselle menestystekijälle määriteltiin myös toimenpiteet, joilla menestystekijät pyritään toteuttamaan sekä vastuuhenkilö tai vastuuhenkilöt, jotka organisoivat toimenpiteiden toteutuksen, vastaavat niiden toteuttamisesta ja raportoivat tuloksista organisaation sisällä.

Strategian seuranta, arviointi ja päivitys. Strategian toteutumista seurataan viikoittaisissa Seinäjoen Keskuspesulan johtoryhmän kokouksissa. Johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi palvelupäälliköt ja huollon edustaja. Puolivuositain johtoryhmä arvioi strategian toteumaa ja tekee mahdolliset kurssia korjaavat ehdotukset yhtiön hallitukselle.

Hallitus seuraa strategian toteutumista ja päättää siihen mahdollisesti tehtävistä muutoksista. Päivitetty strategiasuunnitelma käsitellään hallituksessa kerran vuodessa.

Työryhmätyöskentelyn yhteenveto. Viimeisessä kokouksessa käytiin vielä läpi valmis, yrityksen hallituksen hyväksymä strategiasuunnitelma ja keskusteltiin työryhmän läpikäymästä suunnitteluprosessista ja sen herättämistä ajatuksista.

Ennen kokousta oli työryhmälle jaettu henkilökohtaisesti suunnitteluprosessiin liittyvä kyselylomake, jonka jokainen oli täyttänyt valmiiksi ja jätti kokouksen jälkeen ryhmän vetäjälle.

3.4 Kysely työryhmälle

Työryhmälle laaditussa puolistrukturoidussa kyselyssä (liite 1) pyrittiin selvittämään ryhmän jäsenten aiempaa tietämystä strategioista ja strategian suunnittelu-

prosesseista. Siinä selvitettiin myös vastaajan näkemystä strategian tarpeellisuu-
desta yritykselle ja sen mahdollisesta vaikutuksesta yrityksen toimintaan.

Lisäksi haluttiin saada tietoa siitä, miten työryhmän jäsenet kokivat strategiatyös-
kentelyn ja mikä heidän oma panoksensa työryhmän työskentelyyn oli ollut. Kyse-
lyssä tiedusteltiin myös henkilön kiinnostusta strategian toteutumisen seurantaan
ja vuotuisen päivittämiseen jatkossa.

Lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen strategiatyöpro-
sessin sekä tuloksena syntyneen yrityksen strategian onnistumista. Kaikkien ky-
symysten kohdalla oli mahdollisuus vapaasti kertoa omia näkemyksiään kustakin
aiheesta.

3.5 Kysely hallitukselle

Hallitukselle tehtiin oma kysely (liite 2), joka toimitettiin heille sähköpostina. Kyse-
lyssä pyrittiin selvittämään päättäjien näkemys suunnitteluprosessin, työryhmän
kokoonpanon ja ryhmän työskentelyn tuloksena syntyneen strategiasuunnitelman
onnistumisesta. Hallituksen jäseniä pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä vii-
teen strategiatyöprosessin organisointia ja varsinaista yrityksen strategiaa.

Kaikkien kysymysten kohdalla oli mahdollisuus omin sanoin kertoa mielipiteitään ja
kyselyn lopussa oli vielä tilaa vapaalle sanalle.

4 KYSELYN TULOKSET

Suunnitteluryhmässä oli viisi ja hallituksessa kuusi kyselyyn osallistunutta jäsentä. Yhtä hallituksen jäsentä lukuun ottamatta kaikki kyselylomakkeen saaneet vastasivat. Halu olla aidosti mukana kehittämässä yritystä joko toimijan tai päättäjän roolissa kuvastuu vastauksien määrästä ja saaduista kommentteista.

4.1 Työryhmä

Suunnitteluryhmässä työskenteli toimitusjohtajan johdolla kolme palvelupäällikköä ja kaksi tuotantohenkilökunnan edustajaa. Koska toimitusjohtaja oli myös tämän tutkimuksen laatija, hän ei vastannut kysymyksiin. Kaikki kyselyyn osallistuneet työryhmän jäsenet jättivät vastauksensa.

Ensimmäiseksi kysyttiin henkilöiden aiempaa kokemusta strategian laatimisesta. Kenelläkään ei ollut kokemusta varsinaisesta strategiatyöstä. Yksi vastaajista oli opiskelujensa yhteydessä pintapuolisesti tutustunut strategiasuunnittelun teoriaan.

