

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Tuotekehitys ja tuotteistaminen

2014

Karri Sunila

# STRATEGIA ORGANISAATION KEHITTÄMISEN OHJAAJANA



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU**  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | Karri Sunila

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma | Tuotekehitys ja tuotteistaminen

2014 | 41 sivua

Ohjaajat: VTM (taloustiede) Riikka Kulmala, TkL Osmo Eerola, Osastopäällikkö Matti Manninen

Karri Sunila

## STRATEGIA ORGANISAATION KEHITTÄMISEN OHJAAJANA

Menestyvä yritys elää strategiansa kautta. Jokainen yritys tarvitsee hyvän, selkeän vision ja onnistuneen strategian, jolla toivottu visio saavutetaan. Jokaisella yrityksellä on myös tarve levittää strategia onnistuneesti jokaisen työntekijän arkeen ja käytännön työhön. Tarve onnistuneelle strategialle on jokaisessa yrityksessä, vain strategian käytäntöön viemisen keinot vaihtelevat.

Strategia tutkimuskohteena on erittäin laaja. Tässä opinnäytetyössä käsitellään strategiaa organisaation kehittämisen ohjaajana. Strategian toteutumista on mitattu toteuttamalla kysely ja haastattelut, joiden avulla pyrittiin arvioimaan strategian ymmärrettävyyttä ja toteutumista käytännön toiminnassa. Ensimmäinen pääkysymys tässä tutkimustyössä oli, ymmärtääkö johto strategiassa käytetyt käsitteet samalla tavalla kuin työntekijät. Puhutaanko organisaatiossa siis samaa kieltä? Toinen pääkysymys oli, näkyvätkö strategiassa mainitut tavoitteet ja arvot konkreettisesti työssä. Strategia ilman konkreettisia vaikutuksia organisaation toimintaan tai kehitykseen on hyödytön.

Opinnäytetyö toteutettiin osastopäälliköille suunnatulla puolistrukturoidulla haastattelulla, sekä henkilöstölle suunnatulla Webropol-kyselyllä. Opinnäytetyön tutkimustulokset vahvistavat sitä käsitystä, että mitä paremmin johtotasolla on strategiassa mainitut asiat sisäistetty, sitä paremmin ne näkyvät konkreettisina toimina, kehittämishankkeina sekä parantuneina prosesseina työntekijätasolla. Tutkimustuloksista on myös havaittavissa, että strategian sisäistämiseen kannattaa panostaa. Strategiatyössä olisi välillä hyvä palata perusasioihin ja perusteellisesti käydä strategiassa mainitut asiat läpi.

Tutkimustuloksista on myös nähtävissä, että Elisan Mobile Network Servicen johdolla ja työntekijöillä on sama ymmärrys strategiassa mainituista käsitteistä. Organisaatiossa siis puhutaan yhteistä kieltä.

ASIASANAT:

Strategia, strateginen johtaminen, laatujohtaminen, tuloskortti, Balanced Scorecard, mittaristo.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Technological Competence Management | Product development

2014 | 41 pages

Instructors: Riikka Kulmala, Osmo Eerola, Matti Manninen

Karri Sunila

## STRATEGY IMPLEMENTATION IN ORGANIZATION DEVELOPMENT

A successful company's operations are based on a defined strategy. Every company needs a good, clear vision and a successful strategy, which helps to reach the defined targets and can be implemented in every employee's daily work. Strategy implementation methods vary in different companies, but a need for successful strategy exists in every company. This thesis was made for Elisa, which is a telecommunications, ICT and online service company in Finland.

Strategy as a research subject is very wide. The purpose of this thesis is to examine how important strategy is in organization development. In this thesis the first main question was if the management understands the used concepts in a similar way than the personnel? Another main question was if targets and values defined in the strategy can be seen in daily work? A strategy without concrete effects on organization operations is useless.

The material for this thesis was gathered by a structural interview of the management and by a Webropol questionnaire by the personnel. The result confirms the idea that strategic targets in management level are improving processes and development projects among personnel. The study results also confirmed that internalizing strategy is worth doing. It is also useful to remind the personnel of the basic concepts during the strategy process. The study results indicate that the managers understand the used concepts in a similar way than the personnel.

### KEYWORDS:

Strategy, strategy management, quality management, Balanced Scorecard, indicators

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja	6
1.3 Tutkimustyö	8
<b>2 STRATEGIA</b>	<b>9</b>
2.1 Strategian osat	10
2.1.1 Visio	10
2.1.2 Missio	13
2.1.3 Arvot	13
2.1.4 Kriittiset menestystekijät	14
2.2 Strategian tärkeys	15
2.3 Strategiaprosessi ja strategiatyö	16
2.4 Päätöksenteko ja strategia	18
2.5 Strategian toteutusongelmat	19
2.6 Strateginen ajautuminen	21
<b>3 LAATUJOHTAMISEN MENETELMIÄ – BALANCED SCORECARD</b>	<b>23</b>
3.1 Balanced Scorecardin linkitys strategiaan	24
3.2 Balanced Scorecard ja mittaristo	26
3.2.1 Taloudellinen näkökulma	27
3.2.2 Asiakasnäkökulma	27
3.2.3 Sisäinen näkökulma	28
3.2.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma	29
3.3 Mittariston tasapaino	30
3.4 Balanced Scorecardin kriittinen tarkastelu	31
3.5 Toivasen malli	32
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>34</b>
4.1 Tutkimuksen menetelmä	34
4.2 Menetelmän tarkastelu	35
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>37</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>39</b>

# 1 JOHDANTO

Yksikön johtohenkilöt ja esimiehet johtavat toiminnallaan yksiköiden ja tiimien päivittäistä toimintaa. Heidän tehtävänä on puhua työntekijöille työnteosta, arvoista, tavoitteista ja strategiasta niin, että jokainen yksikön tai tiimin työntekijä tietää, miksi työtä tehdään. Jokaisen työntekijän tulisi sisäistää, miten strategia liittyy omiin työtehtäviin ja miten oman työn tulokset kehittävät ja edesauttavat organisaatiota kohti toivottua tavoitetilaa. Stacey puhuu strategian yhteydessä tarinasta. Tarinan muotoon kerrotulle strategialle on tarvetta jokaisessa yhtiössä, vain kerrontatapa eri yhtiöissä on erilainen. (Stacey 2003, 302.)

Visio on helpommin saavutettavissa, jos perusasiat ovat kunnossa. Aluksi on hyvä varmistaa, että yrityksessä käsitys visiosta on yhtenäinen ja yksiselitteisesti ymmärretty. Vision täytyy olla johdon tiedossa, mutta se täytyy olla myös kaikkien esimiesten ja henkilöstön tiedossa ja aidosti sisäistetty.

On myös hyvä varmistaa, että strategia kerrotaan oikealla ja ymmärretyllä kielellä. Kun puhutaan tavoitetilasta ja matkasta kohti tavoitetilaa, käytettyjen käsitteiden täytyy olla samoja ja yhtenäisesti ymmärrettyjä koko organisaatiossa: mitä tarkoittaa strategiassa mainittu laatu, kustannustehokkuus jne. Jos kieli ei ole yhteinen, johdon viestiä ei työntekijätasolla ymmärretä sisäistämisestä puhumattakaan. Strategia ilman yhteistä ymmärrystä käytetyistä käsitteistä ei siirry käytäntöön ja ilman yhteisiä käsitteitä ei voi olla yhteistä ymmärrystä strategias- ta ja tulevaisuuden suunnasta.

On hyvä varmistaa, että strategialla on yhteys käytännön toimiin. Strategian perustarkoitus on luoda keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian täytyy konkretisoida tavoitetta tukeviksi toimenpiteiksi, kehityshankkeiksi, parantuneiksi prosesseiksi, oikeita asioita mittaaviksi mittareiksi jne. Vuoren huippua ei saavuteta, ellei ensimmäistä askelta kohti vuorta oteta ja ellei seuraavia pieniä askelia kohti huippua suunnitella. Tavoitetilan saavuttaminen vaatii suunnittelua, työtä ja aikaa.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

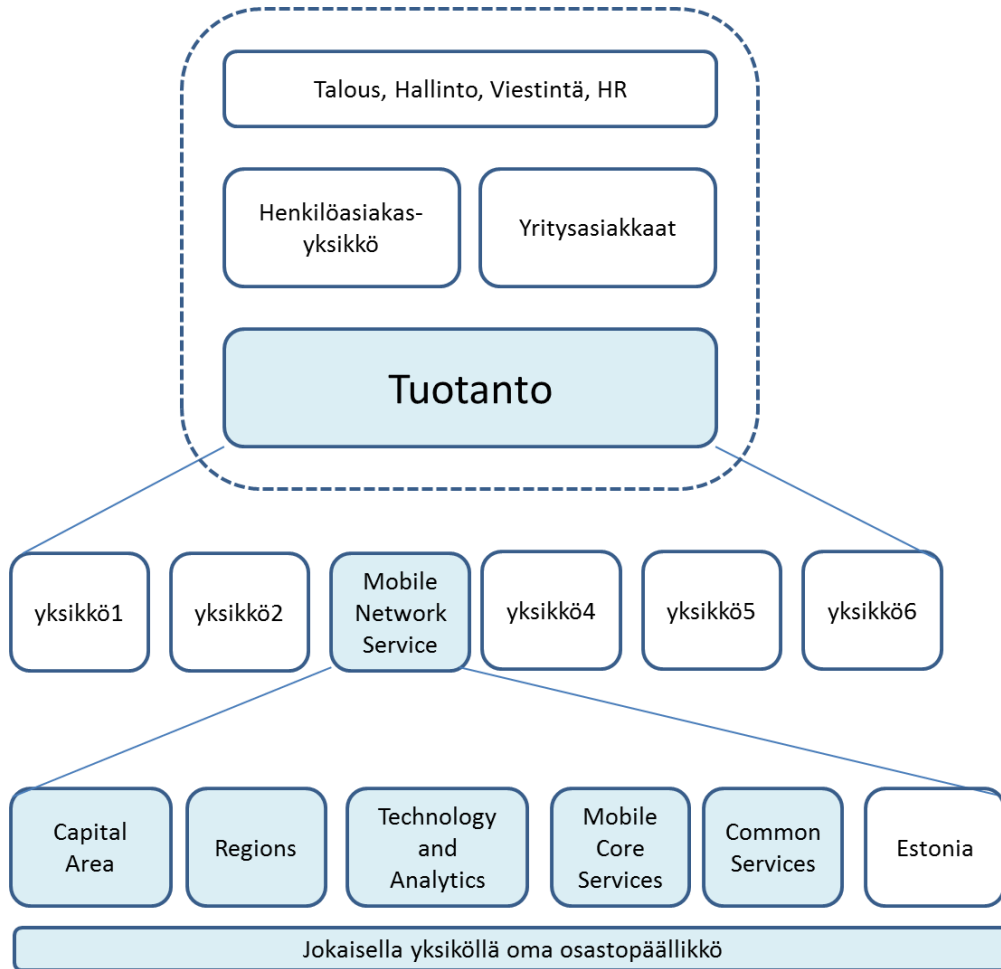
Strategia aiheena on hyvin laaja. Tästä syystä opinnäytetyö on rajattu strategian ohjaavan vaikutuksen tutkimiseen. Jotta strategia voi ohjata henkilöstöä, täytyy esimerkiksi organisaatiossa käytettyjen käsitteiden olla yksiselitteisiä ja kaikkien osapuolten ymmärrettävissä. Jos yrityksen tai yksikön johto ja henkilöstö eivät ymmärrä strategiassa käytettyjä käsitteitä samalla tavalla, myöskään strategiaa ei ymmärretä ja sisäistetä samalla tavalla. Kun asioita ei ole sisäistetty, ne on hyvin vaikea viedä käytäntöön ja muotoilla tavoitetta tukeviksi konkreettisiksi toimenpiteiksi.

