



Strateginen johtaminen osana liiketoimintaa

Elisa Jokinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Elisa Jokinen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Strateginen johtaminen osana liiketoimintaa
Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 3
<p>Strateginen johtaminen on kasvavan liiketoiminnan tärkeä osa etenkin nykyajan jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Strategisen johtamisen voidaan kuvailla olevan prosessi, jossa operatiivinen johtaminen ja strategiatyö toimivat limittäin organisaatiossa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on strateginen johtaminen osana liiketoimintaa. Tavoitteena opinnäytetyössä oli tutkia kohdeyrityksen strategiaprosesseja ja havaita onnistuneen strategia-prosessin avainmerkit. Tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeyrityksen kahta valittua strategiahan-ketta ja niiden prosesseja. Hankkeita tutkittiin strategiaprosessin, jalkautuksen, seurannan sekä onnistumisen mittaamisen ja työkalujen avulla. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin, ja kohdejoukoksi valittiin kohdeyrityksen ohjausryhmän neljä jäsentä. Aineisto tutkimukseen kerät-tiin toteuttamalla alkukartoituksena toiminut kyselytutkimus sekä puolistrukturoidut haastattelut.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään strategista johtamista siihen liittyvän tematiikan ja his-torian kautta. Lisäksi tietoperustassa keskitytään strategiaprosesseihin, strategian jalkautukseen ja seurantaan sekä strategian onnistumisen mittaamiseen ja työkaluihin.</p> <p>Empiirinen osuus tutkimuksessa toteutettiin kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Tutkimus aloitettiin lähettämällä kohdejoukolle alkukartoituksena toiminut kyselylomake. Kyselyyn kerättiin vastauksia helmi-maaliskuun 2022 vaihteessa. Kyselylomakkeen luomiseen sekä vastausten keräämiseen käytettiin Webropol-kyselytyökalua. Lomake lähetettiin kohdejoukolle sähköpos-titse. Kyselylomakkeen vastausten analysoinnin jälkeen toteutettiin kohdejoukon puolistruktu-roidut haastattelut. Haastattelut järjestettiin maaliskuun lopulla ja huhtikuun alussa 2022. Kerätty aineisto analysoitiin litteroinnin jälkeen teemoittelun keinoin.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteeseen päästiin tarkastelemalla ja vertailemalla tietoperustaa sekä koh-deyrityksen kahta strategista hanketta. Opinnäytetyön tietoperustan sekä tutkimuksen perus-teella voidaan todeta, että onnistuneet strategiaprosessit voivat olla erilaisia keskenään, mutta avaintekijänä prosesseissa korostuu onnistuneen jalkautuksen merkitys. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että eniten haasteita esiintyi jalkautuksessa, kun tarkasteltiin kohdeyrityksen kahta tutkittavana ollutta hanketta. Myös vastuunjaossa, henkilöstön osallistamisessa sekä viestin-nässä huomattiin olevan parannettavaa, kun tarkasteltiin tutkittavien hankkeiden strategiapro-sesseja kokonaisuuksina. Tutkimuksessa todettiin, että puolestaan hankkeiden seurannan to-teuttamisessa ja mittaamisessa on onnistuttu hyvin.</p>
Asiasanat Strateginen johtaminen, strategiaprosessit, jalkautus, seuranta, strategiatyö

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.2	Opinnäytetyöprosessi.....	3
2	Strateginen johtaminen.....	5
2.1	Strategiaprosessi	6
2.2	Strategian jalkautus ja seuranta	12
2.3	Strategian onnistumisen mittaaminen ja työkalut.....	17
3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku	22
3.1	Tutkimusmenetelmä	22
3.2	Tutkimuksen toteutus	23
3.3	Tutkimusaineiston analyysi.....	25
3.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	26
4	Tutkimuksen tulokset.....	28
4.1	Strategiaprosessi	28
4.2	Strategian jalkautus ja seuranta	30
4.3	Strategian onnistumisen mittaaminen ja työkalut.....	33
5	Pohdinta	35
5.1	Johtopäätökset.....	35
5.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	36
5.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	38
	Lähteet.....	40
	Liitteet	43
	Liite 1. Kyselylomake.....	43
	Liite 2. Haastattelurunko.....	44

1 Johdanto

Strategisen johtamisen kenttä on laaja ja siitä on olemassa eri näkemyksiä. Toisille strategiapro-
sessi merkitsee lomakkeiden täyttööä ja kankeita järjestelmiä, kun taas toiset kokevat sen abstrak-
timpana toimintana. Haasteellisenä voidaan pitää strategisen johtamisen arvon mittaamista ja tun-
nistamista yhtenä yrityksen voimavaroista. (Ala-Mutka 2008, 7.) Strategia ohjaa yrityksen toimintaa
ja pitää sisällään tavoitteita. Sen seuranta ja jalkauttaminen ovat prosessin vaiheita, joissa suurin
osa yrityksistä kokee eniten vaikeuksia. Suunnitelmien tehokas käyttöönotto osoittautuukin vaati-
vammaksi tehtäväksi kuin mihin yritys on useimmiten varautunut. Ongelmana ei nähdä strategian
suunnittelua vaan todellinen haaste näyttäytyy usein vasta strategian implementointivaiheessa.
(Salminen 2008, 13–14.)

Strategiatutkimusta on tehty jo 1930-luvulta lähtien (Kärnä 2016, 24). Strategiaan liittyvää kirjalli-
suutta löytyy monipuolisesti ja eri näkökulmista. Etenkin digitalisaatio ja globaali kilpailu sekä sen
aiheuttamat haasteet ovat osaltaan vaikuttaneet myös strategiatyöhön. Vaikkakin osa tässä työssä
käytettävistä tutkimuksista ja artikkeleista ovat monien vuosien takaa, antavat ne hyvän kuvan ai-
kansa strategiastyöstä. Tätä kautta on mahdollista tarkastella kehityksen elinkaarta nykypäivään
asti strategisen johtamisen aihealueella. Tutkimusten sekä artikkelien keskenään vertailun ja tar-
kastelun avulla on mahdollista parhaiten havainnoida kehitystä sekä arvioida nykyajan strategia-
työtä, sen painopisteitä ja kehitystarpeita. Etenkin strategiaprosesseihin kohdistuneissa tutkimuk-
sissa on tapahtunut kehitystä. Kyseisissä uudemmissa tutkimuksissa voidaan huomata painotetta-
van käytännönläheisempää lähestymistapaa sekä uusien innovatiivisten metodien kehittymistä.
(Burgelman ym. 2018, 3.) Voidaan huomata, että vaikka kehitystä on tapahtunut, edelleen yritykset
painivat samankaltaisten haasteiden kanssa esimerkiksi strategian jalkauttamisen suhteen. Näin
ollen on perusteltua käyttää lähteitä myös useampien vuosien takaa.

Kirjallisuudessa korostetaan strategiaproessin yhteneväisyyttä ja jalkautuksen sekä seurannan
liitännäisyyttä koko prosessiin. Strategisen johtamisen käsitteen ympärille on vuosien saatossa
kasvanut useita liiketoimintoja ja lopulta kokonainen toimiala. Yritykset ovat erikoistuneet tarjoa-
maan konsultatiivisia palveluja aiheeseen liittyen. Toimialalla hyödynnetään strategiatutkimusta ja
pyritään tarkastelemaan strategiaa ilmiönä mahdollisimman laaja-alaisesti. Tästä huolimatta käsite
aiheuttaa eriäviä tulkintoja. Haasteena voidaan pitää sitä, että strategia ja strateginen johtaminen
voivat käytännössä tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Toisinaan strategiaa ei ole laadittu tarpeeksi
selkeästi tai toimet eivät ole linjassa sen kanssa. Kun yrityksen johtoryhmässä keskustellaan stra-
tegisista linjauksista ja hankkeista, olisi tärkeää varmistua siitä, että kaikki ajattelevat käsitteistä sa-
malla tavalla.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämä tutkimus toteutettiin toimeksiantotyönä suomalaisen taloushallintoalan yritykseen. Toimeksiantajana toimiva organisaatio pysyy tässä työssä anonyyminä, minkä vuoksi siihen viitataan termeillä Yritys X, toimeksiantaja tai kohdeyritys. Työssä yhdistyi oma mielenkiintoni aihetta kohtaan sekä kohdeyrityksen tarve tutkia ja kehittää strategiaprosessejaan. Työn edetessä huomattiin, että monen lähteen mukaan strategiaprosessiin sisältyvä jalkautus nähdään haasteena monissa yrityksissä. Samoja haasteita on koettu myös kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata kohdeyrityksen strategiaprosesseja ja havaita onnistuneen strategiaproessin avainmerkit. Strategian johtaminen, jalkauttaminen ja strategiaprosessien tarkastelu kokonaisuudessaan muodostivat tämän työn keskiön. Tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota kahteen kohdeyrityksen hankkeeseen: hinnoittelu-uudistukseen ja resurssien käyttöasteen ohjaamisen parantamiseen. Hinnoittelu-uudistus kertoo nimensäkin mukaan kohdeyrityksen hinnaston päivitysprosessista. Resurssien käyttöasteen ohjaamisen parantaminen puolestaan keskittyy työntekijöiden vapaan kapasiteetin käyttöön sekä laskutusasteen ja kannattavuuden parantamiseen kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksen tavoitteena hinnoittelu-uudistuksessa on mukauttaa hinnoittelu toimimaan automatisoituvan maailman kanssa yhtenäisesti. Resurssien käyttöasteen ohjaamisen parantamisessa tavoitteena on saada kaikki yrityksessä olemassa olevat resurssit hyödynnettyä laskutettavaksi työksi.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

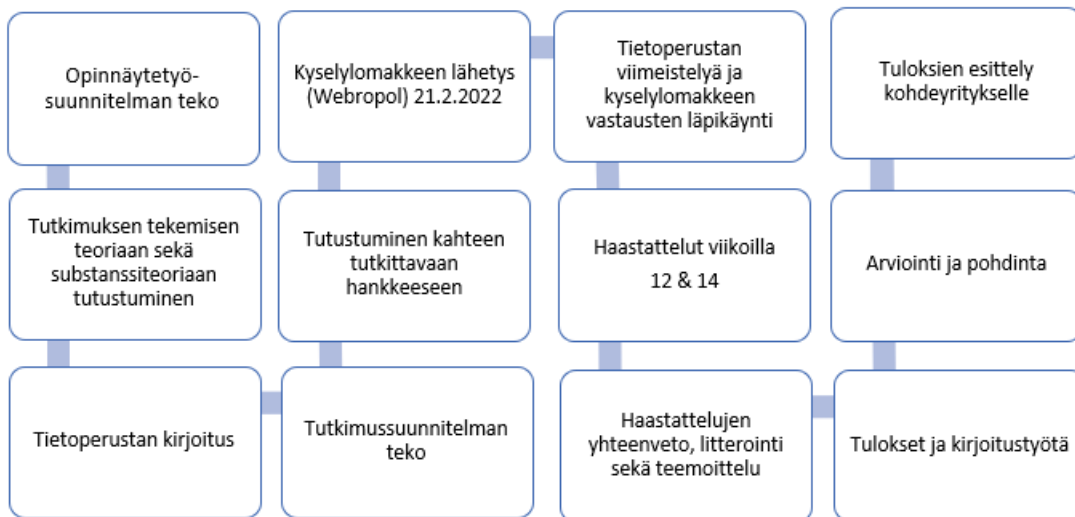
1. **Pääkysymys:** Millaiset ovat kohdeyrityksen strategiaprocessit kahdessa tarkasteltavassa hankkeessa?
 - a. **Alakysymys 1:** Miten strategian jalkautus onnistuu tutkittavissa strategiaprosesseissa? ”käytännön käynnistysvaihe”
 - b. **Alakysymys 2:** Miten strategiaprosessien etenemistä seurataan? ”missä mennään? seurantaa jo implementointivaiheessa”
 - c. **Alakysymys 3:** Miten strategiaproessin onnistumista mitataan? ”miten meni?”

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui Yritys X:n ohjausryhmän neljä jäsentä. Ennen haastatteluja kohdejoukolle teetettiin kyselylomake tilanteen kartoittamiseksi. Lomake sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että monivalintoja. Haastatteluja järjestettiin kaksi, joista ensimmäiseen haastatteluun osallistui kohdeyrityksen ohjausryhmän neljästä jäsenestä kaksi, ja toiseen haastatteluun osallistui jäljelle jäävät kaksi ohjausryhmän jäsentä.

1.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla. Valintaan vaikutti enimmäkseen oma mielenkiinto sekä ajatus aiheen merkityksellisyydestä. Toimeksiantaja hyväksyi aihe-ehdotuksen ja mahdollisti tutkimuksen suorittamisen. Tavoitteena oli miettiä myös toimeksiantajalle lisäarvoa tuottava aihe. Kohdeyrityksessä on kuluneen kahden vuoden aikana tapahtunut paljon kehitystä sekä johtamisen että strategisten hankkeiden osalta. Oli hyvä aika toteuttaa välikatsaus toimintaan.

Pääteemaksi muodostui kahden hankkeen strategiaprosessien tutkiminen. Prosessit pilkottiin osiin huomioiden suunnitteluvaihe, jalkautus sekä seuranta ja onnistumisen mittaaminen. Aiheen valinnan jälkeen laadittiin opinnäytetyösuunnitelman sekä asetettiin tavoitteet. Tavoitteiden kanssa samanaikaisesti pohdittiin myös tutkimuksen rajauksia sekä tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyösuunnitelma sisälsi alustavan aikataulun prosessin toteutukselle.



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi opinnäytetyösuunnitelman teosta ja jatkui tietoperustan hahmotteluun. Tietoperusta luotiin tukemaan tutkimuskysymyksiä mahdollisimman useasta näkökulmasta. Kirjallisuutta aiheesta löytyy paljon, joten rajausten määrittely heti prosessin alussa oli tärkeää. Kyselylomake tehtiin Webropol-työkalua hyödyntäen, ja lähetettiin helmikuun lopulla kohdejoukolle. Kysely toimi aiheeseen ja haastattelutilanteeseen johdattavana alkukartoituksena. Tämän jälkeen tehtiin tutkimussuunnitelma ja tutustuttiin hankkeisiin kohdeyrityksen järjestelmien avulla.

Suuri osa tietoperustasta kirjoitettiin ennen tutkimuksen tekemistä, mutta viimeistely tapahtui samanaikaisesti tutkimuksen kanssa työn loppuun asti. Haastattelut käytiin viikoilla 12 ja 14. Toinen haastatteluista oli mahdollinen toteuttaa kasvotusten ja toinen toteutettiin etäyhteyksin Teams-

sovelluksen avulla. Tämän jälkeen tutkimusaineisto litteroitiin sekä analysoitiin teemoittelun avulla. Valmis työ lähetettiin toimeksiantajalle esiteltäväksi ja sitä ennen sekä sen jälkeen arvioitiin tutkimus- ja opinnäytetyöprosesseja sekä omaa osaamisen kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana.

2 Strateginen johtaminen

Mitä on strategia ja miten sitä johdetaan? Strategiaan liittyvää kirjallisuutta löytyy paljon erilaisista koulukunnista tai filosofisista näkökulmista. Strategia-käsitteeseen liittyy useita määritelmiä, joista osa eroaa toisistaan. Käsitettä voidaan lähestyä ja tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tulee huomioida strateginen toimintaympäristö sekä tiedostaa asiayhteyksien ja tilanteiden eroavaisuudet. Nämä yhdessä lisäävät strategian määrittämisen vaikeutta. (Kamensky 2014, luku 1.2.) Haasteena on tiivistää, mitä puolestaan strateginen johtaminen käytännössä tarkoittaa. Onnistumisen edellytyksinä strategisessa johtamisessa voidaan pitää taitoa tarkastella omaa asemaa ja ympäristöä. Havainnoinnin ja tarkastelun pohjalta tehdyille valinnoille rakentuu perusta. Seurauksena tästä valinnat on mahdollista toteuttaa tehokkaasti myös käytännössä. Strategiatyötä voi tehdä monella tapaa korostaen eri näkökulmia ja silti on mahdollista saavuttaa haluttu lopputulos. Koskaan ei voida kuitenkaan varmuudella ennustaa strategisen johtamisen vaikutuksia ja sen syy-seuraussuhteita. (Vuorinen 2014, 75.)

Strategian voidaan yleisesti määrittää olevan suunnitelma, jonka avulla on mahdollista saavuttaa haluttu tavoite. Chandler (1963, 13) toteaa strategian olevan sitoutumista pitkän ajan tavoitteisiin ja siihen liittyviin päätöksiin. Lisäksi resursoinnin riittävä allokointi tulee olla toteutettu yhtenevässä linjassa päämäärien saavuttamiseksi. Myös Porter (1996, 61) korostaa strategian koostuvan yrityksen valinnoista. Jatkuvasti markkinoiden muuttuessa ja kilpailijoiden vaihtuessa nojataan yhä enemmän erilaisiin operatiivisiin työkaluihin. Lisäksi Porter (1996, 61) tuo esiin, että operatiiviset työkalut epätehokkaasti toteutettuna voivat lopulta syrjäyttää olemassa olevan strategian. Tämän tuloksena yritys ajautuu kauemmas kilpailun ytimestä. Kilpailijamassasta erottautumiseen tulee panostaa. Operatiivinen tehokkuus ja strategia yhdessä onnistuneesti voivat johtaa yrityksen menestykseen. Porterin (1996, 61) mukaan strategiassa tiivistyvät siis yrityksen valinnat ja kilpailussa erottautumien. Mintzberg (2007, 3–4) nostaa esiin, että joidenkin sanakirjojen mukaan strategia -käsitteen määritelmänä on yleisesti käytetty suunnitelmaa, jonka noudattamisen tarkoituksena on saavuttaa haluttu pitkän aikavälin päämäärä. Tällä tavoin suurin osa käsitteen kanssa tutuksi tulleista ihmisistä voisi mahdollisesti määritellä käsitteen strategia. Mintzbergin (2007, 3–4) mukaan strategia voidaan usein nähdä suunnitelmana, vaikka kuitenkin todellisuudessa on aivan yhtä hyväksyttävää huomata sen olevan vain satunnaisista päätöksistä muodostuva kaava. Mintzberg (2007, 4) kyseenalaistaa, tuleeko kaavan takana olla ollenkaan suunnitelmaa? Tämä ohjaa miettimään, ovatko päätökset olleet linjassa strategian kanssa ja millaista strategiaa yritys alun perin on lähtenyt noudattamaan. Useissa tapauksissa on huomattu, että suunniteltu strategia ja päätökset ovat olleetkin vain osittain linjassa toistensa kanssa. (Mintzberg 2007, 4.)