Seuraavaksi tiedusteltiin vastaajien tietämystä strategioiden sisällöistä ja tarkoituksesta. Yhdellä vastaajista ei ollut lainkaan aikaisempaa tietämystä tiedustelluista seikoista. Muilla oli hajanaista tietoa termistöstä kuten toiminta-ajatus, arvot ja visio, mutta ei käsitystä sanojen merkityksestä. Nelikenttäanalyysi ja tulokortti olivat termeinäkin aivan outoja.

Työryhmän jäsenillä ei siis ollut etukäteen kokemusta vastaavanlaisista suunnitteluprosesseista eikä edes teoreettista perustietoutta siitä, mitä strategia tarkoittaa tai mitä se sisältää. Joillekin jotkut termit olivat tuttuja, mutta eivät termien sisällöt. Yksi vastaajista oli kuitenkin perillä siitä, että strategiaan sisältyi ainakin tavoitteiden asettaminen tietylle aikavälille.

Ryhmän strategiatietämyksen taso oli tiedossa jo ennen strategiaprosessin alkua, ja se olikin yksi ponnin tutkimuksen kohteena olleen ohjaus- ja suunnitteluprosessin käynnistämiseksi. Asian taustoja on käsitelty tarkemmin luvussa 3.3 Strategiaprosessisuunnittelu.

Kolmanneksi kysyttiin saivatko ryhmäläiset prosessin aikana uutta tietoa strategian tarkoituksesta ja sisällöstä ja jos, niin millaista. Vastausten perusteella kaikki kokivat saaneensa uutta tietoa. Vastajat kommentoivat asiaa seuraavasti: ”kokonaiskäsitys laajeni huomattavasti” ja ”saatiin paljon tietoa menetelmistä, joilla yritystä kehitetään edelleen”.

Neljänneksi tentattiin vastaajien mielipidettä strategian tarpeellisuudesta yritykselle. Kaikki vastaajat kokivat strategian tarpeelliseksi ja olivat sitä mieltä, että kirjoitettu strategia loi pohjan ja tavoitteet koko yrityksen toiminnalle. Tulokortin mittarit helpottavat toteuman seuraamista ja toimivat hälytysrajoina mahdollisia kurssin korjausliikkeitä mietittäessä.

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien näkemystä siitä, voidaanko strategialla vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan ja miten se tapahtuu. Yhteneväinen näkemys oli, että strategian avulla voidaan yhdessä asetetut tavoitteet saavuttaa, ja siten kehittää yrityksen liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Toteuman seurannassa oivana apuna toimii tasapainotettu tulokorttimenetelmä.

Edellä kuvattuun viiteen ensimmäiseen kysymykseen annettuja kirjallisia vastauksia kokonaisuutena tarkasteltaessa löydettiin pala palalta strategian tärkeimmät elementit. Kaikki vastaajat kokivat strategian tärkeäksi yritykselle ja vastauksista voitiin päätellä, että osa näki strategiasuunnitelman oivana tapana vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Tulokortti oli strategiasuunnitelman konkreettisin osuus ja se näytti konkreettisuutensa vuoksi jääneen parhaiten ryhmän jäsenten mieleen. Toteuttamisen kannalta se oli erinomainen asia, koska tulokortti sisälsi strategisten tavoitteiden konkreettisen toteuttamis- ja seurantasuunnitelman.

Suunnitteluprosessissa ja keskusteluissa mukana olleena olen vakuuttunut siitä, että tietämys todella lisääntyi kirjallisista kommenteista saatavaa informaatiota enemmän. Kaikille ryhmään kuuluneille henkilöille kirjallinen ilmaisutapa ei ollut kovin luontevaa, mikä oli huomioitava vastauksia tulkittaessa.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan ryhmän työskentelymenetelmiä ja omaa panosta siihen. Heitä pyydettiin myös tekemään parannusehdotuksia ryhmätyöskentelyyn. Vastauksista kävi selvästi ilmi, että työryhmän jäsenten mielestä työskentely parani loppua kohden, kun termien merkitys selkiytyi ja kokonaisuus alkoi hahmottua. Opiskelunäkökulma korostuu vastauksissa, ja myös ilahduttava asenne: ”...ensi kerralla ryhmä iskee täysillä tuttuun hommaan” ja ”...tunnen, että seuraavalla kerralla minulla on paljon enemmän annettavaa”.