Tässä opinnäytetyössä strategian ohjaavaa vaikutusta päädyttiin tutkimaan kahden pääkysymyksen kautta.

1. Ymmärtävätkö työntekijät strategiassa mainitut käsitteet samalla tavalla kuin yrityksen johto?
2. Näkyvätkö strategiassa mainitut asiat konkreettisessa työssä?

## 1.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Elisa Oyj. Työ toteutettiin Elisan Mobile Network Service – yksikölle, joka on osa Elisan Tuotantoyksikköä (Kuva 1).



Kuva 1. Elisan organisaatiokaavio (Elisa 2013)

”Elisa on tietoliikenne-, ICT- ja online-palveluihin keskittyvä yritys, jonka asiakkaana on 2,2 miljoonaa kuluttajaa, yritystä ja julkishallinnon organisaatiota. Elisan palvelut tarjoavat kuluttajille uusia mahdollisuuksia viestimiseen, oppimiseen ja viihtymiseen sekä organisaatioille välineitä toimintatapojen kehittämiseen ja tuottavuuden parantamiseen. Markkinajohtaja Elisa investoi Suomeen vuosittain noin 200 miljoonaa euroa. Yhteistyö kansainvälisten operaattoreiden, Vodafonen ja Telenorin, kanssa mahdollistaa palvelujen käytön kansainvälisesti.” (Elisa 2013)

### 1.3 Tutkimustyö

Opinnäytetyöhön liittyy vain yrityksen käyttöön tehty tulososio. Tässä julkisessa työssä on keskitytty aiheen teoriaan.

Tämä tutkimustyö koostuu 5 luvusta. Aiheen esittelyn jälkeen strategiaa käsitellään käsitteenä, mitä on strategia ja miksi se on organisaatioille tärkeä. Seuraavaksi käsitellään laatujohtamisen menetelmää Balanced Scorecardia, mikä on Balanced scorecard ja miten se liittyy yrityksen strategiaan. Lopuksi esitetään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja yhteenveto.

## 2 STRATEGIA

”Strategia-sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ’strategos’, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Sotateoriassa strategian tehtävänä on sodan voittaminen. Tosin kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun ylimpänä strategisen johtamisen taitona oli kyky välttää sota.” (Kamensky 2010, 16.)

Sotateoriassa strategian tehtävä on sodan voittaminen. Tarkoitus on siis saada sotilaat onnistuneesti toteuttamaan johdon hyvä ja selkeä sotasuunnitelma. Yritysten osalta kyse on samankaltaisesta asiasta, saada työntekijät onnistuneesti toteuttamaan johdon määrittelemä selkeä tavoite. Yrityksen strategian tehtävänä on kytkeä yrityksen visio ja johdon määrittelemät päivittäistä toimintaa ohjaavat operatiiviset suunnitelmat. Strategia kuvaa siis pelisääntöjä, tapahtumia ja johdon tekemiä päätöksiä, joilla päästään nykytilanteesta toivottuun tavoitettiin. (Malmi 2010, 104.)

Strategia käsitteenä on hyvin laaja ja strategian tulkinnasta on lukemattomia erilaisia versioita. Joillekin tulee strategiasta mieleen johdon 15 minuutin monologi ja nuolilla kuvitettu Powerpoint -esitys. Usein strategiaa pidetään jollakin tavalla tulevaisuuteen liittyvänä suunnitteluna, jonka tuloksena syntyy yrityksen tai yhteisön strateginen suunnitelma. Käytännön toteutus on strategian toinen puoli. Hyvät suunnitelmat ovat arvottomia, jos niitä ei saada jalkautettua konkreettisiksi toimiksi. (Laamanen 2005, 61.)

Strategia-käsitettä on arvosteltu sanan vierasperäisyydestä, mutta strategiasanalle ei ole keksitty hyviä suomennoksia. Ehdotettuja suomennoksia ovat olleet esimerkiksi suunta, juoni ja punainen lanka. Nämä ehdotetut sanat ovat osittain hyviä ja kuvaavia, mutta ne eivät ole tarpeeksi tarkkoja. Ne ovat melko yksipuolisia ja saattavat johtaa käsitteenä jopa harhaan. Strategian yhteydessä ongelman todellinen vaikeus ei olekaan itse strategia-sanassa, vaan strategia-käsitteen todellisessa ymmärtämisessä. (LTA 2000, 147.) Strategia tarkoittaa aitoa tietoisuutta tärkeistä valinnoista ja toimista organisaatiossa tämän tiedon perusteella. (Laamanen 2005, 61.) Strategia voidaan kertoa työntekijöille tari-

nan muodossa ymmärrettävästi ja innostavasti, tällöin sen käytäntöön vieminen on helppoa. (Argyris 2000,153).

Strategiasta ja visiosta tulisi kertoa yrityksen työntekijöille niin, että kaikki työntekijät saisivat kohdennettua voimansa ja osaamisensa yhteisen tavoitteen eteen. Keskijohdon täytyy ymmärtää johdolta tulevat viestit ja keskijohdon täytyy osata viestiä sanoma organisaatiossa alaspäin. Yrityksen johto haluaisi, että strategia ymmärretään työntekijätasolla, mutta aina on ihmisiä, jotka ymmärtävät asian eri tavalla kuin on tarkoitus. Viestintä on olennainen tekijä strategian jalkautuksessa. (HBRb 2012.)

## 2.1 Strategian osat

Strategia ei ole mikään tietty yksi asia tai osa, vaan monen osan kokonaisuus, jonka pohjalta yritys tai yhteisö suunnittelee, toteuttaa ja valvoo strategista toimintaansa kohti toivottua tavoitetilaa. Kyse on elämäntehtävästä, joka muodostuu kolmen erilaisen tekijän, toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen yhteisvaikutuksesta. (Kamensky 2010, 53.)

### 2.1.1 Visio

Strategian eräs tärkeä osatekijä on visio, eli tavoitetila. Jos strategia oli edellisissä kappaleissa kuvattu tieksi jotain toivottua päämäärää kohti, visio on se päämäärä, jota kohti kuljetaan. Seuraavassa luvussa on tarkemmin kuvattu, mikä visio on ja millaisia ominaisuuksia visioon liittyy.

Yrityksen tai yhteisön visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, strategisesta tahtotilasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Visio on eräs yrityksen elämäntehtävän arvoperusteinen osa ja tyypillinen aika visiolle on 3-5 vuotta. (Kamensky 2010, 78.) Visioon vaikuttaa oleellisesti yrityksen tai yhteisön toimintaympäristö ja nykyinen tila (Jaffe 1993, 55).

Vision vaikeus on sen ristiriitaisuudessa. Vision on oltava voimakas, vaikuttava ja todellinen, jotta se voisi toimia yrityksessä selkeänä suunnannäyttäjänä. Toisaalta hyvän vision tulisi myös sisältää toiveita tulevasta. Hyvä visio sisältää rohkeita tavoitteita ja se voi olla suorastaan jopa pelottava. (Kamensky 2010, 79.)

Seuraava esimerkki pyrkii selventämään vision ja strategian yhteyttä. Oletetaan, että on neljä soutujoukkuetta. Näillä neljällä soutujoukkueella on seuraavat visiot:

- Joukkue 1:n visiona on soutaa mahdollisimman kovaa jokaisessa soutukilpailussa ja näin parantaa menestystä soutukilpailuissa.
- Joukkue 2:n visiona on olla arvostettu soutujoukkue. Jokainen soutaja parantaa soutuvoimaansa 10 % tämän hetken tilanteesta.
- Joukkue 3:n visiona on olla kansainvälisesti menestyvä soutujoukkue.
- Joukkue 4:n visiona on voittaa joukkuesoudun olympiakultaa seuraavissa olympialaisissa.

Kaksi ylintä visiota liittyvät soutuun suorituksena, soutaa mahdollisimman kovaa ja parantaa soutuvoimaa. Soutajat käyvät kuntosalilla, hankkivat voimaa ja harjoittelevat muutenkin kovaa. Sponsorit haluavat, että soutujoukkue pärjää soutukilpailuissa, koska he haluavat toimia menestyvän soutujoukkueen sponsoriina. Näissä kahdessa ylimmässä tapauksessa saattaa käydä niin, että vaikka soutajat ovat vuosien päästä kovemmassa kunnossa kuin koskaan, soutuvauhti on jopa hidastunut. Samanaikainen souturytmi joukkueessa on kadonnut ja veneen liike hidastunut. Soudussa on kyse yhdenaikaisuudesta, rytmistä. Voimiltaan kovin soutaja voi jopa haitata soutujoukkueen menoa, jos rytmi on muihin soutajiin nähden väärä.

Kolmannessa visiossa mainitaan, että soutujoukkueen tarkoitus on olla kansainvälisesti menestyvä soutujoukkue. Tavoite ei ole tarpeeksi selkeä. Mitä oikeasti tarkoittaa kansainvälisesti menestyvä soutujoukkue? Se on hankalasti sisäistettävissä oleva visio. Neljäs visio on selkeä visio ja äärimmilleen tarkennettu. Tavoitteeseen voi jokainen soutaja helposti samaistua. Kolmas visio voisi

tarkoittaa käytännössä samaa kuin neljäs visio. Kansainvälisesti menestyvä soutujoukkue voisi voittaa olympiakultaa, mutta visio jää selkeästi vaisummaksi kuin neljäs visio.

Strategia on tapahtumasarja, joka vaaditaan vision täyttymiseen. Soutajat ja valmentajat yhdessä rakentavat soutujoukkuetta niin, että seuraavissa olympialaisissa he voittavat olympiakultaa. Soutujoukkueessa, kuten yrityksessä, viestinnän täytyy toimia. Kaikkien täytyy ymmärtää johdolta tulevia viestejä ja johdon täytyy osata viestiä kuten perämies viestittää soutajille, selkeästi ja ymmärrettävästi. Työntekijöiden, eli soutajien, täytyy osata soutaa voimakkaasti ja samassa rytmissä. Soutujoukkue ei koostu yksittäisistä hyvistä yksilöistä, vaan joukkueen täytyy toimia ryhmänä hyvin yhteen.