Strateginen johtaminen jaetaan usein kahtia suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin. Tämä voi johtaa siihen, että unohdetaan strategisen johtamisen olevan prosessi, joka koostuu molemmista vaiheista. (Kamensky 2014, luku 1.) Jos strategia on käsitteenä haastava määrittellä, on strateginen johtaminen mahdollisesti vielä vaikeampi. Strategisen johtamisen määrittely voidaan tietyissä tilanteissa johtaa suoraan strategia -käsitteen määritelmästä (Norton & Kaplan 2008, 1). Johtaminen käsitteenä mielletään usein ihmisten johtamiseksi. Suomen kielessä johtamiselle ei löydy toista sanaa, joka tarkemmin kertoisi, onko kyseessä ihmisten johtaminen vai hallinnollisempi johtaminen. Määrittellessä strategista johtamista käsitteenä, tulee huomioida, että käsitteen merkitys ja viitekehys muuttuu, kun sitä tarkastellaan eri näkökulmista. Strategisen johtamisen prosessi voidaan nähdä nelivaiheisena. Prosessiin kuuluvat tilanneanalyysi, strategisen suunnan määrittäminen, strategian muodostus sekä sen implementointi eli jalkauttaminen. (Harrington 2011, 440–441). Norton ja Kaplan (2008, 1) toteavat, että liian suuri huomion kiinnittäminen epäonnistuneisiin operatiivisiin hankkeisiin usein lopulta syrjäyttää keskustelut strategiasta ja sen implementoinnista. Strateginen johtaminen nähdään prosessina, jossa sekä operatiivinen johtaminen että strategiatyö toimivat limittäin yrityksessä. (Norton & Kaplan 2008, 1).

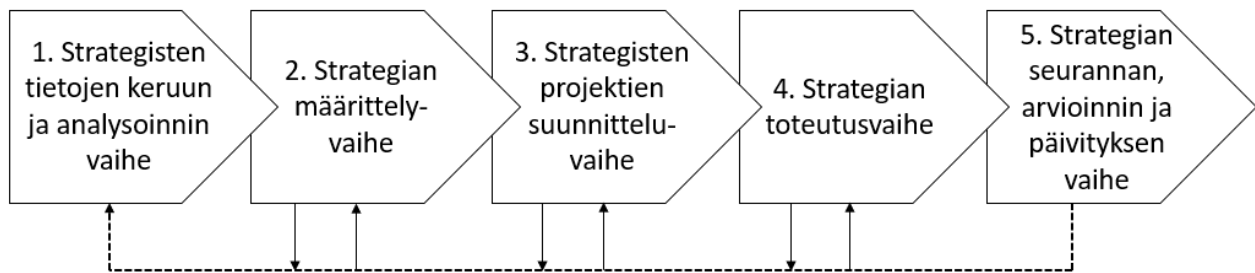
Vaikka monet tutkimukset vuosien aikana ovat luoneet erilaisia määritelmiä strategiselle johtamiselle, on vuonna 2007 tehty tutkimus (Nag ym. 2007) pyrkinyt yhdistämään kyseiset määritelmät ja luomaan niistä yhden yhtenäisemmän viitekehysten. Tutkimuksessa analysoitiin 447 kappaletta strategiseen johtamiseen liittyvää vertaisarvioitua akateemista artikkelia. Moniulotteisen tutkimuksen tuloksena todettiin strategisen johtamisen määrittelyyn sisältyvän kuusi erilaista osa-aluetta. Strategisen johtamisen kenttä käsittelee (1) suunniteltuja ja emergentejä aloitteita ja toimia, (2) joita johtavissa asemassa olevat henkilöt tekevät yritysten omistajien puolesta. Kyseiset toimet sisältävät (3) resurssien hyödyntämisen (4) toiminnan parantamiseksi (5) yrityksessä tai organisaatiossa (6) suhteessa sen ulkoiseen ympäristöön. (Nag, Hambrick & Chen 2007, 16–17.) Tässä opinnäytetyössä pyritään hyödyntämään Nagin ym. (2007) tutkimuksen tulosta strategian johtamisen viitekehystä yhdessä muiden strategiaan liittyvien mallien kanssa, joita esitetään luvuissa 2.1, 2.2 ja 2.3.

2.1 Strategiaprosessi

Perinteisesti strategiaprosessi nähdään alusta loppuun vietyinä toimenpiteiden ja päätösten sarjana. Prosessiin kuuluu ympäristön analysointi, strategian muodostaminen tukemaan missiota, visiota ja organisaation arvoja sekä strategian implementointi operatiiviseksi prosessiksi. Tämä näkemys strategiaprosessista koskee yksinomaan johdon suunnitteluprosesseja jättäen ulkopuolelle implementaatioprosessit, muut toimijat ja organisaation. (Kärnä 2016, 32.) Useat prosessitutkijat ovat kritisoineet edellä esitettyä yleistä ajatusta strategiaprosessista (Bourgeois & Brodwin 1984,

241; Pettigrew 1992, 7; Van de Ven 1992, 169). Uudempien tutkimusten havainnot prosessitutkimukseen liittyen ovat nojautuneet yhteiskuntatieteiden käytännön teorioiden hyödyntämiseen sekä uusien innovatiivisten menetelmien kehittämiseen. Strategiaprosessia halutaan yhä enemmän ajatella nimenomaan prosessina, joka sisältää myös käytännön toteutuksen eli implementoinnin. (Burgelman ym. 2018, 3.)

Lindroos ja Lohivesi (2019, 29) havainnoivat, että strategiaprosessiin kuuluu viisi keskeistä työvaihetta, jotka ovat esitettynä kuviossa 2.



Kuvio 2. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Perinteinen strategiaprosessi etenee lineaarisesti, jossa prosessin vaiheet seuraavat toisiaan. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan ja analysoidaan liiketoimintaympäristöä. Tämän jälkeen määrittelyvaiheessa asetetaan tavoitteet. Tavoitteenasetannan jälkeen pohditaan, millaisia toimia tulee tehdä, jotta päästään haluttuihin tuloksiin. Tämän jälkeen pohditaan, mitä resursseja tarvitaan ja miten strategian toteutusta tuetaan. Viimeinen vaihe käsittelee strategian seuranta ja toimintaympäristön jatkuvaa seuraamista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29–30.) Aktiivisen seurannan avulla on mahdollista reagoida nopeasti ja tehdä tarvittavia muutoksia toimintaan.

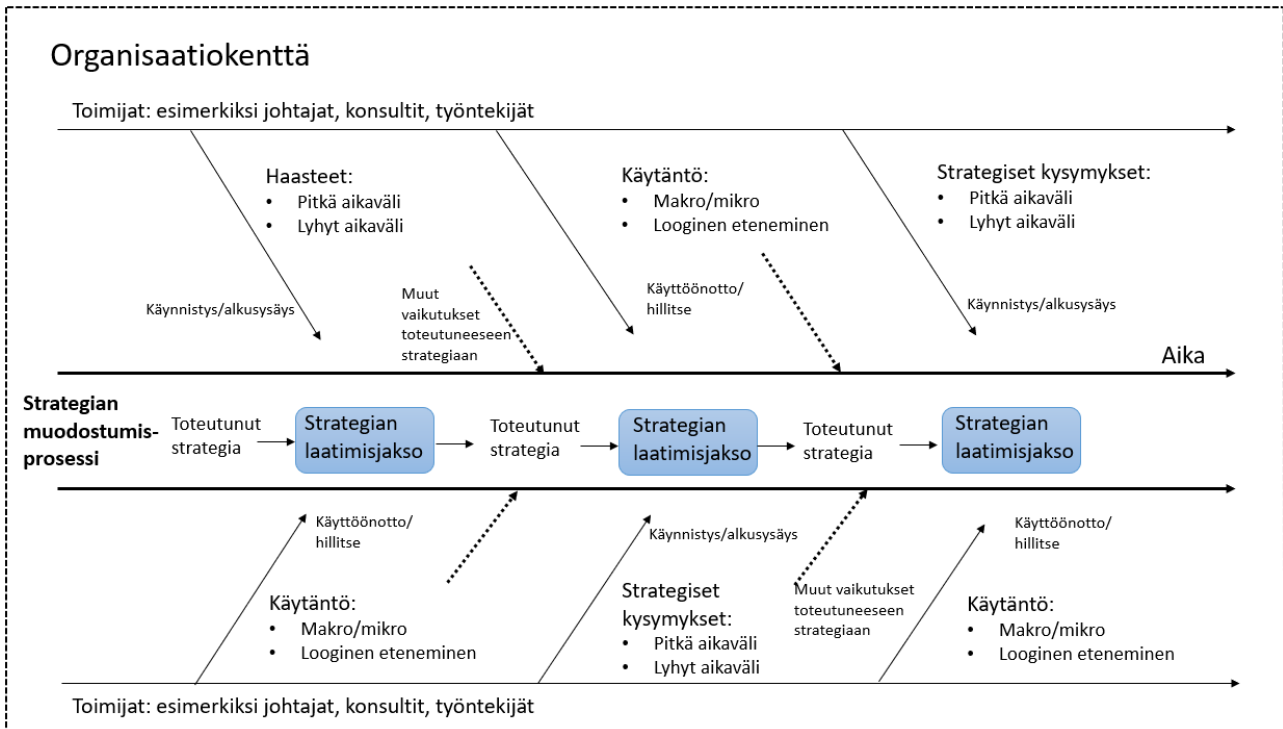
Chakravarthy ja Doz (1992, 5–6) erottivat strategian sisällön tutkimisen ja strategiaprosessin tutkimuksen toisistaan. Strategian sisällön voitiin tässä tapauksessa huomata pitävän sisällään strategian asemointiin sekä kilpailuetuun liittyviä teemoja. Strategiaprosessin sisällöksi miellettiin puolestaan se, miten strategiset päätökset muotoutuivat sekä miten ne implementoitiin. Tämä ajatusmalli oli yleinen 1990-luvulla, vaikka jo silloin alettiin asteittain kyseenalaistaa teorian toimivuutta. Esimerkiksi Mintzberg kyseenalaistaa strategisen päätöksenteon pohtimalla, onko se edes rajallisen rationaalista ottaen huomioon, että useissa organisaatioissa strategia muodostuu johtajien satunnaisista toimista sekä virheiden kautta tapahtuvista oppimisprosesseista (Chakravarthy ja Doz 1992, 4).

Van de Ven, Bower ja Burgelman olivat muiden muassa ensimmäisiä tutkijoita, joiden ansiosta strategiaprosessien tutkimustyöt aloitettiin. Bower keskittyi tutkimuksissaan erityisesti resurssien

allokointiin, Burgelman tutki organisaation sisäisiä toimintoja ja Van de Ven perehtyi strategiapro-
sessien innovaatiotyöskentelyyn. (Chakravarthy ja Doz 1992, 4.) He pyrkivät ymmärtämään sekä
strategiaprosessia että sen sisältöä dynaamisena ilmiönä, joka kehittyy ajan saatossa. Sisällön ja
prosessin erottamisen sijaan he huomioivat yhtäläisyydet koskien strategiaproessin eri vaiheita.
(Chakravarthy & Doz 1992, 4–6.)

Nykypäivänä ajatellaan, että rajojen vetäminen strategian sisällön ja koko prosessin välille on ra-
joittavaa, sillä itse prosessi on tärkeä yhdistävä tekijä kaikilla strategian osa-alueilla (Burgelman
ym. 2018, 4). 1990-luvulla strategiatutkijoista muun muassa Pettigrew (1992, 11) korosti yrityksen
johdon toimia strategiaprosesseissa. Myöhemmin strategiatutkimuksessa on otettu huomioon yri-
tyksen johtajien lisäksi myös alemman tason toimijat yrityksessä ja heidän roolinsa prosesseissa
(Floyd & Lane 2000, 157–158). Kehitys on mahdollistanut myös matemaattisen mallinnuksen hyö-
dyntämisen strategiatutkimuksessa. Strategian käytännön toteutusta tutkitaan yhä tarkemmin sekä
mikro- että makronäkökulmasta. Mikrotasolla tarkastellaan yrityksen sisäisiä prosesseja, kun taas
makronäkökulmasta katsottuna havaitaan laajalti levinneitä käytänteitä strategian harjoittamisessa.
Nämä eri näkökulmat ovat mahdollistaneet uusien tutkimusmenetelmien käytön myös strategiatut-
kimuksessa. Kehityksestä huolimatta strategista prosessia sekä käytäntöä käsitellään yhä edelleen
erillisinä kehityksen kohteina. (Burgelman ym. 2018, 4–6).

Kuviossa 3 on havainnollistettu Burgelmanin ym. (2018, 41) laatima kaavio, joka pohjautuu aiem-
pien strategiatutkimusten kautta tehtyihin havaintoihin ja luo perustaa tulevaisuuden strategiatutki-
mukselle. Kuvion 3 mukainen organisaatiokenttä toimii yhdistävänä viitekehyksenä, joka sisältää
strategia prosessina-tutkimuksen ja strategia käytäntönä-tutkimuksen näkökulmat. (Burgelman ym.
2018, 19).



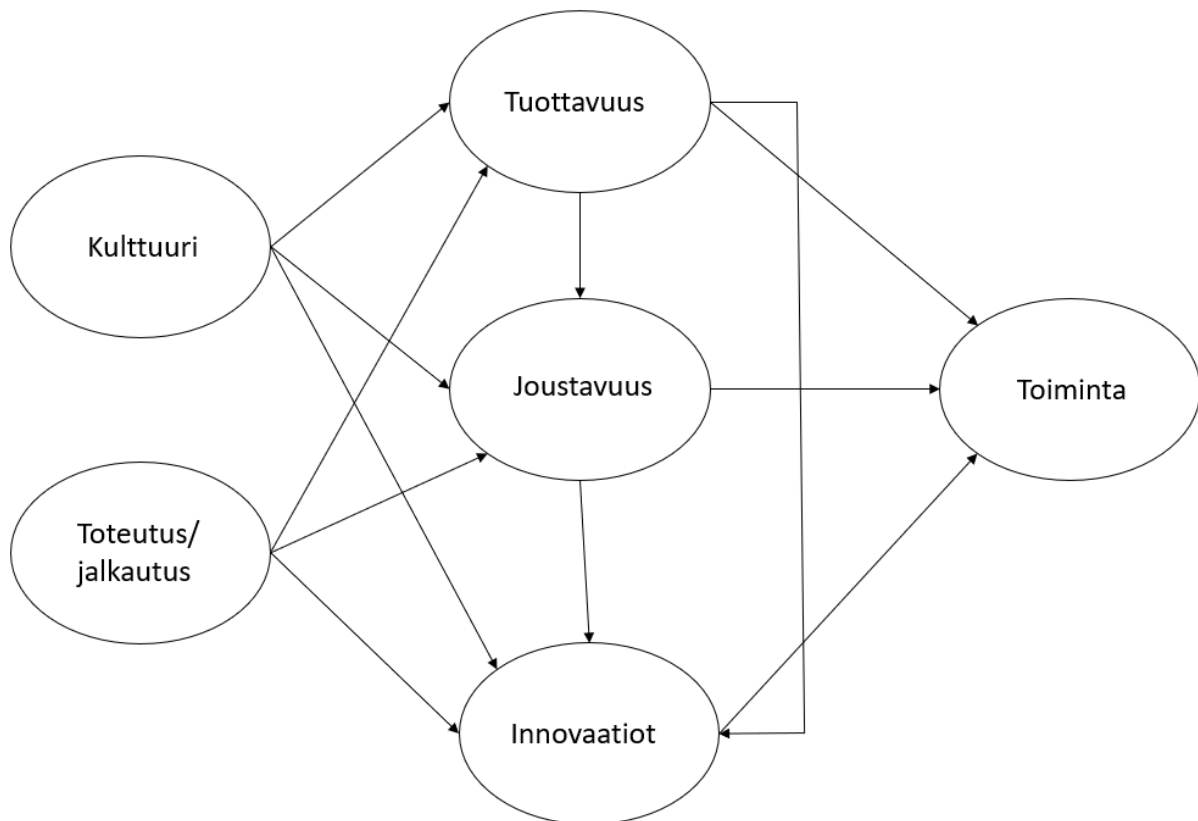
Kuvio 3. Strategian prosessin ja käytännön yhdistävä malli (mukaillen Burgelman ym. 2018, 41)

Strategian prosessin ja käytännön yhdistävässä mallissa pyritään kuvaamaan kuinka prosessi ja käytäntö muodostavat yhdessä strategian kokonaisuuden. Mallin viitekehys pyrkii korostamaan seuraavia teemoja: toimijat, strategian muodostuminen ja haasteet sekä strategiatyön vaiheet ja toiminnot. Toimijat kuvataan keskiössä sekä strategiaprosessissa että käytännön toimissa. Toimijoiksi sisältyy johtajien lisäksi myös työntekijät. Strategian muodostumista ja haasteita korostetaan prosessitutkimuksessa, kun taas strategiatyön vaiheet ja toiminnot ovat keskiössä käytännön toimia kuvatessa. Mallissa on tarkoitus yhdistää molemmat, sekä käytännön että prosessin, teemat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Näin ollen toimijoiden rooli ja organisaatiokenttä nähdään yhdessä strategiaan vaikuttavina tekijöinä kuvatessa strategian prosessin ja käytännön yhdistävässä mallissa. Organisaatiossa sisäisesti johtajilla sekä muilla toimijoilla on mallin mukaan mahdollisuus tunnistaa strategisia haasteita ja ongelmakohtia. Nämä voivat toimia käynnistävänä tekijänä strategian laatimisjaksoille. (Kuvio 3.) (Burgelman ym. 2018, 19.)