Myös ryhmän vetäjän näkökulmasta työryhmän ensimmäiset pari kokousta olivat raskaita. Koska strategia ja sen suunnittelu olivat osallistujille lähes kokonaan uusi asia, ei keskustelua juurikaan syntynyt, vaan kokouksen kulku oli luennoivaa yksinpuhelua. Ryhmän vetäjän usko menetelmän toimivuuteen toimi pontimena jatkaa prosessia eteenpäin. Tärkein ponnin oli kuitenkin se, että ryhmän päällikkötaaso oli erittäin motivoitunut oppimaan strategiasuunnittelun saloja ja ottamaan sen omaksi johtamisen työkaluksi. Henkilökunnan edustajista toinen oli heti innolla mukana ja toinenkin lämpeni asialle tietämyksen lisääntyä.

Seuraavissa kolmessa kohdassa tiedusteltiin ryhmän jäsenten kiinnostusta strategian toteutumisen seurantaan, halusta osallistua strategian vuotuisen päivittämiseen ja toimimiseen työryhmän jäsenenä. Ilahduttavaa oli, että kaikki ryhmän työskentelyyn osallistuneet halusivat osallistua strategian toteutumisen seurantaan ja päivitykseen myös jatkossa eikä vastaavanlaisen urakan aloittaminen uudelleen heitä myöskään näyttänyt pelottavan. Lisäksi nähtiin, että strategia ja sen laatimisprosessi olivat tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Ryhmässä työskentelemisen koettiin myös lisäävän omaa ammattitaitoa ja oman työn arvostusta.

Ryhmän jäsenet arvioivat myös numeraalisesti sekä suunnitteluprosessia että valmistunutta strategiaa. Suunnitteluprosessin keskiarvoksi muodostui asteikolla yhdestä viiteen hyvä 3,25 ja strategiasuunnitelmalle saatiin erinomainen lukema 4,2. Tuloksista oli havaittavissa, että lopputulokseen oltiin selvästi tyytyväisempiä kuin suunnitteluprosessin kulkuun. Vastaajat eivät olisi muuttaneet prosessissa mitään, mutta olivat tyytymättömiä siihen panokseen, jonka itse pystyivät prosessiin antamaan. Omaa roolia ryhmässä kuvattiin ”tietämättömäksi”, ”pelkästään kuuntelevaksi” ja ”hiljaiseksi analysoijaksi”. Roolit muuttuivat rohkeammiksi työn edetessä: ”asioiden avautuessa rohkeus ottaa osaa keskusteluihin kasvoi” ja ”alussa olin hieman hukassa, mutta asenne oli koko ajan hyvä ja motivoitunut”. Eräs vastaajista ilmaisi asian näin: ”Työryhmänä olimme täysi raakile. Opettaja ohjasi oppilaitaan, mutta saimme hyviä keskusteluja aikaan ja alun haparoinnin jälkeen työ alkoi sujua”.

Ryhmän vetäjän näkökulmasta ryhmäläisten itsekritiikki oli liian ankaraa. Ryhmän jäseniltä odotettiin ja toivottiin motiivia ja innostusta uuden asian oppimiseen. Kuukaan ei odottanut heiltä valmista asiantuntemusta, jota tässä prosessissa nimenomaan opeteltiin.

Lopuksi vastaajat saivat vapaasti kertoa, millaisia ajatuksia suunnitteluprosessi oli kaiken kaikkiaan heissä herättänyt. Vapaassa sanassa korostui uuden oppimisen ilo. Suunnittelutyö koettiin kiinnostavaksi ja toivottiin mahdollisuutta olla mukana ryhmän toiminnassa myös jatkossa. Suunnitteluprosessin hyvän lopputuloksen mahdollistaneena seikkana koettiin ensimmäisillä tapaamiskerroilla toteutettu termien ”tulkkaus” ja siten strategiaproessin kokonaisuuden avaaminen ryhmän jäsenille.

Ryhmän into uuden oppimiseen sekä liiketoiminnan suunnitteluun ja syvempään ymmärtämiseen tuli vastauksien kautta selkeästi esiin. Ryhmän jäsenet olivat antaneet, ja halusivat antaa jatkossakin sen, mitä heiltä oli odotettu strategiaproessia suunniteltaessa.