Soutujoukkueen jäsenten täytyy myös ymmärtää joukkueen tämän hetken tilanne, kuinka hyvin he ovat pärjänneet edellisissä kilpailuissa eli missä tilanteessa he ovat joukkueena suhteessa tavoitetilään. Jos voittajajoukkue on edellisissä kilpailuissa voittanut heidät 100 m erolla, työ mikä heidän on soutujoukkueena tehtävä seuraavien vuosien aikana, on kuroa juuri tuo ero voittajajoukkueeseen nähden. Jokaisen soutajan täytyy sisäistää, mitä 100 metrin ero käytännössä tarkoittaa soutujoukkueelle. Heidän täytyy harjoitella siten, että he saavat sen etumatkan kurottua. Osaavatko he harjoitella oikein, eli onko heillä oikeaa osaamista? Onko heillä saatavilla myös oikeaa valmennusosaamista? Strategiaan ei liity vain se kilpailu, vaan kaikki toiminta seuraavien vuosien aikana, oikea harjoittelu, lihashuolto, ruokavalio, soutajien henkinen tila, harjoittelun ja levon suhde, valmennuksen taito jne.

Edellinen esimerkki pätee myös yritysten kohdalla. Yrityksen nykytila täytyy olla selvillä ja tavoitetila täytyy olla kaikkien sisäistämä. Kun yrityksessä aidosti tiedetään, että osaamistaso on tarpeeksi leveää ja syvää, yhteishenki on kohdillaan, yritys on oikeasti oikealla tiellä kohti tavoitetilaa, johdolta tulee selkeitä viestejä, oikeita asioita tehdään oikein ja jokainen yrityksen työntekijä tietää, mikä on tavoitetila, asetettu tavoitetila voidaan saavuttaa. Kaiken lähtökohta on selkeä tavoitetila, joka on helposti sisäistettävissä. Strategia täytyy pitää yksin-

kertaisena, jotta se olisi helposti viestittävässä ja jotta kaikki yrityksen työntekijät sen ymmärtäisivät ja sisäistäisivät. (Cohen 2004, 99.)

### 2.1.2 Missio

Strategian toinen osatekijä on missio eli toiminta-ajatus. Missio on tavoitetilan lisäksi toinen strategiatyön hankala osa-alue. Monessa organisaatiossa missiot ja visiot sekoitetaan ja toisaalta niistä ei tarkemmin lukemallakaan pääse oikein perille, kumpi tarkoittaa kumpaa. Missio on yrityksen tehtävä. Mission voidaan ajatella olevan myös olemassaolon oikeutus. Missio on sukua liikeidealle tai toiminta-ajatukselle. Erona missioon on, että liikeidea ja toiminta-ajatus kuvaavat tarkemmin, mitä yritys tekee tai kenelle. (Kehusmaa 2010, 80.)

Missiolla on vahva yrityksen toimintaa ohjaava tehtävä. Mission, eli toiminta-ajatuksen kautta esimiehen pitäisi saada eväät organisaation toiminnan suuntaamiseen, osaamisen johtamiseen ja resurssien hallinnoimiseen. Näiden tekijöiden pohjalta organisaation pitäisi pystyä toteuttamaan yhtiön haluttua strategiaa. (Tuomi ym.2010, 52.)

Mission avulla halutaan selvittää, miksi yritys on olemassa ja mikä päämäärä yritykselle on olennainen. Toisaalta mission kautta viestitään millaisen kuvan yritys haluaa antaa ennen kaikkea asiakkaille. (Friedag ym. 2005, 55.) Jos käytetään tuota soutujoukkuetta esimerkkinä, missiosta pitäisi selvittää, miksi soutujoukkue on olemassa ja mikä on heidän tehtävänsä.

### 2.1.3 Arvot

Seuraava strategian osatekijä on arvot. Arvoista ilmenee, millaisia asioita yrityksessä tai yhteisössä pidetään tärkeinä. Arvot ovat organisaatiokulttuurin ydin, toisin kuin esimerkiksi visio. Arvot ovat niitä asioita, joita yrityksessä arvostetaan ja siksi arvoja ei ole tehty muutettaviksi. (Kehusmaa 2010, 86.) Arvot määrittävät, millaisia päämääriä organisaatio tai yksilö pitää tavoittelemisen arvoisena.

Arvot ohjaavat tehtäviä valintoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvoista viestiminen on osa strategista viestintää. (Juuti 1992, 65–73.)

Arvot ohjaavat ihmisten ja organisaatioiden tapaa toimia. Arvot ovat aina olemassa joko näkyvinä tai näkymättöminä. Arvot ovat ihmisen, yrityksen tai yhteisön sisäisiä toimintoja ohjaavia periaatteita, jotka vaikuttavat työntekijätasolla asti. Strategisessa perustassa arvot vastaavat kysymykseen: Miksi tätä työtä tehdään? (Tuomi ym. 2010, 51.)

Toiminta-ajatus ja arvot liittyvät aina toisiinsa. Toiminta-ajatus kuvaa organisaation tarkoituksen ydintä ja arvot kertovat, mikä tarkoituksen toteuttamisessa on tärkeää. Arvot eivät ole johdetut toiminta-ajatuksesta, vaan arvot toimivat pikemminkin puitteina, joissa toiminta-ajatus toteutuu. (Laamanen 2005, 71.)

Yrityksen arvojen suhdetta yrityksen toimintaan on myös tutkittu. Kauppakamarin tekemä tutkimus paljastaa selvän yhteyden näiden asioiden välillä. Henkilöstö ja johto arvioivat yrityskulttuurin eri osa-alueiden toteutuvan parhaiten niissä yrityksissä, joissa arvot on määritelty. (Yrityskulttuuri 2009, 23–24.)

#### 2.1.4 Kriittiset menestystekijät

Kriittiset menestystekijät liittyvät yrityksen suorituskykyyn. Ne ovat yritykselle olennaisia kilpailu- ja suorituskykytekijöitä, joiden kautta yritys voi varmistaa strategisten tavoitteiden ja toivotun vision saavuttamisen. Kriittiset menestystekijät ovat jo nimensäkin puolesta rajattu joukko asioita, joissa onnistuminen on yritykselle erityisen tärkeää. Ne luovat perustuksen yrityksen kilpailuedulle. Kriittisiä menestystekijöitä on käytännössä 2-4 jokaista strategista tavoitetta kohti. (Malmi 2006, 73.)

Kriittisten menestystekijöiden yhteydessä on hyvä mainita myös yrityksen ydinosaaminen. Ydinosaamiseksi kutsutaan yrityksen tai yhteisön strategisesti merkittävintä osaamista. (Tuomi ym. 2010, 54.) Menestyvät organisaatiot analysoivat sisäisten suorituskykyjen kehitystä, ydinosaamista ja tuloksia ymmärtääkseen organisaation nykyiset ja potentiaaliset kyvyt (Tuominen 2010, 2b-3).

Johdon ja esimiehen näkökulmasta ydinosaamisen tunnistaminen mahdollistaa organisaatorakenteen arvioinnin. Onko organisaatio mahdollisimman toimiva ja tukeeko se ydinosaamisen vahvistamista. Samanaikaisesti on myös tärkeää pohtia, mitkä verkostot, työryhmät ja hankkeet tukevat ydinosaamisen vahvistamista. Ydinosaamisen tunnistamiseksi voidaan esittää kysymys; mitä sellaista yrityksessä osataan, joka on ainutlaatuista ja tuottaa asiakkaille lisäarvoa tai luo uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Tuomi ym.2010, 55.)

## 2.2 Strategian tärkeys

Strategian lähtökohtana pitäisi olla toivottu tahtotila, johon halutaan yrityksenä päästä. Usein strategioita luodaan kuitenkin irrallisesti eri yrityksen osa-alueille. Organisaation johdon pitäisi ajatella yritystä kokonaisvaltaisesti ja tämä taas edellyttää organisaation johdolta kykyä ajatella yrityksen kokonaisuuden etua, ei yksittäisen osa-alueen etua. Hyvä kokonaisvaltainen käsitys yhtiöstä ja onnistunut johdon ryhmätyöskentely mahdollistavat yhtenäiset näkemykset strategias- ta. Yhtenäiset näkemykset taas vaikuttavat muun muassa käsitykseen resurssi- en ja osaamisen kohdentamisesta. Kaikki näkökulmat huomioiva strategia aut- taa myös strategian viestinnässä. Yhtenäisen, yhteisesti ymmärretyn ja sisäiste- tyn strategian johtajat ja esimiehet voivat viestiä organisaatiossa edelleen ym- märrettävästi. (Malmi ym.2010, 64.)

Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna -kirjoitus (LTA 2000, 147) korostaa strategian eräitä ominaisuuksia:

- Strategian päähuomio on tulevaisuudessa
- Strategia on kaikkein tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden etsimistä.
- Strategia edellyttää kykyä ajatella käsitteellisesti, abstraktisti, mutta lopul- listen strategioiden tulee olla hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä.
- Strategia vastaa ensisijaisesti kysymyksiin MIKSI? ja MITÄ? kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen MITEN?
- Luodut strategiat varmistavat, että tehdään oikeita asioita ja operaatiot varmistavat, että asiat tehdään oikein.

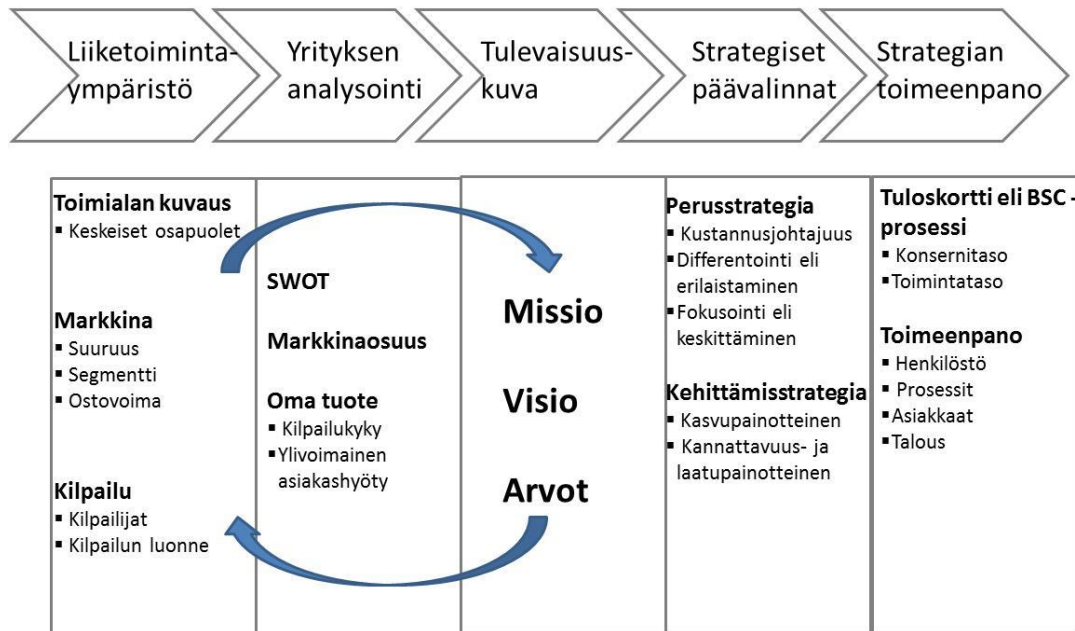
- Strategian sisältö on aina tarkastelutaso- ja näkökulmakysymys. Konsernin, tulosyksikön, liiketoiminta-alueen, valmistuspäällikön, työnjohtajan ja laitoshenkilön strategian sisältö on todennäköisesti hyvinkin erilainen.
- Strategia on jatkuva kehitysprosessi. On kehitettävä tilanneherkkyyttä ymmärtämään, milloin tarvitaan pysyvyyttä, milloin joustavuutta.
- Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen on viisauden alku myös strategiatyöskentelyssä