Strategian prosessin ja käytännön yhdistävä malli havainnollistaa, kuinka useat eri toimijat vaikuttavat strategiaan ja käytäntöihin. Saman organisaation sisällä on mahdollisesti useita erilaisia käytänteitä, joita eri ihmiset ylläpitävät. Käytäntö voidaan nähdä esimerkiksi säännöllisin väliajoin toteutettuna strategiatyöpajana. Kaikkien organisaatioon kuuluvien ihmisten teoilla voi olla merkitystä strategiaan ja siihen miten se muodostuu. Etenkin strategian käyttööntövaiheessa eli

implementoinnin yhteydessä korostuu, kuinka strategia todellisuudessa saadaan jalkautettua koko organisaatioon.

Myös Friis (2016, 751) toteaa, että strategiaa työstäessä on keskityttävä sekä strategian sisältö- että toteutusosuuksiin. Sisällössä painottuvat tuottavuus, joustavuus sekä innovatiivisuus, kun taas toteutuksessa painopisteenä ovat varsinaiset toiminnot sekä eri toimijat, jotka ovat osallisena prosessiin (Friis 2016, 751).



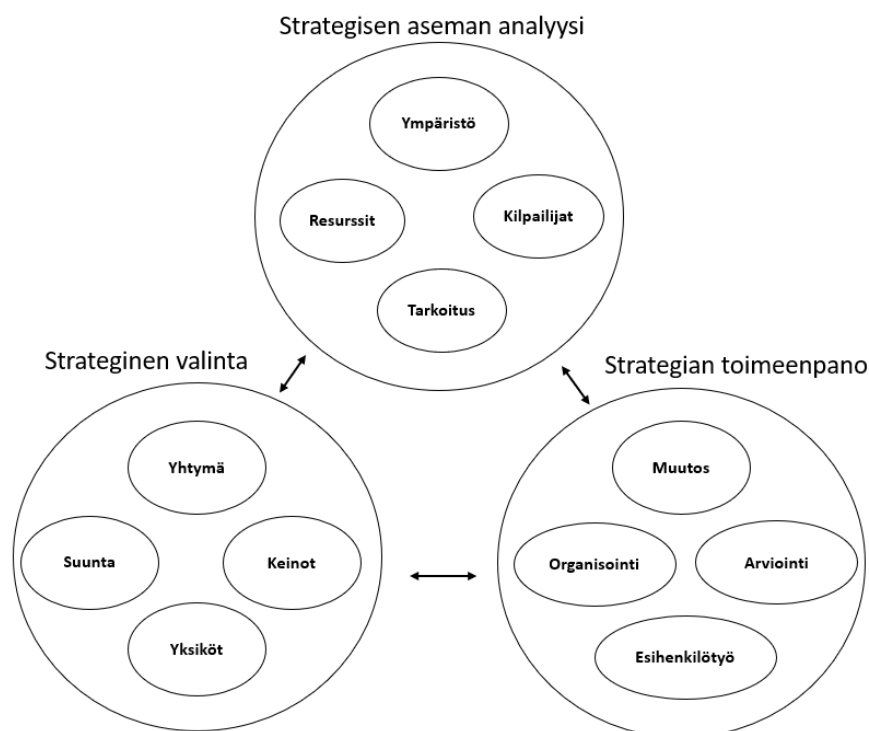
Kuvio 4. Käsitteellinen versio strategiamallista (mukaillen Friis 2016, 751)

Strategiaprosessin ydinasioina nähdään organisaatiokulttuuri ja strategian jalkautus. Käsitteellisen version strategiamallissa esitetyt viisi aluetta ovat kaikki tärkeitä osia strategiatyössä, vaikkakin kirjallisuudessa nämä nähdään usein erillisinä alueina. Friis (2016, 751) painottaa, että käsitteellisellä versiolla strategiamallista pyritään korostamaan sitä, että strategian menestys riippuu näiden viiden alueen välisestä vuorovaikutuksesta. (Friis 2016, 751.) Aiemmassa strategiatutkimuksessa Hrebiniak (2006, 17) keskittyi strategian implementoinnin haasteisiin. Joyce, Nohria ja Roberson (2003, 48) puolestaan tunnistivat joitakin tärkeimpiä ensisijaisia ja toissijaisia tekijöitä liittyen organisaation strategiaan. Kuviossa 4 on osoitettu, että useat strategian sisältämät alueet on mahdollista yhdistää yhteen malliin, joka pitää sisällään sekä strategian sisällön että strategiaprosessin.

Tämän mallin puitteissa ei kuitenkaan voida keskustella siitä, miten eri strategia-alueet vaikuttavat kausaalisesti toisiinsa. (Friis 2016, 751; Hrebiniak 2006, 17; Joyce, Nohria & Roberson 2003, 48.)

Friisin (2016, 751) luoma käsitteellinen versio strategiamallista on kyselytutkimustyön tulos. Kyselyyn sisältyi 25 kysymystä liittyen strategian sisältöön ja prosessiin. Vastaaajiksi valikoitui korkeimpien johtajien lisäksi myös keskitason johtajia sekä muita työntekijöitä. Vastauksia kyselyyn tuli yli 1 200 kappaletta, mikä edustaa noin 140 vastannutta organisaatiota. Vastaaajista vain 713 vastasi kyselyyn kaikkiin kohtiin. Tutkimuksen tavoitteena oli osoittaa, että viiden strategia-alueen välillä on syy-yhteys. Lisäksi todettiin, että viisi testattua strategia-aluetta ovat kytköksissä toisiinsa mallin mukaisesti. Mallin toimivuus vaikuttaa viime kädessä myös organisaation suorituskykyyn. (Friis 2016, 755.)

Vuorisen (2013, 41) kuvaama jatkuvan strategiaproessin malli kuviossa 5 nähdään puolestaan nykyaikaisempänä, kun verrataan kuviossa 2 esitettyyn perinteisen lineaarisen strategiaproessin malliin. Jatkuvassa strategisen johtamisen mallissa eri vaiheista koostuu kokonaisuus. Toisin kuin perinteisessä lineaarisessa strategiaprosessissa, jatkuvan strategiaproessin mallissa vaiheet eivät seuraa toisiaan kronologisessa järjestyksessä.



Kuvio 5. Jatkuva strategiaproessi (Vuorinen 2013, 44)

Jatkuvassa strategiaprosessissa on kolme vaihetta, joiden parissa organisaation tulee työskennellä: strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano. Strategisen

aseman analyysi voi pitää sisällään osa-analyysejä, jotka voidaan yhdistää esimerkiksi SWOT-analyysin avulla. Osa-analyysit käsittävät organisaatioon, kilpailijoihin sekä resursseihin liittyviä analyysejä. (Vuorinen 2013, 42.) Mitä paremmin ja kattavammin analyysit tehdään, sitä paremmat lähtökohdat strategiaprosessilla on.

Strateginen valinta pitää nimensäkin mukaan sisällään erilaisten valintojen tekemisen vaihtoehtojen tunnistamisen ja arvioinnin avulla. Valintoja tulee tehdä liittyen esimerkiksi siihen, millaisissa liiketoiminnoissa yritys haluaa olla mukana, mitä hyödykkeitä se aikoo myydä ja mihin suuntaan yritystä halutaan kehittää. (Vuorinen 2013, 43.)

Strategian toimeenpanovaiheessa valitut asiat toteutetaan käytännössä. Tässä vaiheessa tulee ennen kaikkea osata motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. Lisäksi asioiden organisointi, viestintä ja riskeihin varautuminen ovat osana tätä vaihetta. Yleinen muutoksen läpivienti ja työntekijöiden osallistaminen strategiaan ovat toimeenpanovaiheen tärkeimpiä tehtäviä. Johtajan tulee osata selittää alaisilleen, miksi tietyt päätökset on tehty, ja saada heidät toimimaan strategian tavoitteiden mukaan. (Vuorinen 2013, 43.)

Tässä työssä tullaan hyödyntämään tässä kappaleessa esitettyjä strategiaprosessin malleja. Vertailun avulla on mahdollista huomata, kuinka tehokkaita prosessit ovat huolimatta siitä mukailevatko ne kuviossa 2 esitettyä perinteistä mallia vai kuvion 5 jatkuvan strategiaprosessin mallia. Tutkimustuloksissa kappaleessa 4.1 analysoidaan kohdeyrityksen kahta strategiaprosessia tässä kappaleessa esitettyjen mallien pohjalta.

2.2 Strategian jalkautus ja seuranta

Kamenskyn (2014, luku 5) mukaan strategiseen johtamiseen liittyy kolme haastetta. Näistä yksi on menestyvän strategian luominen. Tämän jälkeen strategia tulee toteuttaa onnistuneesti sekä ennakoita muutosta ja uudistaa strategiaa ajoissa tarpeellisella voimakkuudella. Strategian toteuttaminen eli jalkautus nähdään haastavimpana vaiheena koko strategiaprosessia. (Kamensky 2014, luku 5.) Tässä työssä jalkautuksesta käytetään myös käsitettä implementointi. Strategian toteuttaminen suunnitelman mukaan voi olla mahdotonta, sillä organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa ja esteet täydelliselle suunnitelman toteutumiselle ovat lähtöisin sekä organisaation ympäristöstä että sen sisältä. Kamensky (2014, luku 5) korostaa, että tärkeimpiä keinoja turvata strategian onnistunut jalkautus ovat riskianalyysin ja varasuunnitelmien muodostaminen, strategiseen viestintään ja koulutukseen panostaminen sekä operatiivisen johtamisen kytkentä strategiatyöhön. Lisäksi hyvän strategisen valvontajärjestelmän ja asiantuntevan strategiatyöskentelyn avulla on mahdollista edistää strategian jalkautuksen onnistumista (Kamensky 2014, luku 5).

Strategian implementointi on todettu haasteellisemmaksi kuin strategian muodostaminen. Silti aiheesta on olemassa vähemmän mallinnuksia, kun tarkastellaan yleisesti strategiaa käsitteleviä prosessimalleja. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415.) Miller (2002, 360) nostaa esille tutkimuksessaan, että yli 70 prosenttia organisaatioiden strategioiden implementoinneista epäonnistuu. Aiempi implementointia käsittelevä tutkimus määrittää esimerkiksi seuraavat tekijät onnistumisen kannalta keskeisiksi: resurssien allokointi, strategian suunnittelu, ympäristön epävarmuus, operatiivinen suunnittelu, johtaminen, kommunikointi ja organisaation rakenne sekä kulttuuri. Myös erilaiset kontrollit, henkilöstötekijät ja implementoinnin lopputulos vaikuttavat koko prosessin onnistumiseen. (Aaltonen & Ikävalko 2002, 415; Okumus 2003, 871–872.) Aiemman tutkimuksen pohjalta Okumus (2003, 875–876) on suunnitellut viitekehyksen strategian implementoinnille.

Edeltävässä kappaleessa mainitut strategian implementoinnin onnistumiseen vaikuttavat tekijät luokitellaan Okumuksen (2003, 875–876) viitekehyksessä seuraaviin kategorioihin:

1. Strategian sisällössä ilmenee strategian suunnittelu.
2. Strategian sisältö on jaettu sekä ulkoiseen että sisäiseen kontekstiin. Ulkoinen konteksti pitää sisällään ympäristön epävarmuuden ja sisäinen käsittää organisaation rakenteen, kulttuurin sekä johtamisen.
3. Toimintaprosessit pitävät sisällään operatiivisen suunnittelun, resurssien allokoinnin, henkilöstötekijät, kommunikaation ja kontrollin.
4. Lopputulos pitää sisällään implementointiprosessin tuloksen ja seuraukset.

Edellä mainitut tekijät toimivat vuorovaikutuksessa strategiaprosessin edetessä. Ulkoinen ja sisäinen ympäristö vaikuttavat strategian sisältöön. Johtamisella ja organisaatiokulttuurilla on vaikutus käytäntöön, eli toimintaprosesseihin. Toimintaprosessit mahdollistavat konkreettiset askeleet kohti strategian implementoitumista. Jokaisella tekijällä on vaikutus implementoinnin lopputulokseen. (Okumus 2003, 875–876.)

Useissa organisaatioissa strategia ja sen toteuttaminen eivät ole osana arkipäiväistä toimintaa. Strategia on olemassa, mutta siitä puhutaan vain harvoin sen sijaan, että organisaation jokapäiväiset toiminnot kytkeytyisivät sen alle. Friis (2016, 742) kuvailee, että strategiaan pohjautuvien toimien vähäisyys liiketoiminnassa voi johtua kolmesta pääsystä. Ensimmäisen syyn mukaan strategia ei pidä sisällään oikeita elementtejä tai se on liian epätarkka. Toinen ja kolmas syy liittyvät vahvasti strategian implementointiin: strategian muodostusprosessiin on osallistunut vain muutama henkilö ja huonon vuorovaikutuksen johdosta kyseiset henkilöt eivät ole onnistuneet tuomaan strategiaa käytäntöön tai strategian implementointiin ei organisaatiotasolla panosteta tarpeeksi. (Friis 2016, 742.)

Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti kilpailullisia haasteita ja muutoksia, jotka aiheuttavat epävarmuutta liiketoiminnassa. Tämän takia olisi tärkeää, että strategiasta ja sen jalkauttamisesta oltaisiin tietoisempia. (Friis 2016, 742–743.) Strategian jalkauttaminen nähdään strategiaproessin loppuvaiheen toimena, jonka avulla koko strategia toteutetaan käytännössä. Tämä vaikuttaa koko organisaatioon ja vaatii onnistuakseen suunnittelua, kommunikointia, resurssien allokointia ja muutosjohtamisen taitoja. (Hrebiniak 2006, 13–24.)

Burgelman ym. (2018) tutkimuksessa todetaan strategiaproessin sisältävän eri vaiheita, mutta prosessi nähdään silti yhtenäisenä pitäen sisällään myös implementoinnin. Myös Hrebiniak (2006, 13) korosti strategian suunnittelu- ja käyttöönottovaiheiden olevan keskenään riippuvaisia, mutta erillisiä osia strategisen johtamisen kokonaisprosessissa. Hän tunnisti erillisten vaiheiden vaikutuksen toisiinsa ja luonnehti strategiaproessin sisältävän suunnittelun, käyttöönoton ja sopeutumisen vaiheet (Hrebiniak 2006, 13). Friis (2016, 750–751) korostaa, että organisaatioissa, joissa strategian jalkautuksen osaaminen on korkealla tasolla, keskitytään myös siihen, miten organisaation eri osapuolet ovat mukana strategiaprosessissa. Lisäksi vuorovaikutuksen nähdään toimivan hyvin kyseisissä organisaatioissa. (Friis 2016, 750–751.)

Strategian toteutuksessa on kyse myös johdon ja työntekijöiden kompetenssien ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Hrebiniakin (2006, 17) mukaan seuraavat viisi estettä ovat keskeisimpiä vaikeuttamaan strategian implementointia:

- Kyvyttömyys hallita muutosta tehokkaasti tai voittaa sisäinen vastustus liittyen muutokseen.
- Yritys toteuttaa strategiaa, joka on ristiriidassa olemassa olevan valtarakenteen kanssa.
- Huono tai riittämätön tiedonvaihto niiden yksilöiden tai liiketoimintayksiköiden välillä, jotka ovat vastuussa strategian toteuttamisesta.
- Epäselvä kommunikointi liittyen vastuunjakoon.
- Vastuullisuus täytäntöönpanopäätöksistä tai toimista sekä huono tai epämääräinen strategia.

Myös Aaltonen ja Ikävalko (2002, 426) nostavat esiin, että usein haasteita tuottavat myös kommunikoinnin ja toimintojen välisen yhteistyön heikkoudet. Erityisesti keskijohdon asema vuorovaikutuksessa korostuu, sillä heidän roolinsa on keskeinen strategisen informaation jakamisessa. Tätä kautta keskijohdon rooli myös strategian ymmärtämisen mahdollistamisessa korostuu. (Aaltonen & Ikävalko, 426.) Edellä mainitut haasteet tulee tunnistaa, jotta strategian jalkautus onnistuu. Jalkautuksen onnistumiseen tarvitaan muutosjohtamisen taitojen lisäksi selkeä ja yksiselitteinen strategia sekä organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden esiintyminen riittävällä tavalla koko prosessin aikana. Vuorovaikutus sekä välitavoitteet auttavat lyhyellä aikavälillä strategian tukemisessa. Yhteenvetona Hrebiniakin (2006, 17) esittämistä implementoinnin haasteista Friis (2016, 751) toteaa,

että strategian jalkautuksen onnistumisessa tärkeät asiat ovat tarvittava keskittyminen sekä organisaatiotaidot strategiaprosessin edetessä. (Friis 2016, 751; Hrebiniak 2006, 17.)

Burgelmanin ym. (2018, 41) kuvaamassa strategian prosessin ja käytännön yhdistävä mallissa, joka esitettiin edellisessä alaluvussa kuviossa 3, on kiteytetty myös jalkautuksen tärkeää osallisuutta koko strategiaprosessiin. Strategian suunnittelu ja toteutus ovat toisiinsa liittäviä prosessin osia, jotka toimivat myös limittäin keskenään. Siinä missä suunnittelulla on vaikutus toteutukseen, on myös toteutuksella vaikutus suunnitteluun, kun tarkastellaan strategiaa pitkän aikavälin prosessina. Tie jalkautuksen onnistumiseen vaatii vuorovaikutusta ja useiden toimijoiden osallistumisen strategiatyön eri vaiheisiin. (Hrebniak 2006, 17; Kaplan & Norton 2008, 3; Friis 2016, 751)

Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus strategian implementoinnissa sekä tätä kautta lopulta myös yrityksen menestyksessä. Työntekijöiden tulee pystyä sitoutumaan yrityksen vaatimuksiin ja odotuksiin, kun strategia ja tavoitteet on kommunikoitu koko organisaatiolle. On tärkeää, että tavoitteita ja strategiaa mukautetaan jatkuvasti sopimaan yhteen organisaation muuttuvan ympäristön ja uusien strategisten haasteiden kanssa. (Joyce ym. 2003, 48.) On haasteellisempaa osallistua strategian jalkautukseen niissä tapauksissa, joissa strategia esitetään ylemmän johdon toimesta puutteellisesti. Strategian ymmärrys on helpompaa, jos koko organisaation osallistaminen tapahtuu jatkuvana toimena prosessin edetessä. Päätöksentekotaitoja tarvitaan kaikilla organisaatiotasoilla. Tämä korostuu etenkin keskitasolla, jossa strategiatiedon tulisi kulkea organisaation sisällä useaan suuntaan. (Kärnä 2016, 35.)