4.2 Hallitus

Hallitus määritteli ennen strategiaproessin alkua suunnittelun perustaksi yrityksen arvot ja strategiset päälinjaukset. Toimitusjohtaja raportoi hallitukselle suunnittelu-työn etenemistä hallituksen kokouksissa koko prosessin ajan. Hallitus hyväksyi lopullisen strategiasuunnitelman joulukuussa 2010.

Hallituksen kuudelle jäsenelle kysely lähetettiin sähköpostilla. Kuudesta vastaajas-ta varsinaiseen kyselyyn vastasi neljä jäsentä. Puheenjohtaja oli kommentoinut sähköpostilla strategiaa jo ennen kyselyä. Kaiken kaikkiaan saatiin kommentit vii-deltä kuudesta jäsenestä.

Ensimmäiseksi päättäjiltä kysyttiin mielipidettä suunnitteluprosessin organisoinnis-ta ja ehdotuksia siitä, mitä olisi voitu tehdä toisin. Kaikkien vastauksista välittyi tyy-tyväisyys prosessin organisointiin. Eräs vastaajista muotoili ajatuksensa seuraa-vasti: ”Onnistuminen pohjautui siihen että organisaation kaikki tasot olivat mukana alusta asti. Ei olisi ollut syytä tehdä toisin.” Yksi hallituksen jäsenistä kertoi, että ”Strategiaproessin organisointi oli hyvä. Hallitus antoi sopivasti päälinjaukset ja yksittäisille toimijoille jäi tilaa osallistua aidosti prosessiin.” Samoilla linjoilla oli myös seuraavan vastauksen antaja: ”Aikaisemminhan ei tällä tavalla ole mietitty keskuspesulan strategiaa. Organisointi oli ok. Hallitus otti kantaa keskeisiin asioi-hin ja sen jälkeen varsinaiset tekijät miettivät, miten hallituksen ajatukset istutetaan strategiaan. En osaa sanoa, miten olisi tehty toisin.”

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa strategiatyöryhmän kokoon-panoon. Yksi vastaajista olisi kaivannut ryhmään paria tuotannon henkilöä lisää, muutoin kokoonpanoon oltiin tyytyväisiä: ”Työryhmän kokoonpano oli ok. Kun toi-mitusjohtajan lisäksi lähiesimiehet olivat valmistelussa, heillekin varmaan aukeni paremmin, mitä muuta kuin pyykin peseminen liittyy pesulan menestykseen. Tämä näkökulman laajeneminen ja kokonaisuuden näkeminen varmaan auttaa heitä työssään. Hallituksella oli mahdollisuus ottaa kantaa ennen strategian kirjoittamis-ta ja sen jälkeen, mikä on mielestäni hyvä järjestys.”

Hallituksen jäseniä pyydettiin arvioimaan suunnitteluprosessia ja työn tuloksena syntynyttä strategiaa samalla asteikolla työryhmän kyselyn kanssa eli yhdestä viiteen. Molemmissa kategorioissa keskiarvoksi saatiin huikeat 4,5 pistettä. Hallituksen jäsenet olivat hiukan tyytyväisempiä strategiasuunnitelmaan kuin työryhmän jäsenet. Hallituksen jäsenistä kaikki olivat itse olleet mukana erilaisissa strategia-prosesseissa joko toimijoina tai päättäjinä, jolloin arvioinnin lähtökohdat olivat hyvin erilaiset kuin työryhmän jäsenillä.

Kaiken kaikkiaan hallitus oli siis erittäin tyytyväinen sekä suunnitteluprosessin organisointiin että syntyneeseen strategiaan. Se näkyi myös annetuista kommentteista: ”ylitti odotukseni...”, ”...selkeä ja lukijaystävällinen. BCS -osuus oli erittäin hyvin laadittu ja mittarit hyvät”, ”...yksi selkeimmistä ja jäsennellyimmistä strategioista, joita olen käsitellyt”.

Sekä kyselytutkimusten vastauksiin että tutkimuksen tekijän omiin havaintoihin perustuen voitiin todeta, että prosessin suunnittelu, ohjaus ja toteutus sekä prosessin tuotoksena syntynyt strategiasuunnitelma tyydyttivät kaikkia osapuolia ja jopa ylittivät ennakko-odotukset. Ryhmän jäsenet olivat motivoituneita ja innostuneita kehittyen pitkän harppauksen strategiasuunnittelun tärkeällä mutta myös vaikealla saralla.