### 2.3 Strategiaprosessi ja strategiatyö

Hyvä ja toimiva strategia edellyttää sekä onnistunutta strategiasuunnitelmaa että sen strategian toteuttamista. Strategian luomista kutsutaan usein strategiaprosessiksi. Strategiaprosessin tarkoitus on analysoida ja pohtia yritykseen kohdistuvia uhkia sekä mahdollisuuksia. Tarkoitus on myös rehellisesti miettiä yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia, sekä miten näitä yhdistellen saadaan aikaan kilpailukyky, ja kilpailijoita parempi lopputulos. Nämä näkökulmat tyypillisesti analysoidaan SWOT-analyysiä apuna käyttäen. (Strategiavaikuttaminen)

AP-Konsultointi on kuvannut strategiaprosessin (Kuva 2) jatkuvaksi prosessiksi. Liiketoimintaympäristö, yrityksen analysointi ja tulevaisuuskuva visioineen on jatkuvan kehitystyön alla. Yrityksen perustehtävä ja yrityksen arvot toimivat tavallaan prosessin perustuksina. 8-osaisen SWOT-analyysin kautta saadaan selville yrityksen sisäiset ja ulkoiset vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Hyvin tehtynä tämä analyysi tuottaa yritykselle uskottavan ja käyttökelpoisen informaation, joka on arvokas ja keskeinen osa strategiaprosessia. Tämän jatkuvan prosessin pohjalta luodaan yrityksen strategiset päävalinnat, mikä on yrityksen perusstrategia ja millainen on esimerkiksi yrityksen kehittämisstrategia. Koko strategiaprosessi päättyy toimeenpanovaiheeseen. Strategian toimeenpanovaiheessa tuloskortit mittareineen ovat merkittävässä roolissa. (AP-Konsultointi 2011a.)

## STRATEGIAPROSESSI



Kuva 2. Esimerkki strategiaprosessista (AP-Konsultointi 2011a)

Strategisten tavoitteiden luominen on yksi strategiaprosessin tärkeimmistä asioista. Ristiriitaa kuitenkin syntyy siitä, että strategisten tavoitteiden asettaminen on näennäisen helppoa, mutta näissä asioissa onnistuminen on vaikeaa. Jos todellinen tahto saavuttaa tavoite puuttuu, strategiaprosessi ei toimi. (Juholin 2009, 99.) Eräs ongelma strategiaprosessissa on myös strategian liian kapea näkökulma. Kun yrityksen todellista tilaa suhteissa esimerkiksi kilpailijoihin ei tiedetä, strategia perustuu liikaa oletuksiin. Liian usein oletetaan, että asiakkaita, kilpailijoista jne. tiedetään tarpeeksi ja näin ollen strategian seuraamisen ulkopuolelle jää tärkeitä asioita. (Tovstiga 2011, 89.)

Perinteinen ja edelleen monelle organisaatiolle tyypillinen tapa on tehdä strategiatyöstä erillinen projekti. Strategiatyö siis hetkeksi irrotetaan yhtiön arkipäivän toiminnoista. Strategiatyö aloitetaan keväällä ja päätetään alkusyksystä. Vuosikelloajattelun mukaan strategiasuunnitelmasta edetään vuosisuunnitelmiin ja budjetointiin loppuvuoden aikana. Ajatuksena on, että strategiasuunnitelman keskeiset linjaukset saadaan siirrettyä suoraan vuosisuunnitelmaan ja strategi-

set tavoitteet luovat seuraavan vuoden budjettiraamit ja vuositavoitteet. (Kehusmaa 2010, 26.)

## 2.4 Päätöksenteko ja strategia

Strategiatyö ei voi olla irrallinen osa yhtiön toimintaa. Strategian tulisi olla yhtiön arkista työtä. Strategian täytyy olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa konkreettisten toimenpiteiden kanssa. Käyttökelpoisin käsite kuvaamaan toimenpiteiden valintaa on konkreettinen päätös. Strategiapuheesta on päästävä päätöksentekoon ja tätä kautta konkreettiseen toimintaan. (Temmes ym.2010, 38.) AP-Konsultoinnin esitysmateriaalissa todetaan, että strategiatyössä olennaista on säilyttää koko prosessin ajan käsitys kokonaisuudesta, mitä ollaan tekemässä ja lopulta siirtyä sanoista tekoihin, ajattelusta toimintaan. (AP-Konsultointi 2011b.)

Miten strategia sitten konkretisoituu organisaation tekemiseen. Esimiehillä on erittäin iso rooli päätöksentekijöinä. Esimiehillä pitäisi olla käsitys koko yrityksen strategiasta ja käsitys strategian vaikutuksesta omaan yksikköön, miten oma yksikkö näkyy strategiassa ja mitkä ovat oman yksikön vaikutukset yhtiön strategiaan. (Duke 2005b, 27.) Esimiesten pitäisi pystyä tekemään myös priorisointia näiden strategiaan liittyvien tietojen perusteella (Duke 2005a, 8).

Esimiesten rooli yksikössä strategian jalkauttajina on merkittävä. He kääntävät yhtiön strategian työntekijätasolle tavalla, joka inspiroi, informoi ja ohjaa jokaista yksikön työntekijää. Jotta esimies kykenisi tekemään tämän, hänellä täytyisi olla selkeä käsitys, missä yhtiö on nyt ja minne yhtiön on menossa seuraavan 3-5 vuoden aikana. Esimiesten tulisi myös tiedostaa yksikön nykyinen tila ja minne yksikkö on menossa. Esimiesten tulisi siis tehdä seuraavaa: (Duke 2005b, 28.)

- Tiedostaa ja sisäistää, mikä on yhtiön /yksikön haluttu tavoitetila ja mikä on yhtiön/yksikön nykytila

- Tiedostaa, miksi tässä tilanteessa ollaan juuri nyt. Jos tätä ei tiedosteta, tavoitetilan ja nykytilan välinen ero jää hämärän varjoon ja sitä ei konkreettisilla toimilla saada kuntoon.
- Onko yksikössä vaadittavaa osaamista ja resursseja täyttää tämä ero? Strategian jalkautukseen tarvitaan muskeleita eli osaamista ja henkilöitä.

Kirsi Lainema nostaa strategiatyön osalta esille keskijohdon vaativan aseman. Keskijohdon täytyy ymmärtää johdolta tulevat toivotut tavoitteet. Keskijohdon täytyy kirkastaa nämä tavoitteet oman tiiminsä kanssa. Tavoitteet täytyy myös artikuloida selkeiksi toiminnoiksi käytännön työhön. Mitä nämä asiat ja käsitteet tarkoittavat meidän tiimille. Esimerkiksi pienillä kielellisillä valinnoilla voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan. Kysymyksistä ja ongelmista kannattaa tehdä tiimin yhteisiä asioita. Nämä ovat organisaation yhteisiä asioita ja ongelmia ja yhdessä niitä myös yritetään ratkaista. (Merkurius 2013, 12.)

Strategisen johtamisen tärkeimpiä työkaluja ovat oma ajattelu, puhe ja toiminta. Esimerkin voimaa ei voi liiaksi korostaa. Esimieheltä vaaditaan paljon positiivia luonteenpiirteitä, ennakkoluulottomuutta, sinnikkyyttä ja järkähtämätöntä uskoa yrityksen tulevaisuuteen. (Tuomi ym. 2010, 14.) Toisaalta strateginen johtaminen ei ole vain neutraalia tietoa, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan, vaan strateginen ajattelu saattaa hyvin olla myös ideologista ajattelua (Baum ym. 2010, 212).

## 2.5 Strategian toteutusongelmat

Miksi strategiatyön toteutuksessa on usein ongelmia? Erääksi syyksi voidaan nostaa kapea-alainen näkemys, jossa yrityksen strategia ja operatiivinen toiminta erotetaan vahvasti toisistaan. Strategia irrotetaan organisaation toiminnasta erilliseksi asiaksi eikä strategian ja päivittäisen työn välistä yhteyttä osata nähdä tai haluta nähdä. (Kehusmaa 2010, 27.)

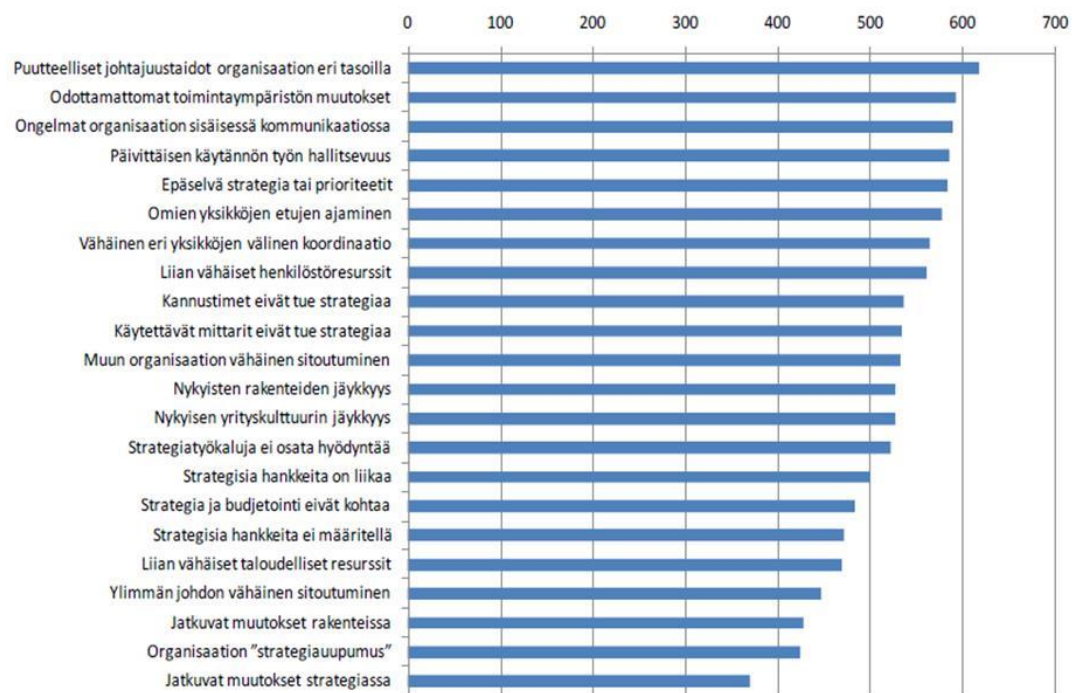
Toisaalta organisaatioiden strategiat laaditaan usein eristyksissä ja yhtiön kokonaisstrategiaa huomioimatta, ja siksi ne eivät heijastele eri yksiköiden välisen

yhteistyön tärkeyttä. Sirpaleiset ja huonosti organisoidut johtamisprosessit selittävät sen, miksi useilla yrityksillä on suuria ongelmia hahmottaa selkeästi kokonaiskuvaa ja täten näillä yrityksillä on myös suuria ongelmia strategioidensa kanssa. (Kaplan ym. 2007, 280.) Jos osaamisessa on puutetta, keskitytään niihin asioihin, jotka hallitaan ja ymmärretään. On helpompi tutkia yritystä tutusta talouden näkökulmasta kuin strategisen toimivuuden kannalta. Tehokkuuden optimointi on nykyään yrityksissä yleisempää kuin strategisen ketteryuden optimointi. (HBRa 2012.)