Strategian implementoinnin onnistuminen edellyttää johdonmukaista toimintaa, jonka ytimessä tiivistyy yhteisymmärrys muutoksista ja tarvittavista keinoista. Haasteellista on toiminnan dynaamisuus sen ilmentyessä monimuotoisessa yksilöllisten-, sosiaalisten- ja ympäristötekijöiden kokonaisvaltaisessa vuorovaikutuksessa. Päätöksenteko ja käytännön toimet voidaan nähdä toisiinsa kietoutuneina osina strategiaprosessissa. Implementoinnin osalta ajatusmalli on merkityksellinen ja eroaa perinteisemmästä tavasta ajatella prosessia, jossa toteutus seuraa lineaarisesti suunnittelua. Globalisoituneessa maailmassa eri toimijoiden rooli strategiaprosessissa, etenkin implementoinnissa, korostuu. Toimijoina voidaan nähdä erilaiset sidosryhmät, jotka toteuttavat organisaation strategiaa. On tärkeää, että toimijat jakavat yhteisen käsityksen organisaation strategiasta, jotta he voivat toimia itsenäisesti ja tehokkaasti strategian mukaisesti. (Kärnä 2016, 115–118.)

Strategian muodostamista ja jalkauttamista on tutkittu kirjallisuudessa perusteellisesti. Tästä huolimatta toteutuksen käytännön onnistumisen on todettu olevan heikkoa. Useissa tapauksissa toteutus epäonnistuu, vaikka prosessiin olisi investoitu paljon resursseja. Teoreettisesti on mahdollista erottaa strategiaprosessiin liittäviä eri teemat kuten strategian johtaminen, operatiivinen johtaminen ja organisaatiokäyttäytyminen. Tällaisen lähestymistavan ei kuitenkaan ajatella hyödyttävän

organisaation johtajia, joiden tehtävänä on hoitaa strategian käytännön toteutus. Johtajien voidaan ajatella hyötyvän enemmän osallistavammasta viitekehystä. Pryorin, Andersonin, Toombsin ja Humphreysin (2007, 8) kehittämässä 5 P:n mallissa on yhdistetty strategisen toteutuksen ja suunnittelun pääpiirteet yhdeksi teoriaksi. (Pryor, Anderson, Toombs & Humphreys 2007, 3–8.)



Kuvio 6. 5 P:n malli strategian implementoinnista (mukaillen Pryor ym. 2007, 8)

5 P:n mallin viisi p-kirjainta ovat peräisin seuraavista englannin kielen sanojen alkukirjaimista: purpose, principles, processes, people ja performance. Pryorin ym. (2007, 8) muodostama malli on käännetty suomeksi kuviossa 6.

Strategian mahdollisimman tehokas täytäntöönpano on kuvattuna 5 P:n mallissa. Kyseinen malli sisältää toiminnallisia alueita strategian implementoinnissa. Tehokkaasti sovellettuna 5 P:n mallin viitekehys edellyttää, että päätökset ovat luonteeltaan strategisia, mutta myös taktisuuteen ja toimintaan liittyvien elementtien tulee olla kohdillaan organisaatiossa. Näin voidaan saavuttaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Pryor ym. 2007, 8.)

Mallissa kuvattu tarkoitus pitää sisällään organisaation mission, vision, tavoitteet ja päämäärät, strategiat, mittaukset sekä palautteen. Johtajien tulee määrittää strateginen suunta ja neuvotella organisaatioiden laajat tavoitteet, strategiat sekä taktikat sekä saavuttaa ne. Konkreettisenä

tarkoituksen viitekehykseen sisältyvänä työkaluna voidaan pitää SWOT-analyysia. Lisäksi voidaan toteuttaa erilaisia analyyseja esimerkiksi liiketoimintaympäristöön liittyen. Oikein käytettynä nämä analyysit ovat välttämättömiä strategisen suunnan määrittämiseksi. (Pryor ym. 2007, 8.)

Periaatteet ja prosessit tulee sovittaa yhteen tarkoituksen kanssa. On olemassa tiettyjä yleispäteviä oletuksia ja asenteita siitä, kuinka organisaation kuuluu harjoittaa liiketoimintaansa. Näitä ovat rehellisyyden perusta sekä etiikka ja perusarvot. Työntekijöiden oletetaan sitoutuvan organisaation arvioihin. Edellä mainitut ydinarvot nähdään perustana sille, miten päätökset tehdään organisaatiossa ja miten työntekijät käyttäytyvät. Arvot ovat tärkeitä, mutta niiden avulla ei ole mahdollista saavuttaa täyttä hyötyä, mikäli kaikki organisaation jäsenet eivät joko toimi niiden mukaisesti tai eivät omaa samaa käsitystä arvoista toistensa kanssa. (Pryor ym. 2007, 7–9.) Samat syyt voivat johtaa koko strategian jalkauttamisen epäonnistumiseen.

5 P:n mallissa prosessin käsitetään pitävän sisällään käytännön toimet hyödykkeiden valmistuksessa huomioiden vastuun ja valvonnan elementit prosesseissa. Ihmisiin lukeutuu mallin mukaan työntekijät, asiakkaat, toimittajat sekä muut sidosryhmät. Ihmiset ovat prosessin omistajia yksilöinä ja tiimeissä. He tekevät työtä, joka on linjassa organisaation periaatteiden ja prosessien kanssa saavuttaakseen tarkoituksen. Tarkoituksen, periaatteiden ja prosessien tulee olla asetettuna ennen kuin ihmiset voivat tehokkaasti toimia niiden mukaan. Strategia ohjaa rakennetta, jossa ihmiset toimivat. Viimeisenä toiminta -käsitteen alle muodostuu yhdessä mittarit, mittaukset ja odotetut tulokset, jotka arvioivat organisaation tilaa. Näiden avulla voidaan suorittaa strategista valvontaa ja päätöksentekoa. (Pryor ym. 2007, 7–13.)

2.3 Strategian onnistumisen mittaaminen ja työkalut

Strategista johtamista voidaan mitata monien eri mittarien avulla. Suorituskyvyn mittaaminen on olennaista, kun tutkitaan strategian onnistumista. Suorituskykymittarin avulla seurataan ja kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 31.) Käsitteestä voidaan käyttää myös nimeä tunnusluku. Suorituskykymittaristoja on useita erilaisia. Tässä alaluvussa tarkasteluun valittiin strategiakartan pohjalta rakennettu Balanced Scorecard suorituskykymittaristona ja johtamisjärjestelmänä sekä KPI (Key Performance Indicator) -mittariston hyödyntäminen tuloskortin roolissa. KPI pitää sisällään yrityksen keskeisiä suorituksen mittareita.

Suorituskykymittareita voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisten mittareiden tiedot pohjautuvat usein tilinpäätöstietoihin ja niihin liittyviin laskelmiin, eli rahamittaiseen informaatioon. Taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi liikevaihto ja myyntikate. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 31.) Ei-taloudellisten mittareiden laajamittaisempi hyödyntäminen yleistyi vasta 2000-luvulla. Näihin mittareihin lukeutuvat esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittari ja varaston kiertoaika.

Kyseiset mittarit toimivat myös hyvinä indikaattoreina suhteessa taloudelliseen menestykseen ja ovat siksi tärkeitä apuvälineitä liittyen strategianhallintaan. (Laitinen 2003, 54.)

Kaplan ja Norton kehittivät 1990-luvun lopulla ohjausjärjestelmän organisaatioille – Balance Scorecardin (BSC). Suomen kielessä käsitteestä käytetään myös nimityksiä tuloskortti tai tasapainotettu tuloskortti. Järjestelmän avulla pyritään mallintamaan erilaisia organisaation toiminnan syy-seuraussuhteita. Mallinnus saadaan muodostamalla oletetuista syy-seuraussuhteista strategiakartta. Onnistuneesti muodostettu strategiakartta auttaa suoritusmittareiden määrittelyssä. (Lindroos & Lohivesi, 181, 193.)

Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen on ennen nähty tuloskortin keskeisimpänä tavoitteena. Nykyään tuloskorttia hyödynnetään myös organisaation strategisena johtamisjärjestelmänä. Mitattavien tavoitteiden avulla on mahdollista muovata yrityksen strategia käytännön toimiksi. Tämä auttaa ohjaamaan myös henkilöstön toimintaa yhtenevään suuntaan strategian tavoitteiden kanssa. Tuloskortin avulla resurssien kohdentaminen on mahdollista suorittaa strategialähtöisesti, mikä auttaa strategian onnistumisessa. On hyvä huomioida, että tuloskortin käyttö strategisena ohjausjärjestelmänä edellyttää syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä ja hyödyntämistä mittariston laadinnassa. (Kaplan & Norton 2002, 9–10; Kaplan & Norton 1996b, 185.)

Strategiakarttaa on pidetty apukeinona Balanced Scorecard -mittariston muodostamiselle. Strategiakartta kiteyttää keskeisimmät tekijät, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä strategian toteuttamisessa. Kartassa korostuu kaksi keskeistä päämäärää: organisaation kasvu ja kannattavuuden parantaminen. On mahdollista määritellä myös muita tavoitteita ja päämääriä esimerkiksi liittyen asiakkaisiin ja henkilöstöön. Tavoitteiden määrittely ei pelkästään riitä, sillä organisaation tulee tehdä myös strategisia valintoja, joiden avulla haluttu päämäärä on mahdollista saavuttaa. Strategiakartan avulla organisaatiosta rakennetaan ajatuskartan muotoa mukaileva malli, jonka avulla tarkastellaan syy-seuraussuhteita. Mallissa tarkastellaan määritettyjä päämääriä sekä niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. (Lindroos & Lohivesi, 184–193.)

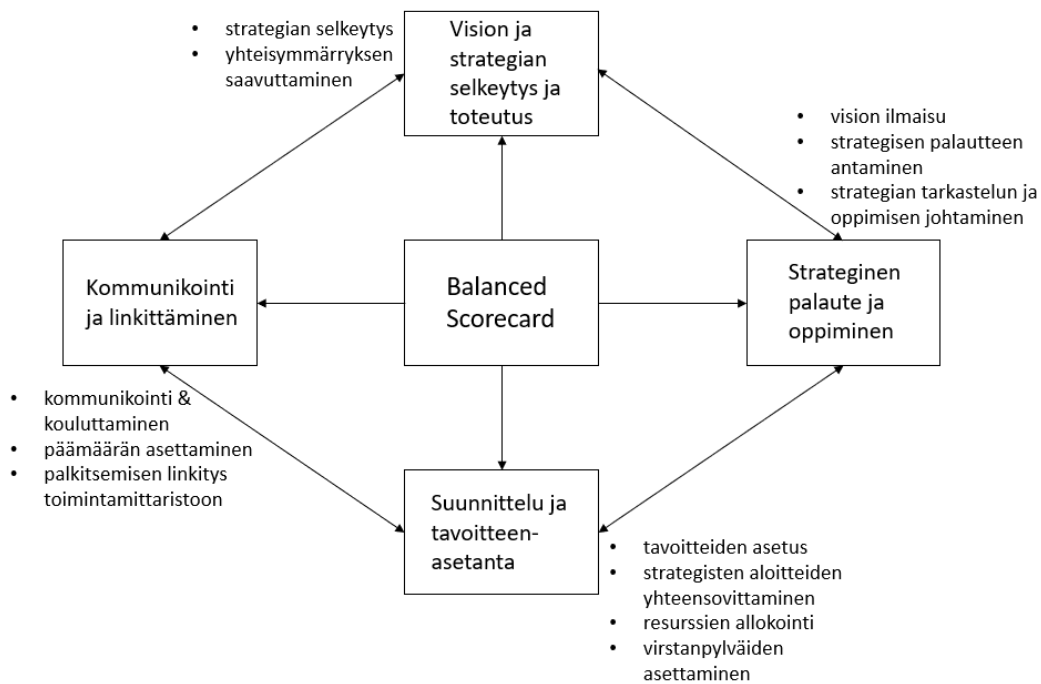
Strategiakartan tavoiteltu rakenne muodostuu samanlaiseksi kuin tuloskortin neljä eri näkökulmaa, joita ovat talous-, asiakas- ja prosessinäkökulmat sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Taloudellinen näkökulma pitää sisällään tunnuslukuja ja mittareita, joiden avulla on mahdollista seurata strategian onnistumista taloudellisesta näkökulmasta. Kannattavuuteen ja kasvuun liittyvät tunnusluvut ovat tarkastelun alaisina, kun arvioidaan onnistumista taloudellisesta näkökulmasta. Asiakasnäkökulmassa puolestaan voidaan havainnoida markkinaosuutta tai asiakastyytyvää ja näiden avulla arvioidaan, onko yritys onnistunut tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle. On aiheellista mitata myös yrityksen imagoon, asiakassuhteisiin sekä tarjottavan palvelun hintaan ja laatuun liittyviä tekijöitä. Jotta voidaan saavuttaa tavoitteet asiakasnäkökulman mittareissa, tulee sisäisten prosessien

olla toimivia ja tehokkaita. Kilpailustrategia vaikuttaa siihen, miten sisäisiä prosesseja mitataan. Mittaviksi prosesseiksi voi valikoitua esimerkiksi tilauksia ja toimituksia koskevat prosessit tai tuotekehitys. Kaikkea ei voi mitata samaan aikaan, joten yrityksen tulee osata valita strategian onnistumisen kannalta olennaisimmat prosessit. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta on olennaista kiinnittää huomiota henkilöstöön, järjestelmiin ja organisaation toimintatapoihin liittyvissä asioissa. Kyseistä näkökulmaa voidaan mitata työtyytyväisyyskyselyillä sekä henkilöstön tehokkuuteen ja vaihtuvuuteen liittyvillä mittareilla. Organisaation haasteena on pystyä tunnistamaan kilpailussa erottautumiseen mahdollistavat ydinkyvyyt näkyväksi, jotta niiden laadukas johtaminen on mahdollista. (Kaplan & Norton 1996a, 10–18.)

On olemassa useita tapoja hyödyntää tuloskorttia strategian johtamisessa. Kaplan ja Norton (1996b, 85) nostavat esille seuraavia vaiheita yritysten strategian ohjauksesta, joissa tuloskorttia on käytetty tehostamaan strategiaohjausta:

- Strategian selkeytys ja päivitys.
- Strategian kommunikointi koko organisaatioon.
- Eri organisaatiotasojen yksilöllisten sekä yhteisöllisten tavoitteiden yhdenmukaistaminen strategian suhteen.
- Strategisten tavoitteiden linkitys sekä pitkän aikavälin tavoitteisiin että vuosibudjetteihin.
- Strategisten kannustintekijöiden tunnistaminen ja yhdenmukaistaminen.
- Suorituskyvyn seuraaminen osana strategian ja toiminnan kehitystyötä.

Kuviossa 7 syvennyttään perinteisestä tuloskortista jalostettuun versioon, joka pitää sisällään nelivaiheisen prosessimaisen johtamisjärjestelmän.



Kuvio 7. Tulokortti ja nelivaiheinen strategian johtamisjärjestelmä (mukaillen Kaplan & Norton 1996a, 11)

Kaplanin ja Nortonin (1996a) esittämää Balanced Scorecard mallia on jalostettu tukemaan myös strategista johtamista (Kaplan & Norton 1996a, 9). Edellisessä kappaleessa esitettyjen tulokortin näkökulmien pohjalte rakennettu prosessimainen johtamisjärjestelmä pitää myös sisällään neljä näkökulmaa ja prosessin vaihetta. Prosessi alkaa vaiheesta 1: vision ja strategian selkeytys ja toteutus. Visio ja strategia tulee osata selkeyttää ymmärrettävällä tavalla läpi organisaation. Helposti ja konkreettisesti tavalla ymmärrettävissä oleva visio auttaa työntekijöitä työhön sitoutumisessa. Organisaation johdon tehtävänä on pystyä esittämään strategia ja visio henkilöstölle selkeinä tavoitteina erilaisia mittareita hyödyntäen. Tämän jälkeen prosessin seuraavassa osassa yhteiset tavoitteet ja mittarit kommunikoidaan koko organisaatioon ja kytketään myös yksilökohtaisiin tavoitteisiin. Tässä vaiheessa toimivia käytettäviä työkaluja ovat esimerkiksi prosessien kytkeminen palkitsemisohjelmiin, tavoitteenasetantaohjelma sekä panostaminen viestintään ja kouluttamiseen. (Kaplan & Norton 1996b, 76–84.)

Prosessin edetessä toiminnan suunnitteluvaiheeseen pitkän aikavälin strategia sekä mahdolliset vuosibudjetit yhdistetään, ja organisaation kehityshankkeet linkitetään osaksi tulokorttia. Tässä vaiheessa strategiatavoitteiden seurannalle asetetaan mittaristot ja niiden yhteyteen organisaation tavoitearvot. Lyhyen aikavälin tavoitteet luodaan tukemaan pitkän aikavälin tavoitteita. Prosessin viimeisessä vaiheessa saadaan palautetta strategian onnistumisesta. Palautteen avulla on

mahdollista arvioida, miten tavoitteet ovat toteutuneet. Viimeinen vaihe pitää sisällään seuranta- ja raportointijärjestelmien hyödyntämistä osana strategian toteuttamisen seuranta. (Kaplan & Norton 1996b, 76–84.)

Useissa organisaatioissa seurataan sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tämän johdosta kyseisillä organisaatioilla olisi käytössään tuloskortti, joka sisältää mittaamista myös useilta muilta osa-alueilta, kuten resurssien allokoinnista ja tavoitteenasetannasta. Yksittäisten taloudellisten ja ei-taloudellisten mittarien tarkastelu eroaa melko paljon aiemmin tämän alaluvun kuviossa 7 esitetystä strategian johtamisjärjestelmästä. Siirtyessään käyttämään tuloskorttia, organisaatiot usein hyödyntävät jo vakiintuneita mittareitaan siirtämällä ne neljään tuloskortin luokkaan. (Norton & Kaplan 2001, 97.)