Hyvä suunnitelma antaa hyvän pohjan työn toteuttamiselle, mikä strategiatyössä on onnistumisen kannalta ratkaisevin vaihe. Hyväkään suunnitelma pölyttyneenä työpöydän uumenissa ei kehitä yritystä, joten tärkein vaihe koko strategiaprosessin onnistumista arvioitaessa oli tutkimuksen päätyttyä vasta alkamassa. Kehittämisen kohteena oli nimenomaan suunnitteluvaihe, siihen liittyvä, käytännön kautta uuden ajattelun ja toimintatavan oppiminen, sekä lopputuloksena syntynyt strategia.

5 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten vuonna 1969 perustetun Seinäjoen Keskuspesula Oy:n ensimmäisen kirjoitetun strategian suunnitteluprosessiin osallistuneet henkilökunnan edustajat kokivat prosessin ja samassa yhteydessä toteutetun strategiatietoutta syventävän ohjauksen sekä millaisena he näkivät strategian merkityksen yritykselle. Heistä kukaan ei ollut aiemmin osallistunut vastaavanlaisiin prosesseihin ja heidän etukäteistietämyksensä strategiasta käsitteenäkin oli hyvin ohutta.

Haluttiin myös selvittää miten ohjaus- ja suunnitteluprosessiin osallistuminen vaikutti henkilöiden käsitykseen yrityksen strategiasta. Lisäksi tutkittiin mikä yrityksen hallituksen näkemys oli strategiasuunnitteluprosessin organisoinnista ja suunnitteluryhmän työn tuloksena valmistuneesta strategiasta.

Pontimena strategiaprosessin käynnistämiseksi oli se, että yrityksen eri toimijoitten, sekä johdon että tuotannon, taholta kaivattiin enemmän yhteen hiileen puhaltamista. Nähtiin, että strategian suunnittelu ja toteutus yhdessä eri toimijatahojen kanssa olisi hyvä työkalu yhteisen punaisen langan ja suunnan löytymiseen, yrityksen toimintalogiikan hahmottamiseen ja strategisen ajattelun syntymiseen organisaation kaikilla tasoilla.

Tutkimuksen tekijä oli ennen prosessin alkua työskennellyt yrityksen toimitusjohtajana noin vuoden ajan. Aiemmin yrityksessä oli toteutettu autoritääristä johtamistapaa, jolloin työnjohtajat eivät olleet lainkaan perillä yrityksen liiketoiminnasta. Toimitusjohtajan vaihdoksen myötä vaihtui johtamismenetelmä. Tehdyn organisaatiouudistuksen jälkeen työnjohtajista tuli palvelupäälliköitä ja viikkopalaverit muuttuivat johtoryhmäpalavereiksi. Uudessa johtamismenetelmässä haluttiin hajauttaa johtamista ja vastuita yhdeltä henkilöltä useammalle. Jotta määrättyjen tehtävien delegointi toimitusjohtajalta palvelupäälliköille onnistuisi, täytyi päälliköiden olla tietoisia yrityksen toiminnasta laajemmin, ei pelkästään tekstiilien huoltamisen tasolla.

Koska yrityksellä ei myöskään ollut kirjoitettua strategiasuunnitelmaa, tuntui luonnolliselta ratkaisulta yhdistää nämä kaksi tärkeää asiaa. Yritykselle päätettiin laatia strategia yhdessä henkilökunnan kanssa, jolloin löydettäisiin yhteinen suunta yrityksen toiminnalle, ja saataisiin päällikkötaso perehdytettyä yrityksen liiketoimintaan sekä strategiseen ajatteluun.

Joidenkin asiantuntijoiden lausunnot tuntuivat tukevan Seinäjoen Keskuspesulassa suunniteltua yrityksen kehittämismallia. Pentti Sydänmaanlakka on muun muassa todennut, että johtaja ja alaiset voivat määrittellä yhdessä vision ja päämäärät, jolloin tavoitteisiin sitoutuminen helpottuu. Hän näkee tärkeänä, että kaikki ovat sitoutuneet vision toteuttamiseen, muutoin se ei ohjaa toimintaa. Hän jatkaa, että on hyvin vaikea saada ryhmä työskentelemään tehokkaasti, jos visio on epäselvä, on ristiriitaisia visioita tai ihmiset eivät tiedä visioita ollenkaan. (Sydänmaanlakka 2006, 118.) Sydänmaanlakka on myös lausunut, että hyvään johtamiseen liittyy paljon piilevää tietoa, joka siirtyy vain työskentelemällä yhdessä. (Sydänmaanlakka 2006, 91.)