Onnistuneen strategiatyön yksi salaisuus on löytää ne arkipäivän keinot, joilla yrityksen strategiat saadaan toteutettua käytännön työssä. Tasapainoinen mittaristo, Balanced Scorecard, on yksi käytännössä erittäin toimivaksi osoittautunut työväline. (Kaplan. 2007, 283.)

Suomen strategisen johtamisen seuran julkaisemassa strategiabarometrissa on esitetty vuoden 2010 yleisimmät strategian toteutusongelmat (SSJS 2013).

### Strategian toteutusongelmat 2010



Kuva 3 Strategian toteutusongelmat 2010 (SSJS 2013)

Strategiabarometria on julkaistu vuodesta 2007 alkaen. Barometrissa on esitetty tyypilliseksi todetut strategian toteutusongelmat. Niistä viisi ongelmaa on esiintynyt listalla jo vuosia:

- strategian ja prioriteettien epäselvyys
- päivittäisen työn hallitsevuus
- toimintaympäristön muutokset
- omien yksiköiden etujen ajo
- puutteelliset johtajuustaidot.

Näistä tekijöistä kolme tekijää, Strategian ja prioriteettien epäselvyys, toimintaympäristön muutokset ja puutteelliset johtajuustaidot ovat jo vuosia olleet yleisimpiä tekijöitä. (SSJS 2013).

Päätösten tekeminen epävarman tulevaisuuden suhteen vaatii yrityksen johdolta rohkeutta. On helpompaa ja turvallisempaa olla tekemättä muutoksia lainkaan. Jos joitain muutoksia on kuitenkin tehty, ne ovat olleet hyvin pieniä ja varovaisia. Isoissa ja hyvin menestyvissä yrityksissä on vaarana ajautua tällaiselle varovaisuuden tielle. Kun asiat sujuvat hyvin ja yritys menestyy, edessä olevia karikoita ei nähdä. Tilanteen ympärille on muodostunut termi ”pätevyysansa”. Hyvin menestyvä yritys toistaa yhä tehokkaammin ja kapea-alaisemmin toimintaansa. Tällainen toiminta jatkuu, kunnes jonain päivänä huomataan, että toimintaympäristö on muuttunut ja vanhat tavat toimia eivät enää vie yritystä eteenpäin. (LTA 2000, 145.)

## 2.6 Strateginen ajautuminen

Organisaatiot saattavat ajautua haluamattaan tilanteeseen, jossa yrityksen kokonaisnäkemys on hämärän peitossa ja tilanteesta ulospääsy on hankalaa. Monesti jälkeenpäin tarkasteltuna näitä tilanteita selitetään strategisesti epäonnistuneilla päätöksillä. Strateginen ajautuminen ei ole yhden selkeän päätöksen takana, vaan kokonaiskäsityksen puuttuessa strateginen umpikuja syntyy useiden toimijoiden ketjuuntuvista päätöksistä. (Temmes 2010, 32.) Kirsi Lainema

(Merkurius, 13) toisaalta toteaa, että strategiaa ei saisi käyttää selityksenä onnistumisille tai epäonnistumisille. Kyse on siitä, ettei ole ymmärretty tilannetta ja siksi on ajauduttu väärille teille. Pitäisi keskittyä siihen, miten epäonnistumiseen päädyttiin ja kokemuksesta pitäisi oppia.

Strateginen ajautuminen tarkoittaa yrityksen kehitystä, jossa tahto ja valppaus puuttuvat. Strateginen ajautuminen kehittyy siitä, että joihinkin asioihin kiinnitetään päätös päätökseltä enemmän huomiota ja samalla toisiin asioihin kiinnitetään yhä vähemmän huomiota. Kun kokonaisnäkemys puuttuu, keskitytään niihin asioihin, joissa on onnistuttu ja jotka ymmärretään. (Temmes 2010, 33.) Kun johdolta puuttuu selkeä näkemys, valta levittäytyy laajemmalle rintamalle. Tiettyillä ryhmillä tai henkilöillä saattaa olla paljon tärkeää osaamista ja tätä kautta saattaa syntyä myös valtaa. Kun kokonaisuus ei ole hallinnassa ja yrityksen suunta puuttuu, tietty osaamisen alue saa enemmän painoarvoa kuin muut, mikä puolestaan saattaa muuttaa yrityksen painopistettä. Tällöin ollaan tilanteessa, että strategia ei ohjaa kohti tavoitetta, vaan ajaudutaan tietyn osaamisalueen perässä. Toinen ajautumisen mahdollisuus saattaa syntyä tilanteessa, jossa yritysjohto tietoisesti ohjaa organisaatiotaan kapenevaan ja fokuoituun suuntaan. (Temmes 2010, 35.)

### 3 LAATUJOHTAMISEN MENETELMIÄ – BALANCED SCORECARD

Tasapainoinen mittaristo, Balanced Scorecard, kehitettiin alun perin 1990-luvun alussa välineeksi, jonka avulla yrityksen strategiat voidaan nivoa erilaisiin raportointijärjestelmiin. Menetelmän kehittivät amerikkalaiset Robert S. Kaplan ja David P. Norton. Heidän tarkoituksenaan oli kääntää strategia ymmärrettävään ja käytännönläheiseen muotoon. He käyttivätkin tunnuslauseena 'Translate strategy into action'. Yritykset mittasivat ja arvioivat suorituksia liian yksipuolisesti ja vaikeaselkoisesti, joten mittariston kehittelylle oli tarvetta. (Friedag ym. 2005, 11.) Balanced Scorecardin käyttöönotto auttaa kahdessa eri asiassa, operatiivisen toiminnan ohjauksessa ja strategian johtamisessa (Hatch 2008, 86).

Tasapainoisen mittariston nimi johtuu siitä, että pyrkimyksenä on löytää tasapaino yrityksen eri osa-alueisiin perustuvien mittareiden sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden ja toiminnan välillä. Mittareiden lähtökohta ja perusta on organisaation visio ja strategia. "Tasapainoinen mittaristo on yrityksen strategioiden täsmentämiseen, viestintään, toteuttamiseen ja seurantaan tarkoitettu työkalu, jolla muunnetaan visio ja strategia konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi". Tasapainoista mittaristoa voidaan kehittää edelleen siten, että sen avulla voidaan strategia ja visio muuttaa myös toimintasuunnitelmiksi ja toiminnaksi. Menneisyyttä kuvaavia talousmittareita täydennetään tulevaisuuden suorituskykyä ennakoivilla mittareilla. On siis tärkeää, että myös mittareiden kaikki näkökulmat ovat tasapainossa keskenään. (Kaplan 1996, 8–10.)

Tasapainotettu mittaristo samaistetaan usein tunnuslukujärjestelmään. Jos tasapainotettua mittaristoa käytetään tunnuslukujärjestelmänä, saattaa se johtaa vain pelkkien operatiivisten ja strategisten tunnuslukujen vertaamiseen. Tällöin itse mittariston perusidea on kadotettu. Kaplanin ja Nortonin mukaan tasapainotettujen mittaristojen ei pidä olla pelkästään taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden kokoelmia, upotettuna 3-4 näkökulmaan. Parhaat tasapainotetut mittaristot heijastavat organisaation strategiaa.

Tuominen (2010, 2c-25) havainnollistaa eroja keskinkertaisten ja erinomaisten organisaatioiden välillä. Hän mainitsee, että keskinkertaiset yritykset mittaavat asiakkaiden tyytyväisyyttä asiakaspalautteiden kautta. Tämä yleisesti kertoo enemmän palvelun onnistumisesta kuin strategian hyvydestä. Menestyvät organisaatiot taas osaavat määritellä asiakastulojen kehittymisen. Tämä määritelmä perustuu strategiaan päätöksiin ja strategian toteutumiseen.

Mittariston idea on tavallaan pakottaa yrityksen johto tarkastelemaan yhtiötä mittareiden kautta. Balanced Scorecard mittariston määrittelyssä esimiehet saavat yleensä parhaimman käsityksen, mitä strategia todella tarkoittaa heidän yksikölleen. Tämän jälkeen yrityksen strategiaa on myös helppo viestiä alaisille. (Verweire ym.2004, 42.)

### 3.1 Balanced Scorecardin linkitys strategiaan

Tunnusluvuilla voi heijastaa strategioita vain sellainen yritys, jolla on strategia. Jos tavoitteita muotoillaan kiinnittämättä huomiota siihen, kuinka ne tavoitteet voidaan panna käytäntöön ja miten paljon niiden käytäntöön vieminen vaatii aikaa ja rahaa, mittareiden kanssa tulee ongelmia. Jos tasapainotettu mittaristo ei perustu yrityksen olemassa olevaan strategiaan, sen vaikutus jää vähäiseksi. (Friedag ym. 2005, 16.)

Kaplan ja Norton (2004, 12) kuvaavat, kuinka mittaristoa käyttäneiden yritysten havaittiin saavuttavan hyviä tuloksia suhteellisen lyhyessä ajassa. Balanced Scorecard -mittariston merkitys korostui siinä, että huomio saatiin kohdistaa strategisesti tärkeisiin asioihin. Keskittymällä olennaisiin asioihin organisaation kaikki resurssit johtoryhmistä, liiketoimintayksiköistä, tukitiimeistä ja tietotekniikasta työntekijöiden rekrytointiin ja koulutukseen voitiin tehokkaasti kohdistaa strategiaa tukeviksi.