KPI-mittariston tuloskorttina käyttämisen haasteena voidaan nähdä esimerkiksi sisäisten prosessien mittaus sekä asiakkaisiin liittyvä mittaaminen esimerkiksi lisäarvon tuottamiseen liittyen (Norton & Kaplan 2001, 97). Näihin tekijöihin verraten kuviossa 7 esitetty nelivaiheinen strategian johtamisjärjestelmä toimii paremmin. KPI-mittariston käytön tuloskorttina voidaan huomata olevan eniten hyödyllistä organisaatioille, joilla strategian ohjaaminen ja johtaminen on jo korkealla tasolla. Monipuoliset indikaattorit antavat yksilöille ja ryhmille mahdollisuuden määritellä, mitä heidän tulee tehdä paremmin edistääkseen korkeamman tason tavoitteitaan. KPI-mittariston hyödyntämisen nähdään johtavan paikallisiin, mutta ei globaaleihin, strategisiin parannuksiin. (Norton & Kaplan 2001, 97.)

Tuloskortin pitäisi olla muutakin kuin taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden jakamista kolmesta viiteen perspektiiviin. Hyvin toteutetuista tuloskorteista ja strategiakartoista on mahdollista ymmärtää organisaation strategia pelkästään katsomalla karttaa tai tuloskorttia. (Norton & Kaplan 2001, 97.) Nortonin ja Kaplanin (2001, 97) mukaan useissa organisaatioissa strategian havainnollistamisessa on vielä kehitettävää. Etenkin sellaisissa organisaatioissa, joissa käytetään vain KPI-mittaristoa tuloskorttina, voidaan havaita haasteita strategian havainnollistamisessa ja monipuolinessa tarkastelussa. Tarkastelun ja havainnoinnin kautta strategia konkretisoituu ja tulee helpommin ymmärrettäväksi. Tämä edesauttaa strategian jalkautustyötä esimerkiksi henkilöstön osallistamisen kautta.

3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksessa pääongelmana tutkittiin, millaiset ovat toimeksiantoyrityksen strategiaprosessit etenkin kahdessa tarkasteltavassa hankkeessa. Erityisessä tarkastelussa olleet hankkeet olivat hinnoittelu-uudistus ja resurssien käyttöasteen ohjaamisen parantaminen. Näiden hankkeiden taustalla vaikuttavat kohdeyrityksen visio sekä strategia. Pääongelman lisäksi haluttiin selvittää, miten strategian jalkautus on onnistunut tutkittavissa hankkeissa, miten strategiaprosessin etene- mistä seurataan ja miten strategiaprosessin onnistumista mitataan.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin. Laadullista tutkimusta nimitetään usein kirjalli- suudessa myös kvalitatiiviseksi tutkimukseksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Tutkimusta toteuttaessa ei ole mahdollista käyttää tilastollista argumentaatiotapaa tai tutkia suurta joukkoa tutkimusyksiköitä kuten usein puolestaan kvantitatiivisessa eli määrälli- sessä tutkimuksessa tehdään. Laadullisen analyysin voi ajatella koostuvan kahdesta vaiheesta: arvoituksen ratkaisemisesta ja havaintojen pelkistämisestä. Jako kahteen vaiheeseen on kuitenkin vain teoreettinen ja usein kyseiset vaiheet nivoutuvat toisiinsa tutkimuksessa. (Alasuutari 2019, luku 2.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein vastaamaan kysymyksiin miksi ja miten. Ky- seistä tutkimustapaa käytetään silloin, kun tutkittava ilmiö on vähän tutkittu tai kompleksinen. Vä- hän tutkitussa aineistossa mittarin luominen ja sisällön ennakoiminen on hankalampaa. Komplek- sista ilmiötä tutkittaessa tarvitaan enemmän joustavaa ja monitahoista aineistoa. Laadullisessa tut- kimuksessa käytetään tarkoin valittua näytettä. Keskeistä tutkimuksessa on kohdejoukon valinta. Kohdejoukon on hyvä omata paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. (Haaga- Helia 2022.)

Aineiston koolla ei ole välitöntä merkitystä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Voidaan ajatella, että aineisto on vain väline, jonka avulla tutkittava ilmiö voidaan ymmärtää paremmin. Mitä homogeeni- sempi eli yhtenäisempi kohdejoukko on, sitä pienempi myös näyte on. Jos kohdejoukko puolestaan on heterogeeninen, tarvitaan laajempi näyte. Laadullista aineistoa voidaan hankkia esimerkiksi do- kumenteista, havainnoimalla ja haastattelemalla. Aineistoa voi kerätä myös avoimia kysymyksiä sisältävän lomakekyselyn avulla. (Haaga-Helia 2022.)

Opinnäytetyön aihevalinnan jälkeen oli selvää, että tutkimus toteutetaan laadullisena, sillä strate- giaprosessit sekä niiden jalkautus ja seuranta eivät ole täysin mitattavissa oleva ilmiö, vaikkakin niiden onnistumiseen voidaan käyttää erilaisia mittausmenetelmiä. Lisäksi syynä laadullisen tutki- mustavan valinnalle on huomioitava, että kahta kohdeyrityksen strategiaprosessia tutkittaessa on olennaista valita kohdejoukoksi kyseisen yrityksen ohjausryhmän jäsenet. Kyseiset jäsenet ovat

tiivisti mukana strategiatyössä, ja heillä on ensisijainen näkemys ja kokemus prosessien historiasta sekä nykytilasta yrityksessä.

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin kyselylomakkeen ja haastattelujen kautta. Tutkimuksen käytännön toteutukseen syvennytään lisää luvussa 3.2. Tutkimushaastattelujen lajeja on kolme: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Tässä tutkimuksessa päätie-donkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jota voidaan nimittää myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Usein teemahaastatteluissa tutkija kasaa tietyn kokonaisuuden eri teemoista, joista tilaisuudessa keskustellaan. Toisin kuin lomakehaastattelussa, teemahaastattelussa tutkija ei yleensä laadi valmiiksi kysymyksiä ja järjestä niitä teemoittain. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 44–47.)

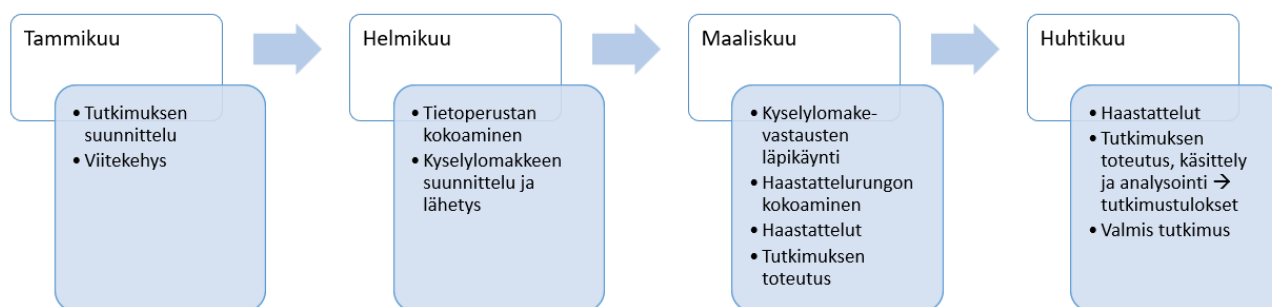
Haastattelua käytetään tutkimusmenetelmänä sellaisissa tapauksissa, joissa ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan. Haastattelu on yleinen menetelmä myös silloin, kun tieto perustuu haastateltavan omaan kokemukseen, tutkittavaa tietoa halutaan syventää tai haastateltavan puhe halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Se on toimiva tiedonkeruumenetelmä, kun tiedetään, että aihe tuottaa moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Haastattelun toteutus ei ole helppo ja se vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta. Lisäksi haastattelu vie aikaa, kun tarkastellaan koko prosessia alkaen aikataulujen yhteensovittamisesta ja päättyen materiaalin purkamiseen ja analysointiin. Lisäksi analysointi, tulkinta ja raportointi voivat osoittautua haasteelliseksi, sillä valmiita malleja ei ole tarjolla. On myös huomioitava, että haastattelu saattaa sisältää virhelähteitä. Haastattelun luotettavuus heikkenee, mikäli haastateltava miettii liikaa vastauksiaan ja pyrkii asettamaan ne mahdollisimman sosiaalisesti suotaviksi laiminlyömällä rehellisen vastauksen merkityksen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastausten määrä on pieni, mutta haastattelujen avulla aiheeseen päästään syventymään kunnolla. Haastattelut antavat mahdollisuuden syventää tietämystään sekä tarkastella tutkittavaa asiaa useista eri näkökulmista luontevasti. Sekä kyselylomakkeessa että haastatteluissa esille nousseita vastauksia on mahdollista analysoida ja verrata tietoperustassa esitettyjen tutkimusten tuloksiin. Tämän tutkimuksen tulokset on esitetty luvussa 4 jaoteltuina eri alakappaleisiin tutkittavien ongelmien mukaan, jotta niitä olisi mahdollisimman helppo tarkastella.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kevään 2022 aikana. Tammikuussa aloitettiin koko opinnäytetyöprosessin suunnittelu ja tutkimuksen suunnittelu oli osana tätä. Kirjallisuuteen tutustuminen sekä tietoperustan rakentaminen tapahtuivat tammi-helmikuussa. Tietoperustan kirjoitustyö jatkui maaliskuulle.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen alakysymyksen avulla. Nämä on esitetty aiemmin tässä työssä luvussa 1.1. Tutkimuksen eteneminen on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Tutkimuksen eteneminen keväällä 2022

Helmikuussa suunniteltiin kyselylomakkeen kysymykset sekä lähetettiin kyselyt vastaanottajille. Vastaukset käytiin läpi maaliskuun alussa ja niitä käytettiin hyödyksi haastattelurungon kokoamisessa. Haastattelut toteutettiin maaliskuun vaihteessa. Tutkimusta aloitettiin maaliskuun lopussa. Huhtikuussa aikaa käytettiin eniten tutkimuksen tekemiseen sekä valmiiden tulosten analysointiin.

Tässä tutkimuksessa tiedon keräämiseen käytettiin seuraavia kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä: haastatteluja sekä kyselylomaketta. Tutkimus aloitettiin lähettämällä kohdejoukolle Webropol-kyselylomake. Lomakkeen toimivuutta testattiin lähettämällä se ensin vain tutkimuksen tekijälle. Tämän avulla varmistettiin, että kyselyn vastauslinkki toimii ja että ulkoasu on halutunlainen. Testausta pidetään yleisesti hyvänä menetelmänä tilastollisessa tutkimuksessa. Lomake sisälsi seitsemän kysymystä, joista kolmeen vastaajan oli mahdollista vastata ”kyllä”, ”ei” tai ”jokin muu, mikä”. Kahta tällaista kysymystä seurasi lomakkeessa syventävä avoin kysymys aiheeseen liittyen. Lomake lähetettiin kohdejoukolle ennen haastatteluja ja sen tarkoituksena oli johdattaa haastateltavia aiheen pariin. Lisäksi kyselylomakkeen vastaukset auttoivat tutkimuksen tekijää muodostamaan paremman käsityksen lähtötilanteesta. Lähtötilanteella tarkoitetaan haastateltavan näkemyksiä ja tietopohjaa aihetta kohtaan. Kyselyn avulla kerättiin arvokasta dataa, jota huomioitiin myös haastattelukysymysten muodostamisessa.

Kysely lähetettiin 21.2.2022 neljälle vastaajalle, jolloin vastaajista kaksi vastasivat kyselyyn seuraavien päivien kuluessa. Muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 1.3.2022, jolloin loput kaksi kohdejoukon jäsentä vastasivat kyselyyn. Kysely suljettiin 7.3.2022. Riskinä tunnistettiin vastaajien kiireellisyys. Kyselystä haluttiin luoda mahdollisimman informatiivinen ja samalla tiivis arvostuksena vastaajien ajankäyttöä kohtaan. Kaikki vastaajat vastasivat kyselyyn kahden viikon sisällä lomakkeen lähettämisestä. Kyselyssä ei tarkoituksenmukaisesti kerätty ylös henkilötietoja. Euroopan

unionin tietosuoja-asetuksen mukaan henkilötietoja ovat esimerkiksi nimi ja sähköpostiosoite (Tietosuojavaikuttetun toimisto 2020). Koska kyselylomakkeen lähettämiseen sähköpostitse tarvittiin henkilön nimi ja sähköpostiosoite, kyseiset tiedot hävitettiin opinnäytetyön arvioinnin jälkeen ja tietosuoja-asetus tuli huomioiduksi joka vaiheessa opinnäytetyöprosessin edetessä.

Haastatteluja varten laadittiin kolme teemaa, joita käsiteltiin: strategiaprosessi, strategian jalkauttaminen sekä seuranta ja työkalut. Vaikka haastattelutilanne oli teemahaastattelun tyyliin sopiva, oli jokaisen teeman alle etukäteen rakennettu kysymyksiä aiheeseen liittyen. Tällä tavoin oli mahdollista tarjota haastateltaville konkreettisia pohdittavia aiheita sekä ohjata heidät teeman ytimeen kohti vapaata keskustelua. Haastatteluja järjestettiin kaksi, joissa molemmissa haastateltavia oli samanaikaisesti paikalla kaksi henkilöä kohdeyrityksen toivomuksiin perustuen. Ennen haastatteluja varmistettiin, että kaksi samanaikaisesti haastateltavaa eivät ole toisiinsa katsottuna esihenkilö-alainen-suhteessa. Tämä on tärkeää, jotta haastattelutilanteessa molemmat haastateltavat kokevat omien mielipiteidensä ja näkemystensä olevan yhtä tärkeitä. Tällä tavalla on mahdollista ehkäistä hypoteettinen tilanne, jossa alainen en uskaltaisi esittää eriävää mielipidettä esihenkilönsä ollessa paikalla.

3.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja kyselylomakkeella. Kanasen (2017, 68) mukaan analyysimenetelmän avulla tutkimusaineistosta saadaan vastauksia ja ratkaisu tutkimusongelmaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tekstien käsittelyssä käytetään esimerkiksi sisällönanalyysin keinoja. On hyvä huomata, että aineistonkeruu ja laadullisen aineiston analyysi tapahtuvat aina samanaikaisesti. Tutkimus etenee tutkimusprosessin mukaan, mutta aineistonkeruu ja analyysi vuorottelevat sykleissä. Tarvittavan aineiston määrää ja keräyskohdetta on hankalaa määrittellä etukäteen. Tämän vuoksi aineistoa tulee kerätä ja analysoida niin kauan, että tutkimusongelma saadaan ratkaistua. (Kananen 2017, 68.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistomäärät ovat usein niin suuria, että tutkijan tulee turvautua erilaisiin aineistonkäsittelymenetelmiin, joita ovat esimerkiksi yhteismitallistaminen, koodaus, luokittelu ja yhdistäminen. Kvalitatiivisen aineiston käsittelyssä ensimmäisessä vaiheessa aineisto yhteismitallistetaan eli litteroidaan. Litterointia ei käsitellä osaksi aineiston varsinaista analysointia, sillä kyseisen työvaiheen tarkoituksena on ainoastaan aineiston muuttaminen muodosta toiseen. Litteroinnin tasoja on kolme: sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Propositiotason litteroinnissa on tarkoitus ainoastaan saada haastattelussa esille tuodun havainnon ydinsisältö kirjattua ylös. (Kananen 2017, 133–135.) Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto on litteroitu propositiotason tarkkuudella painottamalla kunkin haastateltavan tiivistettyjä näkemyksiä jokaisesta käsitellystä aiheesta.

Aineiston analyysiin voidaan käyttää useita eri tapoja. Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset nähdään tutkimuksen ydinsisältönä. On kannattavaa aloittaa aineiston käsittely ja analysointi mahdollisimman pian tiedonkeruun jälkeen. Kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida teemoittelun, tyypittelyn, sisällönerittelyn, diskurssianalyysin ja keskusteluanalyysin keinoin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221–224.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysitapana käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa tekstimassasta etsitään erottavia tai yhdistäviä tekijöitä. Analysoinnissa käytettävät teemat voivat muotoutua mukailemaan tiedonkeruuvaiheessa toteutetun teemahaastattelun runkoa. Teemoittelussa työkaluna voi käyttää esimerkiksi taulukointia tai ajatuskarttaa. (KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto 2006.)

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston käsittely alkoi litteroinnista. Molempien haastattelujen litteroinnit tallensin erillisiin Word -tiedostoihin. Litteroinnista oleellisinta tutkimuksen kannalta oli dokumentoida haastattelujen asiasisältö. Tämän jälkeen analysoin aineistoa teemoittelun avulla. Luin ja kuuntelin haastatteluja ja etsin niistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Haastateltavien sukupuoleen ja ikään sekä muuhun henkilötietoon liittyvää dataa ei ole julkaistu tutkimustuloksissa, sillä tieto ei ole tutkimuksen kannalta olennaista ja tällä tavoin on mahdollista säilyttää haastateltavien anonymiteetti. Tutkimustuloksia käsitellään luvussa 4.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tuloksissa ja luotettavuuksissa on eroja, vaikka tutkimusta tehtäessä pyrittäisiin mahdollisimman tarkkaan siihen, ettei virheitä syntyisi. Tästä syystä luotettavuutta on tärkeää tarkastella. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus on mahdollista toistaa. Toistettavuutta käytetään osoittamaan, ovatko tutkimuksen tulokset johdonmukaisia. Lisäksi toistettavuuden avulla on mahdollista huomata, onko valittu mittari luotettava ja pysyvä. Validiteetti auttaa selvittämään, ovatko tutkimukseen valitut mittarit toimineet kyseisessä tutkimuksessa toivotulla tavalla. Tämän avulla on mahdollista selvittää, ovatko haastattelijan esittämät kysymykset olleet haastateltavien mielestä ymmärrettäviä ja ennen kaikkea ovatko haastateltavat ymmärtäneet kysymykset siitä siten, miten haastateltaja on tarkoittanut. Lisäksi voidaan pohtia sitä, miten haastateltaja on tulkinut haastateltavien vastaukset. (Hirsjärvi ym. 2009, 230–235.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä triangulaation avulla. Triangulaatio on tutkimusstrategia, jossa ilmiötä tarkastellaan moniulotteisesti useasta näkökulmasta. Tällä tavoin pyritään saamaan hyvä kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Ratkaisua etsiessä voidaan käyttää useaa tiedonkeruumenetelmää. (Kananen 2017, 155.) Tässä tutkimuksessa menetelminä on käytetty kyselylomaketta ja haastattelua. Kananen (2017, 154) mukaan monen menetelmän käytöstä on hyötyä arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Mikäli eri lähteistä saadaan samansuuntaisia tuloksia

selittämään tutkittavaa ilmiötä, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Voidaan huomata, että triangulaatio kytkeytyy tältä osin myös tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. (Kananen 2017, 154.)