Saku Mantere yhdessä muiden tutkijoiden kanssa on todennut että, laatijoiden ja toteuttajien näkemykset strategian merkityksestä, kiinnostavuudesta ja toteuttamistavoista eroavat toisistaan usein liian paljon. Laatijalle strategia edustaa organisaation keskeisimpiä valintoja, ja monelle strategian toteuttajalle se on aivan tyhjänpäiväistä puhetta. Kumpikaan ei ymmärrä toisen ajattelua eikä kieltä. Silti kumpikin osapuoli on kiinnostunut siitä, minne organisaatio on matkalla. Tarvitaan yhteinen, vahva tahtotila, jotta yhteinen käsitys ja ymmärrys voidaan synnyttää. (Mantere ym. 2006, 9 – 10.)

Edellä kuvattu tilanne oli todellisuutta myös Seinäjoen Keskuspesulan strategia-työtä suunniteltaessa ja se asetti tässäkin tapauksessa strategiatyölle kovia haasteita. Yrityksessä katsottiin, että yhteinen kieli ja tahtotila oli mahdollista saavuttaa vain yhdessä tekemällä sekä piilevää tietoa ryhmän sisällä siirtämällä.

Vaativassa ja tärkeässä tehtävässä onnistuttiin hyvin, jopa ennako-odotuksia paremmin. Yhteinen kieli ja tahtotila löytyivät, ryhmätyö sujui erinomaisesti ja hyvä strategiasuunnitelma yritykselle syntyi.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, joka on pääosin kvalitatiivisen tutkimuksen suuntaus. Sillä pyritään kehittämään kohteena olevaa organisaatiota vaikuttamalla yrityksen toimintatapoihin. Vaikuttamispyrkimyksen lisäksi toimintatutkimuksessa on keskeistä, että tutkija osallistuu toimintaan ja on mukana organisaation arkipäivässä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Seinäjoen Keskuspesulan toimintaa pyrittiin kehittämään luomalla yritykselle uusi strategiasuunnittelun ja -ajattelun kulttuuri sekä suunnittelun tuloksena yrityksen kirjoitettu strategiasuunnitelma. Yrityksen toimitusjohtajana tämän tutkimuksen tekijä oli mitä suurimmassa määrin mukana organisaation arkipäivässä.

Yrityksen kehittämistehtävässä onnistuttiin siis erittäin hyvin. Prosessin suunnittelu, ohjaus ja toteutus sekä prosessin tuotoksena syntynyt strategiasuunnitelma tyydyttivät kaikkia osapuolia ja jopa ylittivät ennako-odotukset. Ryhmän jäsenten motivoituneisuus ja innostuneisuus kasvoivat suunnittelu- ja opiskeluvaiheen aikana. Heidän tietämyksensä strategiakäsitteistä lisääntyivät jo ensimmäisillä tapauskerroilla ja ne loivat pohjan sille, että myös strateginen ajattelu alkoi hiljalleen työskentelyn jatkuessa orastaa osallistujien mielessä.

Hyvä strategiasuunnitelma antaa hyvän pohjan työn toteuttamiselle, mikä strategiatyössä onkin onnistumisen kannalta kaikkein ratkaisevin vaihe. Hyväkään suunnitelma, joka ei toteudu, ei kehitä yritystä, joten tärkein vaihe koko strategia-prosessin onnistumista arvioitaessa oli tutkimuksen päätyttyä vasta alkamassa.

Jari Salminen siteeraa teoksessaan ”7 askelta strategiasta tuloksiin” professori Lawrence Hrebiniakia seuraavasti: ”Useimmat yritykset eivät saavuta liiketoiminnallisia tavoitteita puutteellisen implementoinnin vuoksi. Kääntäen, ne yritykset, jotka toteuttavat menestyksellisesti keskitasoista strategiaa, menestyvät paljon

paremmin kuin yritykset, jotka epäonnistuvat huippustrategian implementoinnissa”. (Salminen 2008, 13.) Tämä viisaus on syytä pitää mielessä myös Seinäjoen Keskuspesulassa. Strategiasuunnitelman juurruttaminen osaksi yrityksen normaalia toimintaa on vasta alkamassa. Tulevat vuodet lopullisesti osoittavat, miten hyvin koko strategiaprosessissa onnistuttiin.