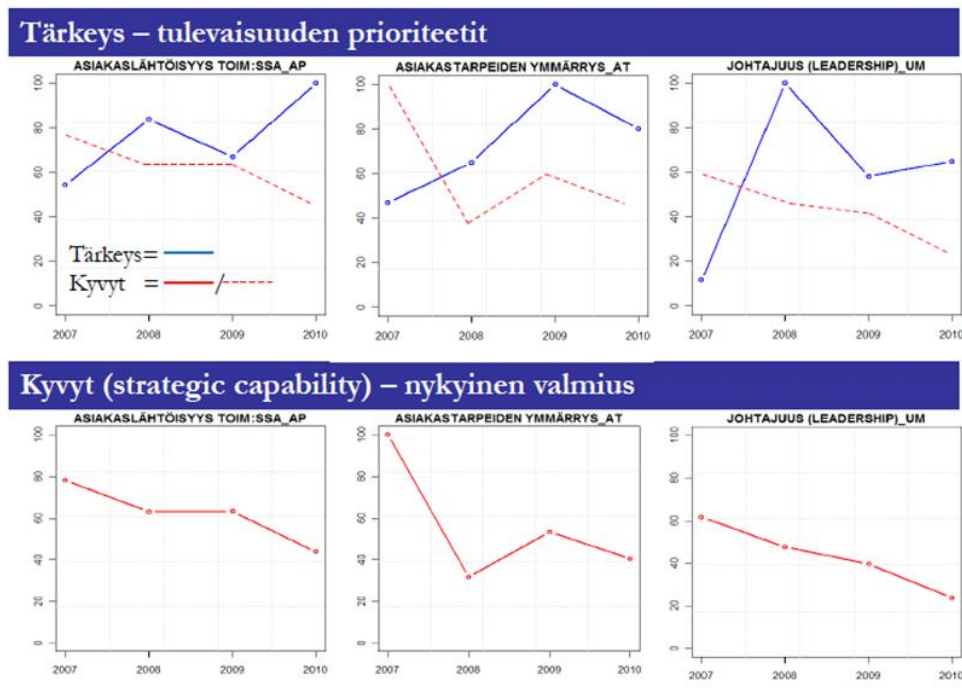
Kun voimavarat saatiin kohdistettua oikeisiin asioihin ja voitiin keskittyä vain strategisesti tärkeisiin asioihin, asiat saatiin linkitettyä syy-seuraussuhteiksi. Näitä syy-seuraussuhteita määrittelemällä kyettiin ilmaisemaan yrityksen strategia. Syy-seuraussuhteita tutkimalla saattoi myös huomata, kuinka osaaminen ja

kykyjen kehittäminen auttoivat parantamaan yhtiön sisäisiä prosesseja merkittävästi. Prosessin kehittäminen paransi asiakasryhmille tuotettua arvoa, mikä lisäsi asiakastytyvyyttä ja sitoutumista sekä kasvatti liiketoimintaa asiakkaiden kanssa. Parantuneet asiakasnäkökulman tulospittarit lisäisivät tuloja sekä lopulta myös osakkeenomistajan arvoa. (Kaplan ym. 2004, 13-14.)

Näiden oppien pohjalta Kaplan ja Norton antoivat kaaviolle nimen strategiakartta. He myös loivat tuloksen, mittariston ja strategian ympärille yhtälön: ylivolliset tulokset = strategiakartat + tasapainotettu mittaristo + strategialähtöinen organisaatio. (Kaplan ym. 2004, 14–15.)

Strategisen johtamisen kehittämistä ajatellen merkittävää on osaamisen ja kykyjen suhde. Kuvassa 3 on havaittavissa, kuinka strategisesti merkittävien asioiden tärkeys on entisestään merkittävästi kasvanut, on kyvyt niiden toteuttamiseen arvioitu huomattavasti tärkeyttä alhaisemmaksi ja laskeviksi. (SSJS 2013.)

## Ristiriitaisia kehityssuuntia strategisen johtamisen ydinteemoissa vuosina 2007-2010



Kuva 4. Ristiriitaisuuksia strategisen johtamisen ydinteemoissa 2007-2010 (SSJS 2013)

### 3.2 Balanced Scorecard ja mittaristo

Balanced Scorecardin perusidea on usean eri näkökulman ja ajallisen tarkastelukulman käyttämisen lisäksi myös se, että sen avulla voidaan kehittää kaikille organisaatiotasolle omat strategiaa tukevat mittarit. Johdolle ja kullekin osastolle tai yksikölle voidaan luoda omat strategiaa tukevat mittarit ja lopulta myös jokaiselle työntekijälle tai avainhenkilöille voidaan luoda omat mittarit. Tärkeintä on, että ne kaikki mittarit ovat linjassa keskenään ja strategiaa tukevia. Mittariston kokoaminen on parhaimmillaan laajasti yritystä yhdistävä prosessi. (Helsilä ym. 2009, 400.)

Balanced Scorecard-mittaristo olisi hyvä luoda niin, että se keskittyy organisaation strategiaan, eli miten luodaan tulevaisuudessa kestävää arvoa. Tässä tilanteessa Balanced Scorecard -mittariston vaikutus on mahdollisimman hyvä. Mittarit tulisi myös laatia niin, että mitatut parametrit kuvaavat arvonluontia pitkällä aikavälillä. Mittaristo voidaan siis käyttää yrityksen strategisena ohjausjärjestelmänä. (Kaplan 2004, 27.)

Parmenter (Parmenter 2010,1) mainitsee, että yritykset yleisesti mittaavat väärä asioita. Harva yritys käyttää yrityksen kannalta todellisia avainmittareita (KPI). Mittarit voidaan Parmenterin mukaan jakaa 4 eri ryhmään:

- KRI, key result indicators kertovat kuinka yritys on onnistunut kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta
- RI, results indicators, kertovat mitä yritys on tehnyt
- PI, performance indicators, kertovat mitä yrityksen pitää tehdä
- KPI, key performance indicators, kertovat, mitä yrityksen pitää tehdä, jotta suorituskyky kasvaisi dramaattisesti.

Jos taas käytetään soutujoukkuetta esimerkkinä, helpoin tapa olisi mitata soutajien voimaa jollakin voimatestillä ja kestävyyttä esimerkiksi juoksutestillä. Vaikka nämä paranisivat edellisvuodesta, soutuvauhti ei välttämättä parane yhtään. Jos taas mietitään tavoitetta tukevia mittareita, voidaan mitata vaikka soutajien urheiluvammoja, levon ja harjoittelun suhdetta, palautumiskykyä, soudun sa-

mantautisuutta, eri lihasryhmien voimaa, yhteishenkeä jne. Jos voimaharjoittelun tuloksena lihakset hidastuvat, tämän pitäisi näkyä mittareissa. Tällöin mitattaisiin strategian kannalta olennaisia asioita ja strategiaa tukevia asioita.

Balanced Scorecardissa organisaation suorituskykyä mitataan neljästä erilaisesta näkökulmasta: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu.

### 3.2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma on ensisijaisesti yrityksen omistajan näkökulma. Tavoite on mitata asioita omistajan näkökulmasta ja siksi tämän näkökulman nimi voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma (Malmi ym. 2010, 25).

Taloudellisen tai omistajanäkökulman mittarit kuvaavat kuinka hyvin yrityksen strategia on onnistunut taloudellisesti. Ne myös määrittävät ne tavoitteet, joihin strategioilla pyritään. Tavoitteet ovat erilaiset eri tilanteessa oleville yrityksille. Kasvuvaiheen yritykset saattavat painottaa enemmän myynnin kasvua kuvaavia mittareita kun taas ylläpitovaiheen yritykset saattavat painottaa kannattavuuden mittareita. Elinkaaren loppuvaiheessa taas yrityksestä saatava kassavirta näyttelee merkittävää roolia. (Malmi ym.2010, 25-26.)

### 3.2.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmaa mittaavat mittarit ovat yrityksen kannalta perusmittareita ja toistuvat hyvin samankaltaisina eri organisaatioissa. Markkinaosuus, asiakastytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä ovat tyypillisiä tähän ryhmään kuuluvia mittareita. Näiden mittareiden tarkoitus on heijastaa yrityksen onnistumista sekä markkinoilla, että asiakasrajapinnassa. (Malmi ym. 2010, 26.)

Toisaalta mittareita voidaan käyttää myös asiakaslupauksen analysoinnissa. Mitä yrityksen täytyy tarjota asiakkailleen, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja

uskollisia. Toisaalta mitä yrityksen tulisi tehdä, jotta yritys saisi houkuteltua uusia asiakkaita ja saavuttaisi tietyn markkinaosuuden. Tällöisiä asioita voisi mitata tuotteen ominaisuutta mittaavilla mittareilla, esimerkiksi tuotteen hinta ja tuotteen tai palvelun laatu. Toisaalta jos haluttaisiin tutkia suhdetta asiakkaaseen, sopivia mittareita voisivat olla esimerkiksi vasteajat, täsmällisyys, asiakaspalvelun laatu tai yrityksen maine ja imago. Näiden mittareiden tulisi kuvata yrityksen kilpailustrategian ydin. (Malmi ym.2010, 26.)

Jos asiakasnäkökulman mittareita tutkitaan mittaamisen näkökulmasta eikä johtamisjärjestelmän näkökulmasta, mittarit antavat virheellistä informaatiota. Hyvän asiakasnäkökulman mittariston tulisi heijastella yrityksen kilpailustrategiaa. Hyvä happotesti rakennetuille mittareille onkin se, sopiiko mittaristo lähes mille hyvänsä yritykselle. Jos näin on, mittarit on todennäköisesti määritetty liian yleisellä tasolla. (Malmi ym. 2010, 27.)

Laamanen (2005, 133) taas kritisoi kirjassaan yleisiä tyytyväisyysmittauksia. Ne tulisi toteuttaa siten, että lähtökohtana on kriittinen kysymys siitä, mihin tarkoitukseen tyytyväisyysmittauksen tietoa kerätään ja miten niiden antamaa tietoa voidaan käyttää strategian toimivuuden tarkastelussa. Jos halutaan tutkia prosessimittareita, asiakaspalautteen kerääminen ja tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden tunnistamista mittaavien mittareiden käyttö olisi hyödyllistä. Tyytyväisyyttä täytyy tarkastella suhteessa kilpailuun ja siihen, mikä merkitys näillä tekijöillä on tuotteiden ja palveluiden ostamiseen ja käyttämiseen.

### 3.2.3 Sisäinen näkökulma

”Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa yrityksen täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan” (Malmi ym.2010, 28). Juuri prosessinäkökulman on väitetty erottavan Balanced Scorecardin muista mittaristoista. Jos prosessimittareita halutaan käyttää strategian seuraamiseen, monesti täytyy luoda kokonaan uusia prosesseja, pelkät operatiivista toimintaa mittaavat mittarit eivät anna tarpeeksi tarkkaa tietoa. (Malmi ym.2010, 28.)

Sisäisen näkökulman mittareita voisivat olla muun muassa erilaisten tuotanto- ja toimitusprosessien määrä, erilaiset toimitus- ja läpimenoajat, tuottavuus, reagointi-aika, yhteistyön toteutuminen, tiedonkulku, virheprosentit, toiminnan laatu ja jonotusaika. (Helsilä 2009, 402.)

Toisaalta sisäisten prosessien näkökulmassa voisi myös olla mittareita, jotka mittaavat tuotannon hukkaa ja ylijäämiä. Toimitusketjun tehokkuutta voisi mitata tilauksen saamisesta tilauksen toimittamiseen kuluvana aikana. Toimitusketjujen aikoja tarkasteltaessa saadaan selville rahan sitoutumisaika, joka on yrityksen kannalta tarpeellinen. (Kaplan ym. 2006, 262.)