Tutkimukseen osallistui tiiviisti kohdeyrityksen strategisissa hankkeissa työskentelevä neljän hengen ryhmä. Haastateltavia ei siis tarvinnut valita vaan ryhmä määräytyi luonnollisesti niistä henkilöistä, joilla oli eniten tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Ryhmä koostui naisista ja miehistä, jotka olivat eri ikäisiä ja joilla kaikilla oli erilainen työtausta sekä tehtävät tutkittavan ilmiön suhteen. Nämä tekijät nähdään tutkimuksen luotettavuutta parantavina tekijöinä.

Alkukartoituksena toimiva kyselylomake lähetettiin haastateltaville korostaen, että vastaukset ovat luottamuksellisia. Oli kuitenkin tutkimuksen kannalta tarkoituksenomaista, että tutkijan oli mahdollista tarkastella jokaista vastausta ja yhdistää se vastaajaan. Kyselystä selvisi esimerkiksi eri haastateltavien vastuualueet ja työtehtävät liittyen tutkittavaan ilmiöön. Tämä auttoi haastattelutilaisuuksiin valmistautumisessa sekä haastattelukysymysten laadinnassa.

Haastattelukysymykset ja teemat olivat kaikilla haastateltavilla samat, mikä tukee haastatteluiden toistettavuutta. Haastatteluja on tästä johtuen mahdollista verrata keskenään. Tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää, sillä tutkimukseen osallistui vain pieni osa hankkeiden kautta muutoksen kokeineista ihmisistä. Toinen haastatteluista onnistui toteuttaa kasvokkain, mutta toinen oli toteutettava etäyhteyksin Teams-sovelluksen välityksellä johtuen etätyösuosituksista. On hyvä huomioida haastattelutilanteen mahdollisina virhelähteinä, sillä usein ihmisillä on taipumus kaunistella ja kiinnittää enemmän huomiota vastauksiinsa, kun keskustellaan arkaluontoisesta tai haasteellisesta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35). Haastattelutilanteissa panostettiin rauhalliseen ympäristöön ja minimoitiin mahdolliset häiriötekijät. Tilanne pyrittiin muodostamaan mahdollisimman rennoksi ja alussa keskusteltiin kuuluisia. Selostin haastatteluiden alussa tutkimuksen toteutuksen eri vaiheet mahdollisimman ymmärrettävästi. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Valitsin haastateltavien lukumääräksi neljä kohdeyrityksen strategiatyössä tiiviisti vaikuttavaa henkilöä. Tutkimuksen analysointivaiheessa oli mahdollista huomata, että otanta antoi luotettavia tuloksia. Näin ollen haastateltavien määrää ei ollut tarvetta lisätä. Ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta tai määritelmää, joka ottaisi kantaa haastateltavien määrään. Tutkijan vastuuna on toteuttaa niin monta haastattelua ja hankkia mahdollisesti uusia haastateltavia hankkiakseen tarvittavan tiedon tutkimusta varten. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35.)

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia. Tulokset on jaoteltu alalukuihin tutkimuskysymysten mukaan. Tuloksia tarkastellaan seuraavien teemojen valossa: nykytila, haasteet ja mahdollisuudet. Lisäksi alaluvussa 5.2. käsitellään kehitysehdotusten ohessa tutkimustulosten perusteella esiin nousseita mahdollisuuksia liittyen strategian johtamiseen kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyössä etsittiin vastausta kysymykseen: ”*Millaiset ovat kohdeyrityksen strategiaprosessit kahdessa tarkasteltavassa hankkeessa?*”. Tarkasteltavat strategiset hankkeet olivat hinnoittelu-uudistus ja resursoinnin käyttöasteen ohjaamisen parantaminen. Työssä pohdittiin myös pääongelmaan yhteydessä olevia kolmea tarkentavaa alaongelmaa, jotka on esitetty alaluvussa 1.1. Ensimmäisessä alaluvussa avataan strategiaprosessia, toisessa strategian jalkautusta sekä seurantaa ja kolmannessa strategian onnistumisen mittaamista ja siinä käytettäviä työkaluja. Johtopäätöksiä käsitellään alaluvussa 5.1 ja kehittämisehdotuksia alaluvussa 5.2.

4.1 Strategiaprosessi

Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti tarkastelemaan kohdeyrityksen kahta strategista hanketta: hinnoittelu-uudistusta sekä resurssien käyttöasteen ohjaamisen parantamista, jota voidaan kutsua myös lyhyemmin laskutusasteen parantamiseksi. Toisaalta nämä kaksi hanketta antavat hyvän kuvan myös siitä, miten strategiaprosessit yleisesti kohdeyrityksessä muodostuvat. Hankkeiden toteutuksiin on olemassa liiketaloudelliset perusteet ja uusia hankkeita mietittäessä peilataan usein myös historiaan. Organisaatio on kasvanut sekä muuttunut keskusjohtoisemmaksi. Hankkeissa noudatetaan yrityksen yleistä visiota, joka korostuu myös yksittäisissä hankkeissa. Kohdeyrityksen visiota, missiota tai arvoja ei tuoda tässä tutkimuksessa esille anonymiteetin säilyttämisen vuoksi.

Kohdeyrityksessä koetaan, että toteutettavat strategiset kehityshankkeet ovat lähtöisin koko yrityksen strategian ytimestä. Jotta strategiaa on mahdollista kehittää ja toteuttaa, tulee se tehdä erilaisten hankkeiden kautta. On tärkeää suunnitella, toteuttaa ja ohjata vastuut hankkeita toteuttaville ihmisille. Tavoitteet ja mittarit asetetaan prosessin alussa, mutta niitä voidaan tarvittaessa muokata ja muuttaa sekä lisätä hankkeen edetessä. Haastateltavien mukaan kohdeyrityksen strategiaprosessit eivät toteudu lineaarisesti kuten esimerkiksi tietoperustassa alaluvun 2.1 kuviossa 2 Lindroos ja Lohivesi (2010, 29.) ovat kuvanneet. Kohdeyrityksen strategiaprosessia voidaan kuvata luvussa 2.1 esitettyjen kuvioiden 3 ja 5 avulla. Kuviossa 3 strategian prosessi sekä käytäntö yhdistyvät ja samankaltaiset vaiheet toistuvat. Haastateltavien mukaan näin usein käy myös kohdeyrityksen strategisissa hankkeissa. Ensin suunnitellaan, mutta käytännön toteutus näkyy tiiviinä osana koko prosessia. Käytännön avulla on mahdollista huomata uusia haasteita, joita varten suunnitelmien tekeminen saattaa taas olla olennaista ennen

toimenpiteitä. Toisaalta parhaiten kohdeyrityksen strategiaprosesseja voidaan ajatella kuvaavan kuviossa 5 esitetyn Vuorisen (2013, 44) jatkuvan strategiaprosessin mallinnus, joka kuvioista 2 ja 3 poiketen ei kuvaa strategiaprosessia lineaarisena tapahtumana. Jatkuvan strategiaprosessin malli sisältää kolme vaihetta: strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja strategian toimeenpano (Vuorinen 2013, 44). Haastattelujen mukaan kohdeyrityksessä prosessit sisältävät edellä mainitut vaiheet. Asiakasanalyysien merkitys on korostunut etenkin tässä työssä tutkittavissa hankkeissa. Valinnoissa on ollut tärkeää huomioida useita eri näkökulmia ja hankkeiden merkitys on täytynyt olla perusteltavissa. Toimeenpanovaiheessa tärkeimpänä tehtävänä nähdään strategiaan sitouttaminen sekä muutoksen läpivienti. Viestinnän rooli on merkittävä. Kohdeyrityksen haastattelujen perusteella voidaan nostaa esille, että haasteita on tunnistettu olevan eniten viestinnän sekä työntekijöiden osallistamisen aihealueilla.

Kohdeyrityksen strategiaprosesseissa vaiheet etenevät satunnaisessa järjestyksessä ja toisinaan saatetaan palata aiemmin käsiteltyyn asiaan uudestaan. Aikataulut vaihtelevat, sillä muutos on pysyvää. Hinnoittelu-uudistuksessa alkuperäisen suunnitelman mukaan koko hankkeen oli määrä toteutua syksyllä 2020. Samanaikaisesti rinnalle nousi kuitenkin toinen tärkeämpi hanke, joka vaati enemmän resursseja. Tällä hetkellä, keväällä 2022, hinnoittelu-uudistus on viimeistelyvaiheessa. Uudistus on jalkautettu kaikkiin organisaation yksiköihin, mutta prosessin nähdään jatkuvan vielä. Haastateltavien mukaan hinnoittelu-uudistus voidaan nähdä jatkuvasti pinnalla olevana hankkeena, joka ei todennäköisesti koskaan tule päätökseen.

Hinnoittelu-uudistuksen osalta hanke käynnistettiin vauhdilla. Käytännön toteutus aloitettiin varhaisessa vaiheessa, jolloin myös huomattiin suunnittelun merkitys. Käytännön toteutusta hidastettiin ja suunnittelulle tehtiin enemmän tilaa. Tämä tarkoitti esimerkiksi asiakasanalyysien parantamista. Samalla huomattiin, että samoja analyysejä oli mahdollista hyödyntää muissakin hankkeissa. Analyysit nostettiin tärkeäksi osaksi prosessia asiakasviestinnän rinnalle. Jalkautuminen prosessin ytimeen ja käytäntöön nähdään vähintään yhtä tärkeinä osina prosessia yhdessä suunnitellun kanssa. Haastatteluissa nousi esille työskentelytyylien eroavaisuus. Toisille on ominaisempaa suunnitella tarkasti ennen toteutusta, kun taas toiset haluavat päästä havainnoimaan käytännön kautta. On hyvä huomioida, että suunnitteluvaiheessa on vaikea saada sellaisia olosuhteita aikaan, jotka todellisuudessa vastaisivat käytäntöä.

Resursoinnin käyttöasteen ohjaamisen parantamisen prosessi sai alkunsa, kun seurattiin henkilöstön vapaan kapasiteetin määrää. Todettiin, että vapaata kapasiteettia on paljon. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että kaikkea tehtyä työtä ei saada laskutettua. Kohdeyrityksessä alettiin harjoittaa päiväkohtaista seuranta esimerkiksi henkilöstön tuntikirjauksien perusteella. Strategisena hankkeena vapaaseen kapasiteettiin liittyvä raportointi ja seuranta on hieman erilainen kuin hinnoittelu-

uudistus. Vapaan kapasiteetin minimoiminen vaatii sisäisten prosessien tehostamista, kun taas hinnoittelu-uudistus vaikuttaa välittömästi myös asiakkaisiin. Molempien hankkeiden toteutuminen vaatii henkilöstöltä sitoutumista ja ennen kaikkea johtohenkilöiltä taitoa sitouttaa.

Haastatteluiden perusteella vastuualueet jakautuvat tasaisesti ohjausryhmän henkilöiden välillä, vaikka toisinaan niiden suhteen voi esiintyä päällekkäisyyttä ja epäselvyyttä johtuen positiivisesta ongelmasta: kaikki ovat aktiivisia prosesseissa. Ohjausryhmässä keskustellaan ja nimetään vastuualueita, ja sen kautta pyritään siihen, että yhdellä henkilöllä on vetovastuu riippuen hankkeesta. Tehokkuuden ja toimivuuden takia vastuita tulee jakaa ja haastattelujen perusteella koetaan, että siinä on onnistuttu.

Viestintä koetaan haasteena yleisesti kohdeyrityksen hankkeissa. Sekä organisaation eri yksiköiden kesken sisäisesti että asiakkaiden suuntaan ulkoisesti viestintä nähdään asiana, johon tulee panostaa. Asiakasmenetykset nähdään riskinä molemmissa tutkittavissa hankkeissa. Kaikkien osapuolten sitoutuminen muutoksen läpiviemiseen nähdään myös haasteena. Henkilöstön sitouttaminen strategiaan hankkeisiin ja niiden toteutukseen vaatii paljon työtä hankkeen jalkautusvaiheessa. On tärkeää saada työntekijät ymmärtämään perimmäinen tarkoitus ja tavoitteet hankkeiden takana. Tämä auttaa sitouttamisessa ja muutoksen toteuttamisessa.

Positiivisena asiana tutkittavissa hankkeissa halutaan korostaa konkretian läsnäoloa. Prosesseissa on onnistuttu ketterästi siirtymään suunnitteluvaiheesta toteutukseen. Toisaalta on onnistuttu myös havainnoimaan toteutuksen kautta esille nousseita haasteita. Tällä tavoin suunnittelu ja toteutus kulkevat limittäin prosesseissa. Haastatteluiden myötä nousi esiin, että useat strategiset hankkeet ovat saaneet alkunsa johtoryhmän ajatuksista ja suunnitelmista. Ohjausryhmällä on kuitenkin haastatteluiden perusteella ollut merkittävin rooli sekä hankkeiden suunnittelussa että toteutuksessa. Merkityksellisenä koetaan, että hankkeiden kautta on ollut mahdollista toteuttaa käytännön muutoksia. Suunnittelu- sekä toteutusvastuu on jakautunut ohjausryhmälle siitä huolimatta, että alkuperäiset ideat hankkeisiin ovat tulleet johtoryhmältä. Toisaalta hankkeita saattaa olla monia päällekkäin samanaikaisesti. Tämä johtaa siihen, että olemassa olevien resurssien puitteissa ei välttämättä ole mahdollista toteuttaa kaikkia hankkeita yhtäaikaisesti toivotussa aikataulussa.

4.2 Strategian jalkautus ja seuranta

Mistä tietää, milloin hanke on valmis? Tämä kysymys sai haastatteluissa selkeän vastauksen: strategisten hankkeiden toteutus on useissa tapauksissa jatkuvaa työtä, joka ei koskaan täysin valmistu. Prosessi jatkuu jalkautuksesta seurantaan. Seuranta tulee jatkaa aktiivisesti, jotta muutoksiin on mahdollista reagoida. Muutoksista voi seurata strategisen hankkeen päivittämistä ja

esimerkiksi erilaisten seurantatyökalujen kokeilua. Jälkiseuranta ja jatkuva kehitystyö ovat tärkeitä myös prosessin sujuvuuden varmistamiseksi.

Jalkautus nähdään tärkeänä ja konkreettisena osana molempien tutkittavien hankkeiden prosesseja. Alaluvussa 2.2 tuodaan esille, että Kamenskyn (2014, luku 5) mukaan jalkautus on haastavin vaihe strategiaprosessissa. Sama ajatus tulee ilmi myös kohdejoukon haastattelujen perusteella, joissa todettiin, että jalkautukseen liittyvät työvaiheet aiheuttavat eniten haasteita. Jokaisen haastateltavan mielestä näihin työvaiheisiin tulisi myös käyttää enemmän resursseja. Hankkeiden esittelysidosryhmille sekä työtehtävien jako voidaan käsittää olevan viestintää eikä niinkään henkilöstön osallistamista prosessiin. Vuorovaikutusta sidosryhmien välillä tulisi parantaa.

Tietoperustan alaluvussa 2.3 yleisenä teemana ja haasteena jalkautuksen onnistumiseen liittyen korostuu vuorovaikutus. Hrebiniakin (2006, 17) sekä Kärnän (2016, 35) mukaan epäselvä kommunikointi liittyen vastuunjakoon sekä puutteellinen viestintä saattavat toimia esteenä strategian onnistuneelle jalkautukselle. Haastattelujen perusteella vastuualueiden jakamisessa on kohdejoukon mukaan yleisesti onnistuttu hyvin. Toisaalta viestinnän vastuunjakoon pitäisi panostaa enemmän, jotta voidaan olla varmoja, että työvaiheet tulevat valmiiksi ja informaatio kulkee yksiköiden välillä. Friis (2016, 742) toteaa, että jalkautuksen epäonnistumisen syynä voi olla se, että strategian muodostusprosessiin on osallistunut vain muutama henkilö ja huonon vuorovaikutuksen johdosta kyseiset henkilöt eivät ole onnistuneet tuomaan strategiaa käytäntöön. Haastattelujen perusteella tuotiin esille haasteet viestinnässä sekä henkilöstön osallistamisessa. Kohdeyrityksessä strategiatyöhön on tutkittavissa hankkeissa osallistunut pieni ryhmä ihmisiä. Henkilöstön huolellisempi sitouttaminen osaksi strategiatyötä ja viestintään panostaminen ovat aihealueita, joihin panostaminen kohdeyrityksessä voi mahdollistaa paremman onnistumisen strategisissa hankkeissa.

Tutkittavien hankkeiden osalta strategiset linjaukset ovat saaneet alkunsa kohdeyrityksen johdolta. Sen jälkeen prosessin toteuttamiseen valikoidaan tietyt henkilöt. Muun henkilöstön rooli on suurimmillaan jalkautusvaiheessa. Kohdejoukon haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstöä voisi osallistaa vielä enemmän prosesseihin. Tästä olisi hyötyä, sillä heillä on todennäköisesti parempi käsitys asiakkaiden tarpeista koska he toimivat joka päivä aktiivisesti asiakasrajapinnassa. Henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen on samalla haaste sekä myös merkitsevä osa hankkeen toteuttamista. Erityisesti hinnoittelu-uudistuksessa sitouttaminen nähtiin haasteellisena, sillä idea kyseisen hankkeen toteuttamiselle tuli annettuna johdolta. Kuten alaluvussa 2.2 Okumuksen (2003, 875–876) implementointiin liittyvässä viitekehyksessä todetaan, organisaation johdon tulee pystyä kommunikoimaan hankkeen tarpeellisuus sekä merkityksellisyys henkilöstölle mahdollisimman hyvin. Haastattelujen pohjalta voidaan päätellä, että kohdeyrityksen toimintaprosessien kehittäminen on tärkeää etenkin kommunikaation osalta.