Mielenkiintoinen ja haasteita sisältänyt suunnitteluvaihe on siis onnistuneesti ohi. Tämän kehittämistyön toteuttajana ja suunnitteluprosessin aktiivisena toimijana voin suositella menetelmää myös muille yrityksille. Strategiasuunnitelman ei luonnollisestikaan tarvitse olla yrityksen ensimmäinen.

Strategian päivittämistyöhön kannattaa ottaa mukaan sekä esimiestason että henkilökunnan edustajia eli johtamisen työkaluja tarvitsevia ja strategiatulkkeina henkilökunnan keskuudessa toimivia henkilöitä. Yhteistyö edistää yhteisen suunnan löytymistä yrityksessä. Se myös lisää osallistujien liiketoimintaosaamista ja kehittää strategista ajattelua sekä edesauttaa strategiasuunnitelman toteuttamista ja juurruttamista.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus.

Godet, M. 2000. The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. Technological forecasting and social change 65 (1), 3 – 22.

Hakanen, M. Modulcon Oy. 2011. Strategian konkretisointi. (viitattu 4.3.2011).

Saatavissa:

<http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/Strategian%20konkretisointi-PDF.pdf>

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. 1996. The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.

Laki julkisista hankinnoista, saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>

Lindroos, J-E. & Louhivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Helsinki: Talentum.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita.

Morag, O. & Barakonyi, K. 2010. Business at the speed of light – the role of time and speed on business strategy. *Vezetéstudomány Budapest Management Review* 41 (6), 36 – 39.

Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: MET.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Helsinki: MET.

Opetushallitus. 2010. Säädökset ja ohjeet (viitattu 20.3.2011). Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat

Puiu, C., Stanciu, M. & Sîrbu, M. 2009. Understanding the Strategic Planning Process. *Revista Academiei Fortelor Terestre* 14 (1), 68 – 73.

Saaranen- Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 06.01.2011).

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Santalainen, T. 2006. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Vuori, M. 2009. Organisaation arvoista (viitattu 14.3.2011). Saatavissa: http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/organisaation_arvoista.pdf

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake I

Liite 2. Kyselylomake II

Liite 1. KYSELYLOMAKE I

1 (4)

SEINÄJOEN KESKUSPESULA OY:N STRATEGIAPROSESSI 2010**KYSELY TYÖRYHMÄN JÄSENILLE**

1. Oliko sinulla aiempia kokemuksia strategian laatimisesta?

- Ei
 Kyllä

Kuvaile aiempia kokemuksiasi:

2. Mitä tiesit strategioiden sisällöstä ja tarkoituksesta etukäteen?

2 (4)

3. Saitko prosessin aikana uutta tietoa edellä mainituista seikoista?

En

Kyllä

Jos, niin millaista?

4. Onko strategia mielestäsi tarpeellinen yritykselle?

Ei

Kyllä

Kerro tarkemmin:

3 (4)

5. Voidaanko strategialla mielestäsi vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan?
Jos, niin miten?

6. Kuvaile työryhmän työskentelyä

7. Kuvaile omaa panostasi työryhmän työskentelyssä

8. Mitä olisi voitu tehdä toisin? Miten?

4 (4)

9. Oletko kiinnostunut strategian toteutumisen seurannasta?

- En
 Kyllä

10. Haluatko osallistua strategian vuotuisen päivittämiseen?

- En
 Kyllä

11. Osallistuisitko uudestaan strategian laadintaan työryhmän jäsenenä?

- En, koska _____
 Kyllä, koska _____

12. Arvosanasi asteikolla 1...5 strategiatyöprosessista _____

13. Arvosanasi asteikolla 1...5 laaditusta strategiasta _____

14. Sana on vapaa!

KIITOKSET VASTAUKSESTASI!

Liite 2. KYSELYLOMAKE II

SEINÄJOEN KESKUSPESULA OY:N STRATEGIAPROSESSI 2010

KYSELY HALLITUKSEN JÄSENILLE

1. Mikä strategiaproessin organisoinnissa onnistui? Mikä olisi ollut syytä tehdä toisin? Miten?

2. Strategiatyöryhmän kokoonpano? Lisää/pois?

3. Miten valmistunut strategia vastasi odotuksianne? Mitä hyvää? Mitä on syytä parantaa? Miten?

4. Arvosana asteikolla 1...5

– strategiatyöproessin organisoinnista

– prosessin tuloksena valmistuneesta strategiasta

5. Muita kommentteja

KIITOS VASTAUKSESTASI!