Balanced Scorecardin tarkoitus on parantaa prosesseja, jotta strategia voidaan paremmin toteuttaa. Perimmältään samanlainen tarkoitus on myös Six Sigmalta. Six Sigman perussanoma on, että hajonta aiheuttaa tulonmenetyksiä, asiakastytymättömyyttä, kustannuksia ja markkinaosuuden menetyksiä. Menestyäkseen organisaation tulee parantaa prosesseja niin, että hajontaa saadaan pienemmäksi. Hajonta on prosessin kyvykkyyden mitta. Mitä pienempi on prosessin hajonta, sen tyytyväisempiä ovat asiakkaat ja sitä enemmän organisaatio voittaa markkinaosuutta kustannusten samalla alentuessa. (Laamanen 2005, 318.)

Tämä opinnäytetyö liittyy Balanced Scorecardin sisäiseen näkökulmaan. Strategian toteutumisen kannalta on tärkeää kehittää mittareita, joilla pystytään arviomaan strategian toteutumista. Elisalla on Tasapainoinen mittaristo ollut käytössä vuosia. Tässä opinnäytetyössä strategian toteutumista on mitattu toteuttamalla osastopäälliköille suunnatulla strukturoidulla haastattelulla ja henkilöstölle suunnatulla Webropol -kyselyllä.

#### 3.2.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa on tarkoitus varmistua henkilöstön pitkän aikavälin kehitymisestä, uudistumisesta ja arvosta organisaation kokonaisuudessa (Helsilä 2009, 402). ”Tämän näkökulman mittareiden tulisi vastata kysymyk-

seen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajille” (Malmi ym. 2010, 29).

Usein kehittämisen näkökulman tavoitteet korvataan kehittämistoimenpiteillä. Mitataan siis toimenpiteitä, eikä mitata itse alkuperäistä tarkoitusta, suorituskykyparannusta (Laamanen 2005, 110).

Kehittymisen ja henkilöstön osalta seurataan erilaisia osaamisia, yhteistyökykyyn ja innovatiivisuuteen liittyviä asioita. Tarkoitus on siis, että henkilöstö olisi entistä kilpailukykyisempi ja osaaminen kanavoitusti niihin asioihin, jotka ovat strategian kannalta oleellisia. Panostamalla aineettomaan pääomaan ja sen pääoman kehittämiseen organisaatiossa tavoitellaan usein hyötyjä, jotka näkyvät esimerkiksi talousnäkökulman mittareissa vasta pidemmän ajan kuluttua. Tästä syystä oppimis- ja kasvunäkökulma on ollut Balanced Scorecardin kohdalla yleisesti vaikein osio. (Helsilä 2009, 402-403.)

### 3.3 Mittariston tasapaino

Jo nimi Balanced Scorecard, tasapainotettu mittaristo, viittaa siihen, että eri näkökulmien mittarit täytyy olla tasapainossa toistensa kanssa. Tasapainon tulisi vallita raha- ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Strategiaa ei tulisi vain katsoa taloudellisten mittareiden kautta ja siksi niiden osuutta ei saa kasvattaa liian suureksi. Tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden tulisi olla aina tasapainossa keskenään. Tämä on käytännön sovelluksia rakennettaessa hyvin oleellinen asia. Hyvässä mittaristossa tulisi myös olla tasapaino pitkän ja lyhyen tavoitteiden mittareiden kesken. Tämä toteutuu, jos mittareiden määrittelyssä noudatetaan mittareiden alkuperäistä ideaa, syy-seurauslogiikkaa. Myös ulkoisten ja sisäisten mittareiden tulisi olla keskenään tasapainossa. Mittaristossa pitäisi vallita tasapaino myös helposti mitattavien sekä vaikeasti, mutta strategisesti keskeisten asioiden välillä. (Malmi ym. 2010, 32-33.)

Laamanen (2005, 113) mainitsee kirjassaan Balanced Scorecardin sokeasta soveltamisesta. Ongelmia mittarien osalta syntyy, jos esimerkiksi kaikkia liiketoimintoja seurataan samoilla tunnusluvuilla. Tällöinen tilanne voisi syntyä,

jos päätetään liiketoimintojen vertailun helpottamiseksi asettaa kaikki liiketoiminnot samojen tunnuslukujen piiriin. Tämä on kuitenkin Balanced Scorecardin perimmäisen tarkoituksen vastaista. Tarkoitus on, että mittaristojen kautta saadaan seurattua liiketoimintojen strategian toimivuutta.

Mittareiden määrittelyssä paljon ongelmia aiheuttaa hyvien ennakoivien mittareiden tunnistaminen ja kehittäminen. Toisaalta tämä on juuri sitä yrityksen strategiatyön perustyötä, josta ei saa luistaa. Panostuksen kohteet, mahdollisuudet ja uhat täytyy tulla strategiatyössä esille. Esimerkkejä ennakoivista mittareista voisivat olla esimerkiksi tarjouskanta, organisaation maine, panostukset prosessien kehittämiseen ja osaamisen kehityssuunnitelmat. (Laamanen 2005, 115.)

### 3.4 Balanced Scorecardin kriittinen tarkastelu

Kaplanin ja Nortonin mallia on kritisoitu muun muassa siitä, että se

- on kehitetty lähinnä amerikkalaiseen yrityskulttuuriin ja siksi sitä on hankala soveltaa muualla
- on kehitetty pääasiassa valvonta- ja seurausjärjestelmäksi.
- on liian johtokeskeinen ja näin ollen ei huomioi riittävästi yrityksen henkilöstöä.
- soveltuu huonosti projektityöhön
- on liian monimutkainen ja raskas (Malmi 2006, 96).

Kritiikkiä on saanut mallin vaikeus. Kritiikkiä on yritetty vähentää tutkimalla syitä, miksi strategiat yleensä epäonnistuvat. Yrityksen ongelmat eivät yleensä johdu huonosta strategiasta, vaan siitä, ettei valittua strategiaa pystytä yrityksessä toteuttamaan. Tähän asiaan vaikuttaa paljon mittarit. Jos luodaan valvonta- ja seurausjärjestelmä, eikä ohjausjärjestelmää, mittarit antavat vääriä signaaleja, joita on mahdoton käyttää strategian hyväksi. (Malmi 2006, 97.)

### 3.5 Toivasen malli

Toivasen mallia on pidetty Kaplanin ja Nortonin mallin suomalaisversiona. Toivasen mallin rakentamisessa teoreettisina esikuvia toimivat Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -malli, suorituskykypyramidi, Tableau de Bord, Maiselin malli ja Erkki K. Laitisen dynaaminen suorituskykymittaristo. Suomalaisversio tulee siitä, että mallia rakennettiin haastatteleamalla suomalaisten teollisuus- ja konsultointiyriytysten asiantuntijoita. Haastatteluihin valittiin Balanced Scorecardin suhteen edelläkävijäyrityksiä, joilla oli paljon kokemusta Balanced Scorecardin käytöstä. Konsultointiyrityksistä haastateltiin kaikki merkittävimmät Suomessa Balanced Scorecard – projekteja toteuttavat yritykset. (Malmi ym. 2006, 99.)

Toivasen kehittämä Balanced Scorecard -projektimalli on esitetty alla.

1. Selkeä päätös Balanced Scorecard -projektin käynnistämisestä
2. Johdon sitoutuminen hankkeeseen
3. Yrityksen vision ja strategioiden selkeyttäminen
4. Yrityksen kriittisten menestystekijöiden määrittäminen
5. Tavoitteiden asettaminen ja mittareiden määrittäminen
6. Organisaation sitouttaminen
7. Mittariston karsinta ja täydentäminen
8. Mittariston sovittaminen organisaation eri osiin
9. Toimintasuunnitelmien laatiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi
10. Mittariston kehittäminen jatkuvan parantamisen periaatteella. (Malmi ym. 2006, 102.)

Projektin toteuttaminen luo pohjan koko prosessin toimivuudelle, joten siihen kannattaa panostaa. Projektin onnistumisen edellytys on, että projektin osallistujat ovat sitoutuneita projektiin. Projektin osallistujat ovat

- ohjausryhmä
- johto

- projektiryhmä
- tukiryhmät

Johdon työskentely mittariston toteutuksessa tapahtuu pääosin työkokouksiin osallistumisina ja ohjausryhmän kautta vaikuttamisena. Johdon rooli taas korostuu käyttöönottovaiheessa ja viestinnän osalta. Jos johto omalla esimerkillään osallistuu mm. projektista tiedottamiseen, henkilöstö sitoutuu projektiin paremmin. Projektiryhmä ei saisi olla joukko saman taustan omaavia ihmisiä, vaan eri toimintojen pitäisi olla kattavasti edustettuina. Tällä on hyvin suuri merkitys erityisesti toimintasuunnitelmia ja mittareita laadittaessa. Mittareissa täytyy olla eri näkökulman ammattitaitoa, jotta todellinen tasapaino eri mittareiden kesken saavutetaan. Liian kapea näkökulma saattaa synnyttää seurantajärjestelmän, joka ei tue strategiaa oikealla tavalla. (Malmi 2006, 115.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus on tapaustutkimus (case study), jonka tavoitteena oli tuottaa Elisalle kehittämisehdotuksia. Työssä ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan tuottamaan tietoa organisaation kehittämisen tueksi. Tulosten siirrettävyys muihin vastaaviin tilanteisiin tai tutkimuksiin ei ole suotavaa.

### 4.1 Tutkimuksen menetelmä

Kehittämistyön aineisto kerättiin kaksivaiheisena. Mobile Network Service -yksikön viittä osastopäällikköä haastateltiin 30.9.–30.10.2013. Haastattelu oli puolistrukturoitu haastattelu, eli haastattelussa esitettiin valmiit kysymykset ja kysymysten esittämisjärjestys oli kaikille haastateltaville sama. Haastattelu pyrittiin tekemään kasvotusten ja tallennusmenetelmänä käytettiin puhettallenninta.

Haastattelukysymykset johdolle olivat:

- Mikä on Elisan visio?
- Mitä laatu / kustannustehokkuus / asiakasymmärrys / datan arvo tarkoittaa?
- Miten laatu / kustannustehokkuus / asiakasymmärrys / datan arvo konkreettisesti näkyy yksikön tekemisessä?
- Miten laatu / kustannustehokkuus / asiakasymmärrys / datan arvo konkreettisesti näkyy omassa tekemisessäsi?
- Onko Elisalla hyvät mittarit mitata laatua / kustannustehokkuutta / asiakasymmärrystä / datan arvoa?
- Miten mittareiden tuottamaa tietoa hyödynnetään Elisassa?

Henkilöstölle (työntekijät ja esimiehet) suunnattu Webropol -kysely toteutettiin 26.11.2013 - 5.12.2013. Vastauksia tuli 62 / 153, eli vastausprosentti oli 40,5 %.

Esimiesten (ei osastopäälliköt) vastauksia tuli 4 / 10, eli vastausprosentti oli 40,0 %.

Työntekijöille suunnatun kyselyn kysymykset liittyivät:

- visioon, strategiaan ja näiden sitoutumiseen ja tietoisuuteen
- strategiassa käytettyihin käsitteisiin
- strategiaan käytännössä – miten se näkyy
- strategiaan ja viestintään
- mittareihin ja niiden toimivuuteen
- työn kuormittavuuteen.