Alaluvussa 2.2 esitetään strategian implementoinnista 5 P:n malli, jossa painotetaan esimerkiksi SWOT-analyysin sekä muiden liiketoimintaympäristöön liittyvien analyysien tekemisen merkitystä (Pryor ym. 2007, 8.) Haastatteluista ilmeni, ettei kohdeyrityksessä aktiivisesti hyödynnetä strategiatyökaluja, mutta joitain liiketoimintaympäristöön liittyviä analyysseja toteutetaan. Tästä esimerkkinä toimivat hinnoittelu-uudistuksessa toteutetut asiakasanalyysit. SWOT-analyysia ei ole tehty kummassakaan tutkittavassa hankkeessa. Kyseisestä analyysistä voisi olla hyötyä tulevilla hankkeilla, sillä se voi auttaa ymmärtämään hanketta laaja-alaisemmin myös konkreettisella tasolla. 5 P:n mallissa korostetaan sidosryhmien osallisuutta hankkeissa ja henkilöstön vaikutusta strategisen hankkeen onnistumiseen. Jotta vastuuta jalkautuksesta voi onnistuneesti jakaa henkilöstölle, tulee prosessien ja organisaation periaatteiden olla kunnossa. (Pryor ym. 2007, 7–13.) Koko organisaatiossa tulee olla tietoa hankkeiden syistä ja seurauksista sekä niiden välisistä suhteista huomioiden lisäksi yrityksen arvot, visio ja missio. Tässä voidaan huomata jälleen, että viestinnällä on suuri merkitys ja ensisijainen vastuu siitä jakautuu kohdeyrityksen ohjausryhmän neljälle jäsenelle.

Haastattelujen perusteella hankkeiden seurantaan ollaan tyytyväisiä. Seuranta on viety mahdollisimman vähäviiveiseksi. Laskutusasteen parantamisessa on siirrytty päivä- ja viikkotason raportointiin sekä tarkasteluun tuntikirjausten että laskutusasteen kohdalla. Liukumia seurataan kuukausittain. Yhteistyö yksiköiden välillä on tiivistä ja yksiköiden vetäjät ovat tärkeässä osassa raportointia sekä siihen liittyviä käytännön parannuksia. Hinnoittelu-uudistuksessa seurataan laskutettavaa työtä jokaisen asiakkaan kohdalla. Asiakkaat, joita laskutetaan vähän suhteessa tehtyyn työmäärään, käydään läpi kuukausittain yksiköiden vetäjien kanssa. Samalla huomioidaan, mistä laskutettava työ koostuu ja onko henkilöstö osannut raportoida tämän ohjeiden mukaisesti.

Hankkeita käynnistäessä on hyödynnetty pilotointia, niin että jokin organisaation yksiköistä on toiminut hankkeen pilotointikohteena. Tämä on ehdottomasti mahdollisuus, johon kannattaisi panostaa myös jatkossa. Suunnitteluvaiheessa pilotoinnin käytännön harjoitus voidaan yhdistää prosessiin vielä siinä vaiheessa, kun kaiken ei tarvitse olla valmista. Toisaalta jokainen organisaation yksikkö on jollain tavalla erilainen verrattuna muihin. Vaikka pilotoinnin ratkaisut toimivat jossain yksikössä, ei se automaattisesti tarkoita sitä, että prosessi olisi samanlainen muissakin yksiköissä. Siitä huolimatta pilotointi mahdollistaa hankkeelle käytännön olosuhteet, jossa sitä on mahdollista arvioida konkreettisten toimien kautta.

Jalkautuksen yhteydessä yksiköissä on pidetty koulutuksia hankkeisiin liittyen. Hinnoittelu-uudistuksen johdosta henkilöstön vastuu oman työn kattavampaan raportointiin on kasvanut. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa henkilöstöstä on vastustanut hanketta vedoten työmäärän kasvuun, jonka raportointi aiheuttaa. Seuranta on todella haasteellista tehdä, jos tarpeellista raportointia ei suoriteta. Koulutuksien lisäksi viestintään tulee panostaa vielä enemmän. Hankkeelle tarvitaan kaikkien

organisaation yksiköiden vetäjien tuki ja hankkeet tulee osata jalkauttaa yksiköihin merkityksellisinä uudistuksina, joita ne ovat.

4.3 Strategian onnistumisen mittaaminen ja työkalut

Haastatteluissa kävi ilmi, että mittareiden määrään ja laatuun ollaan tyytyväisiä. Hankkeiden edessä erilaiset näkökulmat tulevat esille ja mittareita saatetaan vaihdella. Suurin osa mittareista on taloudellisia. Ei-taloudellisista mittareista mukana tärkeimpänä on asiakastyytyväisyys. Laskutusasteen parantamisen prosessissa on viime aikoina lisätty seuranta ja mittareita. Seuranta ja mittarit liittyvät tiiviisti toisiinsa. Kuten edellisen alaluvun 4.2 lopussa todettiin: resurssin käyttöasteen ohjaamista mitataan henkilöstön tuntikirjausten, laskutusasteen sekä liukumien avulla. Hinnoittelu-uudistuksessa puolestaan mitataan laskutettavaa työtä asiakasta kohden ja kuukausittain seurataan myös transaktioiden määrää. Olennaisia mittareita hinnoittelu-uudistuksessa ovat asiakasmenetysten määrä, keskituntihinnan muutos ja uuden hinnoittelun piirissä oleva asiakasmäärä. Strategiset hankkeet on lisäksi sidottu organisaation budjetteihin. Budjeteissa tarkastellaan esimerkiksi, kuinka paljon liikevaihto on kasvanut hinnoittelu-uudistuksen myötä tai kuinka paljon vapaata kapasiteettia on saatu hyödynnettyä.

Alaluvussa 2.3 nostettiin esiin strategiakartan neljä eri näkökulmaa: talous-, asiakas- ja prosessinäkökulmat sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Näiden näkökulmien kautta pyritään tarkkailemaan hankkeen onnistumista tulokortin ja siihen sidottujen useiden eri tunnuslukujen avulla. (Kaplan & Norton 1996a, 10–18.) Haastatteluissa ilmeni, että kohdeyrityksessä on valittu tarkkailla tiettyjä relevantteja tunnuslukuja kustakin näkökulmasta. Muuttuvat toimintaympäristöt ovat ajaneet kohdeyrityksen tarkastelemaan sisäisiä prosessejaan ja automatisoimaan niitä, joiden innoittama myös hinnoittelu-uudistus on saanut alkunsa. Resurssien käyttöasteen ohjaamisen parantamisen hanke puolestaan mittaa henkilöstön vapaata kapasiteettia ja siten se linkittyy vahvasti oppimisen ja kasvun näkökulmaan.

Haastateltavan kohdejoukon mukaan hanke on yksinkertaisesti määriteltynä onnistunut, kun sille asetetut tavoitteet on saavutettu. Kyseinen määritelmä on suoraviivainen ja pitää sisällään useita eri näkökulmia. Vaikka hanke saataisiin vietyä läpi, ei sitä vielä voida nähdä onnistumisena. Etenkin hinnoittelu-uudistuksessa tulee arvioida asiakasmenetysten määrä sekä kuinka huolellisesti prosessi on toteutettu. Haastatteluissa nousi esille, että onnistumisen mittari voidaan nähdä olevan usean erillisen mittarin tavoitelukemiin pääsy. Hinnoittelu-uudistuksen kohdalla asiakasmenetykset pitää pyrkiä pitämään mahdollisimman vähäisinä ja kannattavuus kasvussa. Lisäksi kyseisessä hankkeessa olisi tärkeää saada organisaation eri yksiköt kannustettua yhä tiiviimpään asiakasviestintään. Tunnuslukujen pitää olla tavoitearvoissa. Tärkeämpää on kuitenkin tunnistaa tietyn hankkeen kohdalla sille merkityksellisimmät tunnusluvut. Hyvänä esimerkkinä toimii hinnoittelu-

uudistuksesta seurauksena tapahtuneet asiakaspoistumat. Vaikka asiakkaita lähtee, voi kannattavuus kasvaa. Uudistuksella pyritään siihen, ettei organisaatiossa olisi kannattamattomia asiakkaita. Mikäli sellaisia poistuu uudistuksen myötä, ei asiakaspoistumaa nähdä välttämättä negatiivisena asiana. On tärkeää huomioida mittarien yhteisvaikutus sen lisäksi, että osaa tarkastella niitä erikseen.

Haastattelujen perusteella kohdeyrityksessä ei hyödynnetä strategiatyökaluja yksittäisissä hankkeissa. Hankkeen suunnitteluvaiheessa käydään suullisesti läpi uhkia, mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia SWOT-analyysin tapaisesti, mutta konkreettista taulukkoa ei ole tapana tehdä. Haastatteluissa nousi esille, että hanketta ei lähdetä suunnittelemaan työkalu edellä, vaan suunta-aviivien määrittäjänä toimivat tavoitteet.

Tuloskortit ovat käytössä kohdeyrityksessä. Strategiset hankkeet ja niiden tavoitteet ovat kiinnitettynä henkilökohtaisiin tuloskortteihin sellaisten henkilöiden osalta, jotka ovat aktiivisesti suunnittelemassa tai toteuttamassa strategisia hankkeita. Lisäksi jokaiselle hankkeelle valitaan usein erikseen tietyn hankkeen kannalta relevantit jatkuvassa tarkastelussa olevat tunnusluvut. KPI-mittaristo tuloskorttina ei ole käytössä kohdeyrityksessä siinä merkityksessä, kun sen tietoperustan alaluvussa 2.3 esitettiin. KPI-mittarit ovat olemassa kohdeyrityksessä ja niitä seurataan. Niistä ei kuitenkaan ole jalostettu tuloskorttimaista mallia strategisen hankkeen toteutuksen tueksi.

Alaluvussa 2.3 kuvataan tuloskortista jalostettu nelivaiheinen strateginen johtamisjärjestelmä (Kaplan & Norton 1996a, 9). Haastatteluissa ilmeni, että kohdeyrityksen strategisen hankkeen johtamisjärjestelmä mukailee hyvin pitkälle Kaplanin ja Nortonin (1996, 9) esittämää strategista johtamisjärjestelmää. Ensimmäisessä vaiheessa strategia ja visio kommunikoidaan henkilöstölle. Kuten aiemmin tässä sekä edellisessä alaluvussa on todettu, strategisen hankkeen viestinnässä koetaan haasteita. Toisaalta haastatteluissa ilmeni, että strategisten hankkeiden tavoitteet on kiinnitetty henkilöstön henkilökohtaisiin tuloskortteihin. Kuitenkin työntekijät kokevat heiltä pyydetävän lisäraportoinnin aiheuttavan heille liikaa työtä. Tuloskortteihin kiinnitettyjä tavoitteita on haasteellista seurata, jos raportointia ei suoriteta. Raportoinnin lisääntyminen nähdään olevan kohdeyrityksen prosessien kehittymisen sekä hankkeiden seurannan kannalta tärkeää. Johtamisjärjestelmän viimeisessä vaiheessa saadaan palautetta strategian onnistumisesta. Tärkeänä osana viimeistä vaihetta on seuranta. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että seurannassa on onnistuttu kohtuullisen hyvin, vaikka henkilöstön sitouttaminen osaksi raportointia voidaan nähdä haasteena.

5 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään sekä opinnäytetyöprosessia että vedetään yhteen koko tutkimus. Alaluvuissa käsitellään tutkimuksen lopputuloksia sekä mahdollisia kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi viimeisessä alaluvussa arvioidaan opinnäytteen tekijän omaa oppimista koko opinnäytetyöprosessin ajalta.

Tutkimuksen aihe valikoitui sen mielenkiintoisuuden ja merkityksellisyyden takia. Strategia on paljon käsitelty aihe kirjallisuudessa, mutta siitä huolimatta se koetaan käytännön toteutuksessa helposti kaukaisena ja teoreettisena kokonaisuutena. Jokaisessa yrityksessä tehdään jatkuvasti päätöksiä liiketoimintaan liittyen. Näiden päätösten linkittäminen strategiaan, suurempaan suunnitelmaan, mahdollistaa yrityksen kehityskulun haluttua päämäärää kohti. Tässä tutkimuksessa tutkitut hankkeet ovat hyvin käytännönläheisiä, mutta niillä on suuri strateginen ja liiketoiminnallinen merkitys. Tutkimuksen aihe voidaan nähdä merkittävänä myös työelämän jatkuvan muutoksen takia. Strategisen johtamisen ja prosessien tulee kehittyä jatkuvasti automatisoituvassa maailmassa. Lisäksi Z-sukupolven siirtyminen työelämään tapahtuu muutamien vuosien kuluessa. Liike-elämän muutos on jo käynnissä yhä joustavampaan ja nopeatempoisempaan suuntaan. Tämä tulee varmasti lisäämään myös strategisten liiketoimintaprosessien tehostamisen tarvetta.

5.1 Johtopäätökset

Pääkysymyksenä tutkimuksessa tutkittiin ja analysoitiin kahta kohdeyrityksen strategiaprosessia. Molemmista prosesseista löytyi paljon yhtäläisyyksiä tietoperustassa esitettyyn kirjallisuuteen. Prosessien voidaan huomata olevan nykyaikaisia ja epälineaarisia, joissa suunnittelu- sekä toteutusvaiheet vaihtelevat ja toimivat limittäin prosessissa. Operatiivisen johtamisen ja strategiatyön voidaan tulkita kulkevan limittäin tutkittavissa hankkeissa.

Luvussa 2 käsitellään Nagin ym. (2007) tutkimuksen kautta muodostunutta strategisen johtamisen viitekehystä. Kohdeyrityksessä viitekehys toteutuu: johdolta tulee ideoita strategiaan hankkeisiin liittyen, joita johtavissa asemissa olevat henkilöt toteuttavat. Hankkeiden ideana on hyödyntää olemassa olevat resurssit toiminnan kehittämiseksi organisaatiossa ja tätä kautta pyrkiä saavuttamaan toivottu asema markkinoilla. Tutkittavien prosessien voidaan todeta olevan melko hyvin toteutettuja, mutta parantamisen varaa on viestinnässä ja tehokkuudessa. Haastatteluissa nousi esille osittain negatiivisena asiana ajoittainen suunnittelun vähäisyys ja siitä johtuva epätehokkuus. Toisaalta positiivista on se, että hankkeet ovat hyvin konkreettisia ja käytäntö otetaan mukaan jo prosessin alkuvaiheessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että työskentelytyylejä kohdejoukon sisällä on erilaisia. Osa haluaisi suunnitella tarkemmin ja pidempään, kun taas toiset haluavat aloittaa käytännön kokeilun mahdollisesti pilotoinnin avulla heti prosessin alkuvaiheessa.

Tutkimuksen alakysymykset luotiin tukemaan tutkimuksen pääkysymystä. Ensimmäisenä alakysymyksenä tutkittiin, miten strategian jalkautus onnistuu tutkittavissa strategiaprosesseissa. Molempien hankkeiden jalkautuksessa huomattiin olevan kehityksen varaa. Jalkautuksen onnistumisen haasteena nousi useasti esille puutteellinen viestintä sekä henkilöstön osallistamisen ja strategian tavoitteisiin sitouttamisen vaikeudet. Resurssien puute esiintyi haastatteluissa yhtenä haasteena, mutta toisaalta voidaan myös pohtia, että ovatko kaikki olemassa olevat resurssit hyötykäytössä. Viestinnän rooli jalkautustyössä on olennainen. Haastattelujen perusteella ohjausryhmässä tiedotetaan kommunikointiin liittyvien toimintaprosessien kehitystarpeet, joihin on tärkeää panostaa tulevissa strategisissa hankkeissa.

Toisena alakysymyksenä haluttiin selvittää, miten strategiaprosessien etenemistä seurataan. Haastattelujen perusteella seurannan on koettu onnistuneen hyvin ja sitä tehdään tarvittavalla tarkkuudella. Tunnuslukuseurannan lisäksi haastattelujen yhteydessä nousi esille, että hankkeita havainnoidaan ja niihin liittyen pidetään useita palaverieja kuukaudessa. Näin ollen hankkeet ovat osana jokaisen kohdejoukon jäsenen viikoittaisia työtehtäviä. Haasteena seurannan onnistumisessa nähdään eri yksiköiden raportoinnin puute tai raportoinnin heikko laatu. Hinnoittelu-uudistuksen osalta on tärkeää, että jokaisen yksikön henkilöstö sitoutuu raportointiin omalta osaltaan, jotta seuranta voidaan harjoittaa tarvittavalla tarkkuudella. Resurssien käyttöasteen ohjaamisen parantamisen hankkeessa seuranta perustuu myös esimerkiksi henkilöstön tuntikirjauksiin. Henkilöstön toteuttama raportointi on siis suuressa osassa molempia hankkeita.

Viimeisenä alakysymyksenä pohdittiin strategiaprosessin onnistumisen mittaustapoja. Olennaista mittaamisessa on osata valita tärkeimmät tarkasteltavat tunnusluvut. Kohdeyrityksessä käytetään sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita, joka kertoo siitä että mittaamista tehdään todennäköisesti tarpeeksi laaja-alaisesti. Tulokorttia käytetään kohdeyrityksessä strategisen hankkeen onnistumisen seurannassa. Hankkeen tavoitteet on liitetty henkilöstön tulokortteihin, joiden avulla onnistumista voidaan seurata. Onnistumisena kohdeyrityksessä nähdään useiden tavoitteiden samanaikainen täytyminen – esimerkiksi usean eri tunnusluvun tavoitearvoihin pääsy.

5.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä alaluvussa esitetään kehitysehdotuksia kohdeyrityksen strategiaprosesseista tutkimuksen tuloksiin pohjautuen. Lisäksi pohditaan myös mahdollisia jatkotutkimustapoja. Tutkimuksen aihe voidaan nähdä merkittävänä, sillä työelämän jatkuvassa muutoksessa myös strategisen johtamisen ja strategiatyön tulee muuttua ja kehittyä. Tekoäly ja automatisaatio yleistyvät, ja Z-sukupolvi tulee määrittämään työelämän kehityksen suunnan muutaman vuoden kuluessa. Lisäksi tutkimus tarjoaa kohdeyritykselle objektiivisen välikatsauksen prosessien kulkuun etenkin kahdessa tutkimuksen kohteena olleessa hankkeessa.

Tutkittavissa hankkeissa strateginen johtaminen on toteutettu hyvin, mutta parantamisen varaa on viestinnän osa-alueilla sekä henkilöstön osallistamisessa. Muutosjohtamisen taidot ovat tärkeitä molemmissa tutkituissa hankkeissa, ja henkilöstön kouluttaminen aiheen teemoista olisi varmasti hyödyllistä.

Tutkimustuloksissa ilmeni, ettei kohdeyrityksellä ole olemassa valmista prosessikaaviota, jota hankkeita toteutettaessa noudatettaisiin. Itse prosessit voidaan siitä huolimatta nähdä hyvin samankaltaisia kuin tietoperustan alaluvun 2.1 kuvioissa 3 ja 5 kuvatut strategiaprosessit. Haastattelussa ilmeni, että osa strategiatyöhön osallistuvista on sillä kannalla, että suunnitteluun pitäisi panostaa enemmän, kun taas osa ajattelee, että käytännön kautta havainnointi on heille ominaisin tapa. Hankkeita ja prosesseja on monenlaisia, eikä kaikkia ole tehokasta toteuttaa samalla tavalla. Voisi olla kuitenkin hyödyllistä luoda suuntaa antava prosessikaavio, jonka mukaan hankkeissa edettäisiin. Toisaalta hyvänä jatkotutkimusehdotuksena tähän ongelmaan liittyen voisi toimia laadullinen tutkimus, jossa tutkittaisiin ja vertailtaisiin kohdeyrityksen eri tavalla toteutettujen prosessien tehokkuutta. Sen avulla olisi mahdollista havainnoida, onko yleistävää prosessikaaviota tehokasta hyödyntää hankkeissa.

Tietoperustan alaluvussa 2.2 todetaan, että on haasteellista osallistaa henkilöstöä strategian jalkautukseen, jos strategia esitetään ylemmän johdon toimesta puutteellisesti (Kärnä 2016, 35). Tutkimuksen perusteella huomattiin, että idea hinnoittelu-uudistuksen hankkeeseen tuli ylemmältä johdolta, mutta suunnittelu- ja toteutustyö oli ohjausryhmän eli tässä tapauksessa keskijohdon tehtävä. Jalkautukseen tulisi panostaa enemmän jatkossa. Läpinäkyvyys nähdään tärkeänä teemana strategian jalkautustyössä. Johdon tulee osata selittää henkilöstölle strategisten hankkeiden syyt ja tavoitteet. Lisäksi tulee osata kommunikoida myös vastualueet selkeästi. Yhtenä haasteena tutkimuksen perusteella nähtiin myös viestinnän vastuunjako etenkin jalkautusvaiheessa. Saattaa tuntua byrokraattiselta ja kankealta jakaa viestinnälliset vastuut aina uudestaan jokaisessa hankkeessa. Tähän yhtenä ratkaisuna voisi toimia sellainen, että ohjausryhmästä valitaan henkilö, kenenä on jatkuva päävastuu viestinnästä.

Vastuu hankkeiden jalkautuksesta kohdeyrityksessä kohdistuu tällä hetkellä ohjausryhmään kuuluville henkilöille. Jalkautuksessa nähdään haasteita ja yksiköiden vetäjien tuki prosessissa nähdään tärkeänä. Molemmat tutkittavat strategiset hankkeet ovat saaneet alkunsa johtoryhmän ideoista. Suunnittelu- ja toteutusvastuu on siirtynyt ohjausryhmälle. Johtoryhmän suurempi rooli jalkautustyössä voisi olla mahdollinen tapa tehostaa jalkautusta. Toisaalta ohjausryhmän olisi tärkeää saada tukea jalkautukseen kaikilta eri yksiköiden vetäjiltä. Tärkeämpänä tekijänä voidaan siis nähdä yksiköiden vetäjien sitouttaminen strategiseen hankkeeseen ja sen tavoitteisiin. Ohjausryhmän tulisi pystyä luottamaan siihen, että jokaisen yksikön vetäjä tekee jalkautustyötä aktiivisesti

omassa yksikössään. Strategian jalkautuksessa erilaisten mittarien esittely henkilöstölle perusteellisemmin voisi auttaa työntekijöitä ymmärtämään hankkeen paremmin. Tämä auttaisi myös konkretisoimaan hanketta ja sen tavoitteita. Hankkeiden tavoitteet on jo kiinnitetty henkilöstön tuloskortteihin. Hankkeita voitaisiin tarkastella tiiviimmin myös eri yksiköiden sisällä. Esimerkiksi viikkopalaverissa voitaisiin käydä läpi hankkeista seuranneita muutoksia sekä mahdollisia kehitysideoita.

Tätä tutkimusta voisi jatkaa monella tavalla ja monesta eri näkökulmasta havainnoiden. Mielenkiintoista olisi tutkia esimerkiksi tietyn toimialan yritysten strategisten hankkeiden prosesseja määrällisen tutkimuksen avulla käyttäen Likertin asteikkoa. Saman tutkimuksen voisi tehdä myös laadullisesti haastatellen tietyn toimialan muutamaa yritystä ja vertailla niiden prosesseja keskenään. Eriytyisen kiinnostavaa olisi ottaa yhteyttä sellaisiin yrityksiin, jotka kokevat että ovat onnistuneet jalkautustyössä. Näiden yritysten prosessien ja jalkautustyön tutkiminen laadullisin menetelmin voisi myös olla mahdollinen jatkotutkimusidea. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että kohdeyrityksessä ei ole käytössä strategiatyökaluja. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa yritykseen, jossa aktiivisesti käytetään yhtä tai useampaa strategiatyökalua. Strategisen johtamisen kenttä on laaja. Vaikka kirjallisuutta aiheesta löytyy paljon, nykyaikaisia ja yksityiskohtaisempia tutkimuksia aiheesta tarvitaan lisää.

5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön voi ajatella olevan opiskelijan näyte sen hetkisestä osaamisestaan. En koskaan osannut ajatella opinnäytetyöprosessin olevan erityisen raskas, vaikka useaan otteeseen opintojen aikana sai kuulla erilaisia mielipiteitä aiheeseen liittyen. Opinnäytetyö on vain yksi, hieman laajempi, raportti muiden joukossa sisältäen tutkimuksen.

Opinnäytetyön oli tarkoitus valmistua Vappuun 2022 mennessä. Aikataulussa pysyminen tuntui itselle luonnolliselta ja työ valmistui noin viikko ennen Vappua 2022. Opinnäytetyöprosessi osoittaa, millaiset työn tekijän aikataulutuksen taidot ovat. Koen itse onnistuneeni aikataulutuksessa hyvin. Pyrin pitämään hyvän tasapainon yhdistäen työn, opinnäytteen, urheilun ja vapaa-ajan sopivissa määrin. Prosessiin mahtui kahden viikon ajanjakso, jolloin motivaatiota oli hyvin vaikea löytää tutkimuksen tekemiseen. Motivaation takaisin saamiseen auttoi, kun kiristin työn aikataulua seuraavalle viikolle.

Haasteellisinta koko prosessissa oli aloittaminen. Tiesin, että halusin valita aiheen, joka on omasta mielestä kiinnostava ja josta löytyisi runsaasti kirjallisuutta. Toimeksiantajalla ei ollut erityisiä toiveita aiheen suhteen ja he hyväksyivät ehdotukseni. Strateginen johtaminen sekä siihen liittyvät prosessit olivat kiinnostaneet heti strategisen johdon laskentatoimen kurssilta lähtien. Mahdollisuus tutkia kyseistä aihetta konkreettisesti toimeksiantajan prosesseja havainnoiden tuntui todella

mielenkiintoiselta. Kuten tässä työssä on jo aiemmin todettu, kirjallisuutta aiheesta löytyy paljon. Haasteellista oli löytää juuri tämän työn kannalta olennaisimmat tutkimukset, artikkelit ja muut teokset.

Tutkimusta tehdessä haastatteluaineiston analysointi, joka piti sisällään litteroinnin ja teemoittelun, osoittautui työläimmäksi vaiheeksi. Aineiston kerääminen haastattelujen sekä kyselylomakkeen avulla osoittautui puolestaan helpoksi työvaiheeksi, vaikka haastattelijana toimiminen oli uusi rooli itselle. Ohjausryhmään kuuluu kokonaisuudessaan viisi jäsentä, joista kohdejoukkoon valitut neljä toimivat tutkittavissa hankkeissa aktiivisesti. Tästä johtuen yhden henkilön pois jättäminen kohdejoukosta oli perusteltua.

Vaikka aiheen valinta ja kirjoitustyön aloittaminen tuntuivat aluksi haasteellisilta, osoittautui erittäin hyväksi ratkaisuksi saada tehdä työ toimeksiantona. Tämä antoi käytännön perspektiiviä ja kokemusta tutkimukseen liittyen. Onnistuin vertaamaan kirjallisuutta ja aiemmin tehtyjä tutkimuksia kohdeyrityksen käytännön toimiin. Sain valita aiheen vapaasti omien kiinnostuksenkohteiden mukaan ja se sopi toimeksiantajalle, joten kokonaisuudessaan prosessi oli mieluisa. Vaikka tietoperustan kirjoittaminen tuntui alussa haasteelliselta kirjallisuuden paljouden vuoksi, huomasin erilaisiin tutkimuksiin ja artikkeleihin syventymisen olevan erittäin kiinnostavaa ja hyvä tapa oppia. Koin kirjallisuuden syventymisen tärkeänä osana omaa oppimisprosessiani. Ilman sitä tutkimuksen teko olisi ollut hyvin haasteellista.

Tutkimuksen tekeminen ja ennen kaikkia tulosten analysointi on varmasti hyödyllinen taito myös työelämässä. Opin paljon eri tutkimusmenetelmistä sekä aineistonkeruutavoista prosessin aikana. Mikäli opintoni jatkuvat maisteriopintoihin, pääsisin siellä hyödyntämään tässä prosessissa opittuja tutkimusentekotaitoja. Lisäksi ura talouden, konsultoinnin ja strategiatyön parissa kiinnostaa suuresti. Uskon, että tämän tutkimuksen myötä kartoitetusta tietotaidosta olisi myös uran kannalta hyötyä.

Lähteet

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13, 6, s. 415-418.

Ala-Mutka, J. 2008. *Strategiamalli*. Talentum Media Oy. Helsinki. Kirja.

Alasuutari, P. 2019. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E. & Whittington R. 2018. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*. Luettavissa: <https://www.alexandria.unisg.ch/253752/1/Burgelman%20Floyd%20Laamanen%20Mantere%20Vaara%20Whittington%20SMJ%20Special%20Issue.pdf>. Luettu: 13.2.2022.

Chakravarthy, B. S. & Doz Y. 1992. Strategy Process Research - Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategic Management Journal*, 13, s. 5-14.

Chandler, A.D. 1963. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. MIT Press. Cambridge. Google-kirjat. E-kirja. Luettu: 8.2.2022.

Floyd, S. W., Lane, P. J. 2000. Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25, 1, s. 154-177.

Friis, O. 2016. A strategy model – better performance through improved strategy work. *Journal of Modelling in Management*, 11, 3, s. 742–762.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2022. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Moodle. Tutkimustyön perusteet ja menetelmät - THE7LH101-3062, 2. periodi syksy 2021. 5. Laadullinen tutkimusote. Luettu: 29.3.2022.

Harrington J. R. 2011. *Strategic management: An analysis of its representation and focus in recent hospitality research*. Emerald Group Publishing Limited. Bingley. Luettavissa: <http://120.117.3.21/sysdata/40/21440/doc/85ec28e04d7591d2/attach/812396.pdf>. Luettu: 29.3.2022.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.3.2022.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

- Hrebiniak, L.G. 2006. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35, 1, s. 12-31.
- Joyce, W., Nohria, N. and Roberson, B. 2003. What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success. *Harvard Business Review*, s. 2–13.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum. Vantaa. E-kirja. Luettu: 2.2.2022.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996a. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press. Boston.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996b. Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 74, 1, 75-85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1. *Accounting horizons*, 15, 1, s. 87-104.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008. Mastering the management system. *Harvard Business Review* Harvard Business School. Boston. Luettavissa: <http://docenti.luiss.it/protected-uploads/953/2016/10/20161011231006-Mastering-the-Management-System-by-Kaplan-and-Norton-2008.pdf>. 25.2.2022.
- Kärnä, E. 2016. Strategy: From Managers' Toy to Practitioners' Tool to Successful Implementation. University of Jyväskylä. Jyväskylä. Luettavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49956/978-951-39-6659-1_vaitos06062016.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 7.2.2022.
- Laitinen, E. K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.
- Lindroos, J-K. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. Alma Talent. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 22.3.2022.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen. Edita. Helsinki.
- Miller, D. 2002. Successful change leaders: what makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2, 4, 359-368.

Mintzberg, H. 2007. *Tracking Strategies: Towards a General Theory*, Oxford University Press. New York. Google-kirjat. E-kirja. Luettu: 8.2.2022.

Nag, R. & Hambrick, D. C. & Chen, M-J. 2007. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*. Luettavissa: <https://faculty.darden.virginia.edu/chenm/CvAndBio/ForResearchers%20AndAcademics/What%20Is%20Strategic%20Management%20Really%20-%20SMJ2006.pdf>. Luettu: 13.3.2022.

Okumus, F. 2003. A framework to implement strategies in organizations. *Management decision*, 41, 9, s. 871-882.

Pettigrew, A.M. 1992. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, s. 5-16.

Pryor, M. G. & Anderson, D. & Toombs, L. A. & Humphreys, J. H. 2007. Strategic Implementation as a Core Competency: The 5 P's Model. *Journal of Management Research*, 7, 1, s. 3-17.

Porter, M.E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review* 10–12/1996. Boston. Luettavissa: http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150528/20150528184258_9036.pdf. Luettu: 7.2.2022.

KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2006. 7.3.4 Teemoittelu. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. Luettu: 4.4.2022.

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

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020. Usein kysyttyä EU:n tietosuojaja-asetuksesta. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu: 6.4.2022.

Bourgeois, L.J. & Brodwin, D.R. 1984. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5, s. 241-264.

Van de Ven, A. H. 1992. Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 1, s. 169–188.

Vuorinen, T. 2014. *Strategiatyö ja strategian työkalut*. Liiketaloudellinen Aikakauskirja. Helsinki. Luettavissa: http://lta.lib.aalto.fi/2014/1/lta_2014_01_d5.pdf. Luettu: 24.2.2022.

Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja – 20 työkalua*. E-kirja. Alma Talent. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymykset:

1. Oletko osallistunut hinnoittelu-uudistuksen ja resurssien käyttöasteen ohjaamisen parantamisen valmisteluprosesseihin?

- Kyllä
- En
- Jokin muu, mikä?

2. Mikä on ollut roolisi yllä mainituissa hankkeissa?

3. Tiedätkö yllä mainittujen hankkeiden tavoitteet?

- Kyllä
- En
- Jokin muu, mikä?

4. Millainen strategia on asetettu tavoitteiden saavuttamiseksi kahdessa yllä mainitussa hankkeessa?

5. Mikä sana tulee mieleesi käsitteestä strategia?

6. Tukevatko uudistukset ja päivittäiset toimenpiteet yllä mainittuja strategisia hankkeita?

7. Onko Yritys X:llä mielestäsi yleisesti selkeät prosessit uusien strategisten hankkeiden valmistelua ja toteuttamista varten?

- Kyllä
- Ei
- Jokin muu, mikä?

Liite 2. Haastattelurunko

Haastattelun avaaminen:

Keskustelua työhistoriasta kohdeyrityksessä ja viimeaikaisista strategisista hankkeista.

Varsinaiset kysymykset:

Strategiaprosessi:

- Miten kuvailisit/ymmärrät käsitteen strategiaprosessi?
- Mitä vaiheita strategiaprosessi Yrityksessä X sisältää/pitäisi sisältää? (esimerkkinä hinnoittelu-uudistus ja resurssien käyttöasteen ohjaamisen parantaminen)
- Osallistuiko prosessiin muita sidosryhmiä Yrityksen X ohjausryhmän lisäksi (esimerkkinä työntekijät, konsultit jne.)?
- Otettiinko Yritys X:n arvot, missio ja visio huomioon?
 - Entä tavoitteet?
- Mihin mielestäsi pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota näiden hankkeiden strategioiden laatimisessa?
- Prosessin onnistumisen riskit?
- Prosessin aikaiset haasteet? Tekisitkö jotain toisin?

Strategian jalkauttaminen:

- Mitä tapahtuu sen jälkeen, kun strategia on hyväksytty?
- Onko strategiset tavoitteet jalkautettu mielestäsi hyvin kaikille organisaatiotasolle?
 - Oletko tietoinen omista vastuualueistasi ja tavoitteistasi?
 - Millainen rooli strategialla on omassa työssäsi?
- Mitataanko ja seurataanko strategiaa mielestäsi tarpeeksi Yrityksessä X?
- Miten strategiaa mitataan?
- Mistä voidaan päätellä, että strategiassa onnistutaan?
- Arvioidaanko strategiaa kesken hankkeen?

Seuranta ja työkalut:

- Miten toimintaympäristöä analysoitiin?
- Kuultiinko työntekijöitä tai sidosryhmiä?
 - Miten?
- Millaisia strategiatyökaluja käytettiin (PESTEL, tuloskortti, jne.)?
- Suunniteltiinko prosessissa mittareita tai seurannan työkaluja?
 - Hyödynnettiinkö niitä?
- Miten onnistumista arvioidaan ja/tai mitataan?