Johdon haastatteluvastaukset purettiin puhetallentimelta tekstiksi. Kyselyistä ja haastatteluista saatuja tuloksia on kuvattu ja selitetty sanallisesti ja tarkasteltu numeerisesti yhteenvetotaulukoissa. Tulosten tarkastelua ja johtopäätösten tekoa varten henkilöstö jaettiin aseman perusteella esimiehiin ja työntekijöihin.

Kysely on mitattu järjestysasteikon tasolla. Aineistosta ja vastauksista on vastusten lukumäärien lisäksi laskettu keskiarvoja eri muuttujista. Haastattelut on analysoitu laadullisesti. Kyselyn osalta vastauksista on laskettu sopivia tunnuslukuja, kuten lukumäärä, keskiarvo ja prosenttiosuudet. Saadut vastaukset on analysoitu käyttämällä MS Exceliä.

#### 4.2 Menetelmän tarkastelu

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla tutkimuksen reliabiliteettiä ja valideettiä. Reliabiliteetti tarkoittaa kykyä antaa luotettavia ja ei-satunnaisuuteen perustuvia tuloksia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimuksesta saataisiin samankaltaisia tuloksia, vaikka haastattelu tehtäisiin uudestaan eri haastattelijan toimesta. Tässä tutkimustyössä reliabiliteettia pyrittiin kasvattamaan käyttämällä yksiselitteisiä kysymyksiä. Myös haastattelutilanne eri haastateltavien kesken pyrittiin tekemään mahdollisimman samanlaiseksi ja

rauhalliseksi. Haastattelut sujuivatkin ilman keskeytyksiä tai muita katkoksia. Tutkimuksen reliabiliteettia kasvatti myös haastattelujen ajankohta, haastattelut tehtiin melko lyhyen ajan sisällä. Haastattelut tehtiin myös organisaatiomuutoksen jälkeen. Osastopäälliköiden haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitetut haastattelut purettiin kirjalliseen muotoon. Tämä edesauttoi vastausten analysointia ja paransi reliabiliteettia.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittareiden oikeellisuutta eli mitataanko tutkimuksessa oikeita asioita. Tässä tutkimuksessa kysymykset oli etukäteen tarkasti mietittyjä ja tavoitteita tukevia. Haastateltaviksi oli valittu yksikön kaikki Suomessa toimivat osastopäälliköt. Yhteenvetona voidaan sanoa, että haastattelukysymysten ja Webropol - kysymysten avulla saatiin mielestäni riittävästi oikeaa tietoa tutkimuksen pohjaksi ja tutkimustavoitteiden täyttymiseksi.

Haastattelut ja kyselyt suoritettiin organisaatiomuutoksen jälkeen, mutta organisaatiomuutoksella oli varmasti jonkinlainen vaikutus saatuihin tuloksiin. Osastopäälliköillä ja esimiehillä oli paljon työtä uuden organisaation kanssa, tämä varmasti vaikutti tuloksiin. Henkilöstö oli myös kokenut myllerrystä uusien tehtävien ja työkavereiden irtisanomisten myötä, joten näilläkin tekijöillä oli varmasti vaikutusta tuloksiin. Organisaatiomuutos vaikutti varmasti myös vastausprosentteihin. Kyselyn vastausprosentit olisivat saaneet olla korkeampia, jotta kaikki mielipiteet olisi tullut paremmin esille.

## 5 YHTEENVETO

Yritykselle on tärkeää, että johto ja henkilöstö ovat sisäistäneet ja ymmärtäneet yrityksen strategian ja vision. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tämän asian kanssa on tehtävää. Strategisesti tärkeät asiat on helppo viestiä organisaatiossa alaspäin, jos ne on aidosti ymmärretty ja sisäistetty. Strategiaprosessissa tulisikin käydä sekä visio että strategisesti tärkeät asiat perusteellisesti läpi, jotta ne aidosti ymmärrettäisiin ja sisäistettäisiin.

Käsitteiden ymmärrettävyyden kohdalla voidaan todeta, että käsitteet ymmärrettään johdon ja henkilöstön osalta samalla tavoin. Organisaatiossa puhutaan siis samaa kieltä. Vaikka kieli on sama, se ei kuitenkaan tarkoita, että asiat on aidosti ymmärretty.

Vastauksista voitiin myös todeta, että sisäistetyt asiat näkyvät selkeämmin työntekijätasolla konkreettisina toimina, kuten kehityshankkeina, parantuneina prosesseina jne. Tämä tukee sitä ajatusta, että strategiaprosessissa perusasioihin kannattaa panostaa ja asiat tulisi käydä perusteellisesti läpi. Sisäistetyt asiat auttavat strategian jalkautuksessa.

Vastauksista voitiin myös todeta, että sekä esimiehet että työntekijät haluaisivat osallistua enemmän yksikön strategiaprosessiin. Tämä voisi myös parantaa henkilöstön sitoutumista strategiaan. Johto tietenkin päättäisi edelleen strategisista linjoista, mutta strategiaprosessiin osallistuminen voisi tarkoittaa esimerkiksi tiivistä osallistumista strategian seurantaan, arviointiin ja mahdollisesti myös mittaristojen laatimiseen.

Jatkotoimenpiteinä olisi hyödyllistä, jos henkilöstö saisi osallistua esimerkiksi strategisten asioiden mittaristojen laadintaan. Tämä parantaisi ehdottomasti henkilöstön tietämystä strategiasta ja se myös parantaisi henkilöstön sitoutumista strategiaan. Jos joillekin strategiassa mainituille asioille on hankala luoda hyviä strategiaa tukevia mittareita, voidaan kyseenalaistaa ymmärretäänkö asia oikeasti ja onko yksikössä asiaa koskevaa osaamista. Tämä tieto taas auttaisi osaamisen kehittämisessä ja osaamisen johtamisessa.

Eräs jatkotoimenpide-ehdotus on myös parannettu versio tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeesta. Tavoite- ja keskustelulomakkeisiin tulisi konkreettisemmin tuoda työntekijän työkuvaan yhteys strategiaan. Esimerkiksi se voisi olla selkeä kuvaus, mitä strategiassa mainitut asiat tarkoittavat omassa työssä ja millä mittareilla niitä mitataan. Tämä parantaisi esimiesten tietämystä strategiasta, koska he joutuisivat yhdessä työntekijöiden kanssa miettimään esimerkiksi hyviä strategiaa tukevia mittareita. He joutuisivat myös selvittämään, mitä strategiassa mainitut asiat yksikön tai tiimin kohdalla tarkoittavat. Kun strategiassa mainitut asiat ovat esimiesten osalta hyvin ymmärrettyjä ja sisäistettyjä, niiden viestintä on myös helppoa.

## LÄHTEET

Argyris, C., 2000. Flawed Advice and the Management Trap : How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not. Cary, NC, USA: Oxford University Press.

AP-Konsultointi.2011a. Strategiaprosessi -esitys.

AP-Konsultointi 2011b. Balanced scorecard -esitys

Baum J.A.C., Lampel J.2010. Advances In Strategic Management, Volume 27 : Globalization Of Strategy Research. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd.

Cohen, W.A., 2004. Art of the Strategist : 10 Essential Principles for Leading Your Company to Victory. New York, NY, USA: AMACOM Books.

Drotter, S., 2011. Performance Pipeline : Getting the Right Performance at Every Level of Leadership. Somerset, NJ, USA: Jossey-Bass.

Duke Corporate Education. 2005a. Building Effective Teams. Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.

Duke Corporate Education. 2005b. Translating Strategy Into Action. Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.

Elisa, 2013. Elisan sisäiset intra net –sivut.

Emerald Insight Staff.2005.Strategic Planning. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd.

Friedag H.R., Schmidt, W., 2005. Balanced Scorecard – Tasapainoitettu mittaristo, Helsinki, Maskun Kirjapaino Oy.

Hatch, T., Lawson, R. and Desroches, D., 2008. Scorecard Best Practices : Design, Implementation, and Evaluation. Hoboken, NJ, USA: Wiley.

HBRa. Harward business review. Viitattu 24.11.2013 <http://hbr.org/2012/11/accelerate/ar/1>

HBRb. Harward Business Review. Viitattu 18.12.2013 <http://hbr.org/2012/12/how-to-help-employees-get-strategy/ar/1>

Helsilä, M. and Salojärvi, S., 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Jaffe, D.T. and Tobe, G., 1993. Organizational Vision, Values and Mission. Menlo Park, CA, USA: Course Technology / Cengage Learning.

Jones, P., 2008. Communicating Strategy. Abingdon, Oxon, GBR: Gower Publishing Limited.

Juholin, E., 2009. Communicare! : viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. edn. Helsinki: Infor.

Juuti, P.,1992. Yrityskulttuurin murros (Aavaranta-sarja nro 31). Aavaranta: Aavaranta.

Kamensky, M., 2010. Strateginen johtaminen : menestyksen timantti. 2. tark. p. edn. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., 1996. The balanced scorecard : translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R.S., Norton, D.P. and Lahnaoja, H., 2007. Strategian toteutus : synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.S., 2004. Strategiakartat : aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Kehusmaa, K., 2010. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima
- Laamanen, K., 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino.
- LTA, 2000. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970-2010) [http://lta.hse.fi/2000/1/lta\\_2000\\_01\\_d7.pdf](http://lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf)
- Malmi, T., Peltola, J. and Toivanen, J., 2006. Balanced scorecard : rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5., uud. p. edn. Helsinki: Talentum.
- Mard, M.J., Dunne, R.R. and Osborne, E., 2005. Driving Your Company's Value : Strategic Benchmarking for Value. Hoboken, NJ, USA: Wiley.
- Merkurius, Turun kauppakorkeakoulun sidosryhmälehti 4/2013
- Meyer, M.W., 2003. Rethinking Performance Measurement : Beyond the Balanced Scorecard. West Nyack, NY, USA: Cambridge University Press.
- Parmenter, D., 2010. Key Performance Indicators (KPI) : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (2nd Edition). Hoboken, NJ, USA: Wiley.
- SSJS 2013, Suomen strategisen johtamisen seura - Strategiabarometrit, [www.ssjs.fi](http://www.ssjs.fi)
- Stacey, R., 2003. Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity. Pearson Education. Harlow.
- Strategiavaikuttaminen. [strategiavaikuttaminen.fi](http://strategiavaikuttaminen.fi)
- Temmes, A. and Välikangas, L., 2010. Strateginen ajautuminen. Helsinki: WSOYpro.
- Tovstiga, G., 2011. Strategy in Practice : A Practitioner's Guide to Strategic Thinking. Hoboken, NJ, USA: Wiley )
- Tuomi, L., Sumkin, T., 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro
- Tuominen, K., 2010. Strategia : EFQM : Itsearviointin työkirja : 50 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Benchmarking.
- Verweire, K., Van Den Berghe, L. 2004. Integrated Performance Management : A Guide to Strategy Implementation. 2004. London, GBR: SAGE Publications Inc. (US).
- Yrityskulttuuri 2009. Selvitys. Helsinki: Keskuskauppakamari. Viitattu 26.11.2013 osoitteesta [http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri\\_2009\\_web\\_1.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf)