



Rakennusalan pk-yrityksen strategian kehittäminen

Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, insinööri (AMK)

2025

Senja Mönttinen

Koulutus Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, insinööri (AMK)
Tekijä Senja Mönttinen
Työn nimi Rakennusalan pk-yrityksen strategian kehittäminen
Ohjaaja Heini Liminka

Vuosi 2025

Tässä opinnäytetyössä käsitellään rakennusalan pk-yrityksen strategian kehittämistä ja strategian merkitystä rakennusalan pk-yrityksen toiminnalle. Rakennusala on suhdanneherkkä, ja nopeasti muuttuvat sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat herkemmin pieniin ja keskikokoisiin yrityksiin. Rakennusallalla vaikuttaa tällä hetkellä muutostrendeinä digitalisaation, tekoälyn ja teknologian nopea kehitys ja yritysten on pystyttävä kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Rakennusallalla koetaan edelleen osaamispuutetta ja uusia osaajia kaivataan alalle.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää strategiatyön mahdollisuuksia rakennusalan pk-yritysten toimintaan, ja kartoittaa strategiapolun mahdollisia kompastuskiviä. Työssä määritellään strategiapolun kulku, erilaisia työkaluja strategian kehittämiseen ja pohditaan strategian tärkeyttä pk-yritysten toiminnalle. Työssä käsitellään myös johtamisen roolia strategiatyön ja muutoksen aikana.

Opinnäytetyön pohjatietoina on käytetty monipuolisesti eri kirjallisuuslähteitä, artikkeleita ja tutkimuksia, omaa kokemusta rakennusalan pk-yrityksen strategiatyöstä, sekä työntekijöiden ja asiantuntijan haastatteluja. Oma työkokemus esitetään työssä case-esimerkinä. Työssä vertaillaan teoreettisen strategiapolun kulkua työntekijöiden ja asiantuntijan kokemuksiin työelämässä. Tuloksista huomataan, että strategian merkitystä ja tärkeyttä pidetään pk-yrityksille elintärkeänä, mutta esimerkiksi strategian jalkauttaminen ja seuranta tuottavat useimmiten ongelmia strategiaproessin aikana. Kartoittamalla yleisiä kompastuskiviä, voidaan jatkossa keskittyä kehittämään strategiaproessin toimintamalleja tehokkaammiksi.

Avainsanat Johtaminen, rakennusala, strategiatyö, toiminnan kehittäminen.
Sivut 27 sivua ja liitteitä 3 sivua

DP Construction and Civil Engineering, Bachelor of Engineering
Author Senja Mönttinen
Subject Developing a Strategy for an SME in the Construction Industry
Supervisors Heini Liminka

Year 2025

This thesis discusses the development of a strategy for small and medium-sized construction enterprises in the construction industry, as well as the importance of strategy for the operations of these companies. The construction industry is cyclical and rapidly changing, impacted by internal and external factors. Those factors affect small and medium-sized companies more than their larger counterparts. Construction industry is currently experiencing rapid changes in digitalization, artificial intelligence, and modern technology. The companies in the construction industry must be able to continuously develop their operations. The industry is still experiencing a skills shortage and is in constant need of new professionals.

The aim of the thesis is to investigate the possibilities of strategy work for small and medium-sized enterprises in the construction sector, and to find possible obstacles on the strategy path. This thesis defines the course of the strategy path, various tools for developing strategy, and considers the importance of strategy for small and medium-sized enterprises. This thesis also considers the role of leadership during strategy work and change management.

The information gathered for the thesis is based on a wide range of different literature sources, articles and studies, personal experience of strategy work in a small enterprise and interviews with employees and an expert. My own work experience is presented as a case example. This thesis compares a theoretical strategy path to the experiences of employees and experts in the everyday strategy work they have participated in. The results show that the meaning and importance of strategy is considered vital for small and medium-sized enterprises, but many enterprises are having problems with implementing and monitoring the strategy during the strategy process. By recording common obstacles, we can focus on developing efficient operating models for the strategy process in the future.

Keywords Management, construction industry, strategy work, development of operations.
Pages 27 pages and appendices 3 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rakennusala pk-yritysten näkökulmasta.....	2
2.1	Rakennusalan muutostrendit	3
2.2	Koulutus ja osaaminen	4
2.3	Rakennusalan kulttuuri	4
3	Strategian määritelmä	5
3.1	Strategian merkitys	6
3.2	Teoreettinen strategiapolku	7
3.3	Johtamisen rooli strategiatyössä	8
4	Strategiatyö ja tutkimushaastattelut	10
4.1	Case-esimerkki: Strategiatyön kulku	10
4.2	Case-esimerkki: Strategian jalkauttaminen ja seuranta.....	12
4.3	Case-esimerkki: Esteet ja hidasteet	13
4.4	Haastattelut.....	14
4.4.1	Työntekijöiden kokemukset.....	14
4.4.2	Asiantuntijan kokemus	19
5	Tulosten esittely	21
5.1	Työntekijöiden näkökulmat	22
5.2	Asiantuntijan näkökulma.....	22
5.3	Yhteenveto.....	23
6	Tulosten tarkastelu, pohdinta ja johtopäätökset.....	23
	Lähteet.....	26

Liitteet

- Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Tässä tutkimusperusteisessa opinnäytetyössä tarkastellaan rakennusalan pk-yrityksen strategian kehittämistä ja kehittämisen onnistumisen merkitystä yritykselle. Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (Tilastokeskus, n.d.). Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia rakennusalan pk-yrityksen strategiapolkua, strategian työkaluja, sekä toimintamalleja ja menetelmiä case-esimerkin kautta. Työssä kuvattava case-esimerkki perustuu omaan kokemukseen strategiatyöhön osallistumisesta rakennusalan pk-yrityksessä. Yrityksen johdolta on pyydetty lupa case-esimerkin toiminnan kuvaamiseen ja analysointiin. Työn tavoitteena on selvittää rakennusalan strategian kehittämistyön antamia mahdollisuuksia rakennusalan pk-yritykselle ja löytää esteitä ja hidasteita kehitykselle. Tutkimusta toteutetaan haastattelemalla kehittämisen asiantuntijaa ja strategiatyöhön osallistuvia tai osallistuneita työntekijöitä.

Opinnäytetyössä käsitellään rakennusalaa yleisesti ja pyritään suuntaamaan katse tulevaisuuteen rakennusalan pk-yrityksien kehitykseen ja mahdollisuuksiin. Rakennusalan kehittymiseen vaikuttaa tällä hetkellä esimerkiksi teknologian ja digitalisaation kehittyminen, mikä tuo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia alalle. Etenkin pk-yritysten on pystyttävä ylläpitämään muutosnopeuttaan ja päivittämään strategiaa ja toimintamalleja säännöllisesti, jotta toiminta pystytään säilyttämään kannattavana ja kilpailukykyisenä.

Case-esimerkkiä taustatietoineen on tarkoitus peilata tietoperustaan strategian kehittämisestä, tutkimuksiin ja haastateltavien kokemuksiin. Näin pystytään muodostamaan kuvaa rakennusalan pk-yrityksien strategian kehittämisestä, prosessin vaiheista ja työkaluista, joilla strategian kehittämisessä voidaan onnistua. Etenkin haastateltavat työntekijät pystyvät tuomaan konkreettisia esimerkkejä ja tilanteita kehityksen suuntaan ja toimiviin työkaluihin.

Lähdemateriaaleina tässä tutkimuksessa käytetään erilaisia verkkosivuja, kirjallisuutta, artikkeleita, haastatteluja, sekä omaa havainnointia ja kokemusta. Case-esimerkki kuvaa vain yhden yrityksen strategiakehitystä ja sen vaiheita. Tutkimalla eri aineistoja ja vertaamalla haastateltavien kokemuksia pyritään tekemään johtopäätöksiä teoriapohjaisesti siitä, mitkä asiat vaikuttavat eniten rakennusalan pk-yritysten strategian kehittämiseen.

Case-esimerkki yrityksessä tehtiin päätoimisesti rakenne- sekä arkkitehtisuunnittelua ja se työllisti parhaillaan yli 10 henkilöä. Yritys osallistui strategiatyöhön syksyllä 2022. Strategian kehittämisprosessissa muodostettiin käsitys kokonaisvaltaisesti yrityksen toiminnasta, sen tavoitteista ja tehostamisesta. Tärkeimpänä osa-alueena prosessissa oli luoda kehitysmallit ja niiden tavoiteaikataulut. Prosessin kulku dokumentoitiin kirjalliseksi ja strategian jalkauttaminen alkoi koko työyhteisölle marraskuussa 2022 yhteisessä strategiapäivässä. Työyhteisö sai yhteisesti pohtia käytänteitä ja ilmaista mielipiteitään strategiaan liittyen.

Opinnäytetyön on tavoitteena selvittää strategiatyön mahdollisuuksia rakennusalan pienten ja keskikokoisten yritysten toimintaan, ja kartoittaa strategiapolun mahdollisia kompastuskiviä. Työssä määritellään teoreettinen strategiapolku ja erilaisia työkaluja prosessin läpivientiin. Strategiatyötä tutkitaan sekä kirjallisesti, että omaa työkokemusta ja haastateltavien kokemuksia vertaillen. Työ on rajattu käsittelemään ainoastaan rakennusalan pk-yrityksiä ja niiden toimintaa.

2 Rakennusala pk-yritysten näkökulmasta

Rakennusala on aina ollut suhdanneherkkä. Suuret organisaatiot pärjäävät vaikeimmissakin taloustilanteissa, mutta rakennusalan pk-yritykset saattavat kohdata herkemmin haasteita tai jopa konkursseja taloustilanteen heikentyessä. Rakennusala on pienyritysvaltainen. Tilastokeskuksen mukaan rakentamisessa on noin 55 000 yritystä, eli lähes joka kymmenes suomalainen yritys on rakennustoimialalla. (Rakennusteollisuus, n.d.) Rakennusalan pk-yrityksen on siis kyettävä luomaan itselleen kilpailukykyinen strategia ja asettamaan toiminnalle tavoitteita. Rakennusalan pk-yritysten täytyy kilpailla sekä osaamisella, että osaajista suurien yritysten kanssa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan pienten ja keskikokoisten rakennusalan yritysten toiminnan tarkasteluun.

Rakennusala on kasvuvuosinaan aina kehittynyt vauhdilla. Suurimmat kasvun vuodet rakennusalalla ovat sijoittuneet 1960-luvulta 1970-luvun alkuun muuttoliikkeen myötä, sekä myöhemmin 1980-luvun lopulle. Pahimman laman rakennusala koki 1990-luvulla. Lamasta huolimatta rakennusalan kehittämistyötä ei keskeytetty, vaan rakentamiseen haluttiin luoda uusia linjoja tukemaan tulevaa kehitystä. Esimerkiksi vuoden 1993 Rakennusalan kansallisen strategian työryhmä linjasi, että suomalaisen rakentamisen on kehitettävä laatua ja tehokkuutta tukevia prosesseja, kuten yritysten laatujärjestelmiä

sekä urakoitsijoiden esivalinta- ja luokitusjärjestelmä (RALA, 2022). Rakennusalalla on onnistuttu kitkemään myös harmaata taloutta, sekä vahvistamaan työntekijöiden oikeuksia työelämässä. Vuonna 1997 perustettiin Rakentamisen Laatu RALA Oy, jonka tarkoituksena edistää suomalaisen rakennetun ympäristön laatua ja vastuullisuutta, sekä rakennusalan läpinäkyvyyttä. Rakennusalan merkitys kansantaloudessa on 2000-luvulla vain kasvanut (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, 2020).

Huono taloustilanne on vaikuttanut suomalaisiin yrityksiin taas 2020-luvulla. Hankalin tilanne on rakentamisessa, jossa joka neljäs yritys raportoi tilanteensa huonoksi (Yrittäjät, 2025). Rakennusalan pk-yritykset kilpailevat projekteista suurien yritysten kanssa. Huono suhdanne on tarkoittanut paitsi muutosneuvotteluita myös uusia oivalluksia, johtamisen hienosäätöä ja henkilöstön jaksamisen tarkkaa seuraamista (Mannila, 2025). Vallitseva tilanne on iskenyt eniten asuntorakentajiin. Parhaiten tilanteessa pärjänneet rakennusalan pk-yritykset ovat pystyneet laajentamaan toimintaansa laajemmalle alueelle ja jopa laajentamaan palvelujensa tarjontaa asuntorakentamisen ulkopuolelle, eli mukautumaan muutokseen vaihtamalla strategiaa. Tämä kuitenkin tarkoittaa, että kilpailutuksissa on mukana yhä useampia yrityksiä ja kaikille ei riitä projekteja.

2.1 Rakennusalan muutostrendit

Rakennusalan trendeinä vaikuttavat jo vahvasti digitalisaatio, tekoäly ja teknologian kehitys. Muutos uuteen on ollut nopeaa ja uusia järjestelmiä, menetelmiä ja viestintäkanavia tulee nopeasti lisää. Yksi keino parantaa rakennusalan heikkoa tuottavuutta on digitalisaation entistä parempi hyödyntäminen koskien esimerkiksi digitaalista tietomallinnusta. Tämä mahdollistaisi virheiden ennaltaehkäisyä, päällekkäistä työtä, ja suunnittelun sekä toteutuksen parempaa yhteensovittamista. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, 2020) Digitalisaation ja teknologian myötä alalla löydetään jatkuvasti uusia tapoja tehostaa toimintaa suunnittelusta työmaan toimintaan. Toimintatapojen muuttuminen digitalisaation myötä mahdollistaa myös entistä tehokkaampaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa, mikä säästää aikaa ja kustannuksia. Uusien mahdollisuuksien löytämiseksi on löydettävä yrityskohtaisesti toimivimmat ratkaisut ja uskallettava muuttaa toimintamalleja tarpeiden mukaan. Kehittyvän tekoälyn myötä monia prosessien vaiheita pystytään tulevaisuudessa kenties tehostamaan entisestään.

2.2 Koulutus ja osaaminen

Rakennusalan kehityksen myötä henkilöstön säännöllinen kouluttaminen on tärkeä osa yrityksen kehittymistä. Pätevällä ja osaavalla henkilöstöllä on tärkeä rooli, etenkin pienissä yrityksissä, joissa kilpaillaan isoja organisaatioita vastaan. Osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvitaan riittävästi resursseja sekä työelämässä, että uusia osaajia kouluttaessa. Koulutuksen ja työelämän välinen entistä tiiviimpi vuoropuhelu ja yhteistyö on tärkeä alan haasteisiin vastaamiseksi (Rakennusteollisuus RT ry ja RIL ry, 2024). Rakennusalalla koetaan edelleen osaajapulaa ja uusia ammattilaisia kaivataan alalle. Osaamisvajetta Rakennusteollisuus ratkoisi lisäämällä etenkin koulutus- ja opetusresursseja sekä muokkaamalla koulutuksen sisältöjä. Niissä tulisi painottaa aiempaa selkeämmin työelämä-, yhteistyö- ja johtamistaitoja – tarvittaessa jopa teknisten valmiuksien kustannuksella. (Rakennuslehti, n.d.) Hyvä johtaminen vaikuttaa sekä työpaikkojen, että toimialojen pito- ja vetovoimaan, mikä on seikka, jonka tärkeys korostuu työvoimapulasta kärsivillä työpaikoilla ja toimialoilla (Alho ym., 2024, s. 37). Rakennusala on hyvin pitkälti miesvaltainen. Naisten osuus on keskimäärin noin 10 prosenttia (Rakennusteollisuus, (n.d.). Muutosta on kuitenkin jo havaittu ja rakennusalan eri tehtäviin on hakeutunut entistä enemmän myös naisia. Alalle toivotaan myös entistä enemmän kansainvälistä osaamista, niin opintoihin kuin työelämään.

2.3 Rakennusalan kulttuuri

Mölsä (2020) kirjoittaa Rakennuslehden artikkelissaan: ”Rakennusalalla vastakkainasettelun kulttuuri on tuttua. Oman pään pitämistä on pidetty tärkeämpänä kuin yhteisen ratkaisun löytämistä. Johtaminen tapahtuu kontrollin kautta.” Johtamiskulttuurin koetaan kangistuneen ja vanhentuneen. Uusi työelämään astuva sukupolvi kaipaa johdolta ihmisläheisempää otetta. Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan (MIFin tekemien johtajuuden arviointien eli 360 asteen arviointien) vain noin 10 % suomalaisista esimiehistä on pääosin muiden arviointien perusteella luokiteltavissa ihmisten johtamista esimiestyössään painottaviksi henkilöiksi. Loput 90 % painottavat muiden arviointien mukaan joko pelkästään asioiden johtamista tai sekä ihmisten johtamista että asioiden johtamista esimiestyössään. (Juuti, 2016, s. 47.) Rakennusalalla on huomioitu muutoksen tarvetta. Uudella KIRA-kasvuohjelmalla halutaan lähteä muuttamaan johtamisen kulttuuria asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Ihmisläheinen johtamiskulttuuri lisää työnyhyvinvointia ja tehostaa parhaimmillaan yrityksen toimintaa. Vaikka ihmisläheistä

johtamista lisätään, on tärkeää muistaa rinnalla kuitenkin myös asioiden johtamisen tärkeys.

Rakennusosalalla on käynnistetty yleisiä kaikille suunnattuja kehityksen ja kasvun prosesseja. Esimerkkeinä voidaan nostaa KIRA-kasvuohjelma ja Building 2030. Kiinteistö- ja rakentamisalan kasvuohjelman KIRAn tavoitteena on uudistaa alan osaamista ja toimintamalleja sekä vauhdittaa alan kokeiluja ja kehittämis- ja vientihankkeita, synnyttäen kasvua (KIRA, n.d.). KIRA-kasvuohjelmassa on nostettu esiin myös muun muassa johtajuus ja sen kehittäminen. Tavoitteena on saada organisaatioita mukaan uudistamaan rakennusalan kulttuuria. Johtamisen KIRA-haaste toteutetaan yhteistyössä RALA ry:n ja KIRA-kasvuohjelman kanssa. Building 2030 -konsortion tehtävänä on puolestaan kehittää Suomen rakennusosalalle visio vuodelle 2030 ja edistää sen toteutumista (Aalto yliopisto, Building 2030, (n.d.). Building 2030 -hanke on tutkinut rakennusalan hankkeiden prosesseja suunnittelusta työmaan toimintaan tarkoituksena löytää tehokkaimpia työskentelymalleja prosessien eri vaiheisiin, ja löytää parhaimmat tavat hyödyntää teknologiaa ja sen kehittymistä.

Erilaisten muutosten ja nopean kehityksen keskellä rakennusalan pk-yrityksen strategian pitäminen ajan tasalla korostuu ja strategia on pystyttävä jalkauttamaan koko organisaation toimintaan. Tarvitaan ennakkointia, tilanteen tasalla pysyvää johtamista, osaavaa ihmisten johtamista, joustavuutta, sekä toimivaa muutoksen johtamista. Rakennusalan tulevaisuus on täynnä mahdollisuuksia, kunhan olemme valmiita mukautumaan ja oppimaan uutta (Salo, 2024).

3 Strategian määritelmä

Strategia määrittää yrityksen suuntaa, tavoitteita ja parhaimmillaan mahdollistaa yrityksen kehittymistä ja kasvua. Strategian avulla pyritään muuttamaan nykyistä toimintaa haluttuun suuntaan. Toisaalta strategian avulla pyritään myös saamaan aikaan organisaatiossa tiettyä johdonmukaisuutta ja jopa pysyvyyttä. (Mantere ym., 2011, s. 22) Hyvin laaditulla strategialla voidaan luoda arvoa ja luotettavuutta tarjottavalle palvelulle, muokata toimintamalleja yrityksen kasvamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi ja mahdollistaa yritykselle vakaa sekä kehittyvä kilpailuasema markkinoilla. Strategian avulla yrityksellä on selkeä visio ja missio, joita tavoitellaan. Strategiaa voidaan ajatella myös valintoina, joita organisaatiossa tehdään. Jotta strategiasta on hyötyä, täytyy työntekijöillä olla yhtä selkeä

ja saman suuntainen käsitys strategiasta kuin yrityksen johdolla on. Keskeistä on, että strategia on ymmärrettävä ja selkeästi esitettävissä.

Organisaatio voi luoda myös erilaisia strategioita muuttuviin tilanteisiin. Muutoksiin voidaan olla ajoissa valmiina ennakoimalla esimerkiksi taloussuhdanteita, toimintamalleja, kysyntää ja tarjontaa tai vaikka teknologian ja digitalisaation kehitystä. Yrityksen suunnan muuttaminen yhtäkkiä ilman strategiaa tai varautumista on paljon hitaampi ja kankeampi prosessi. Tulevaisuudessa menestyminen tarkoittaa sitä, että yritys on päättänyt muuttua tiettyjen asioiden osalta. Kun konkreettinen muutos on määriteltävissä, yleensä siitä muodostuu yksiselitteisiä mitattavia tavoitteita. (Taloushallintoliitto, 2022) Strategiamalleja voi olla useampia erilaisia ja yrityksiä on löydettävä omaan tilanteeseen parhaiten soveltuva malli ja työkalut.

Strategiatyössä on myös riskejä. Riskitekijät voivat olla ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen. Strategiaa luodessa on oikeilla työkaluilla tärkeää pystyä ennakoimaan mahdollisia riskejä, jolloin niihin pystytään varautumaan paremmin. Merkittävänä haasteena strategisen riskienhallinnan toteuttamisessa on, että perinteiset strategiaopit eivät nosta riskienhallintaa osaksi strategiatyötä (Nieminen, 2017). Nykyajan strategiaopit ja kirjallisuus aiheesta on ottanut riskienhallintaa yhä enemmän esille strategiatyön ohessa. Strategian kompastuskivenä voidaan pitää myös selkeän suunnan puutetta. Tällöin henkilöstö tai johto ei tiedä mitä pitäisi tehdä toisin. Joskus strategiaa lähdetään toteuttamaan ilman yhteistä suunnitelmaa. Tällöin jokainen tekee jotain, mutta toimintamallit saattavat sekoittaa ja aiheuttaa enemmän sekavuutta toimintaan. Joissain tapauksissa strategiatyö jää sivuun, toimintaa ei ehditä toteuttamaan tai sen kehitystä ei seurata tarpeeksi tai ollenkaan. Pahimmillaan uusi strategia unohdetaan kokonaan.

3.1 Strategian merkitys

Strategian merkitys yritykselle on selkeyttää matkaa nykytilanteesta tavoitteisiin ja vahvistaa liiketoiminnan vakautta ja kasvua. Strategia ohjaa organisaation työkalut, päätöksentekoa sekä resurssien kohdentamista. Monesti strategiaa ajatellaan rahallisesti tuloskeskeisesti, mutta strategialla voidaan vaikuttaa myös henkilöstön hyvinvointiin ja asiakaskokemusten parantamiseen. Yrityksen strategia menettää merkityksensä, jos organisaatio ei toimi yhdessä saavuttaakseen asetettuja tavoitteita. Joskus strategia luodaan ylemmän johdon toimesta, eikä sillä onnistuta huomioimaan organisaation

työntekijöitä tarpeeksi. Enemmistö suomalaisista (67 %) kokee, että työelämää uudistetaan liikaa työnantajien ehdoilla. Työntekijät (73 %) ovat ajattelevat näin selvästi useammin kuin johtavassa asemassa työskentelevät (45 %). (Alho ym., 2024, s. 31) Toimintamallien muuttamista pitäisi siis pystyä ajattelemaan myös enemmän työntekijöiden näkökulmasta, ei pelkästään johdon tavoitteiden kautta. Strategiatyötä voidaan tehdä hierarkkisena, eli johtovetoisena tai dialogisena, jolloin voidaan nostaa henkilöstöä osaksi tilanteen kehittämistä. Yhä enemmän henkilöstöä on alettu ottamaan mukaan johdon strategiatyöhön, jotta saataisiin aikaan sitoutumista – ja estettäisiin muutosvastarintaa (Mantere ym., 2011, s. 35). Osallistamalla henkilöstöä yrityksen toimintaan saadaan aikaan yhtenäistä kuvaa yrityksen yhteisistä tavoitteita ja pystytään sitouttamaan henkilöstöä toiminnan kehittämiseen. Selkeä ja yhdessä luotu strategia innostaa myös henkilöstöä ja luo työlle tavoitteita ja tarkoitusta. Jokaisen organisaation työntekijällä ja työtehtävällä on merkitys. Tarkoituksellisuutta kokevat ihmiset ovat motivoituneempia ja suoriutuvat omissa askareissaan huomattavasti muita paremmin (Aaltonen ym., 2020, s. 41).

3.2 Teoreettinen strategiapolku

Teoreettisen strategiapolun esittämisellä luodaan pohjaa case-esimerkin tutkimukselle ja pystytään myöhemmin vertailemaan, tehtiinkö asioita teoriassa oikein. Teoriassa strategiapolku voidaan käydä läpi seuraavasti: Ensin pitää selvittää itselleen, mikä on se suuri visio ja päämäärä, jota kohti on menossa. Sen jälkeen pohditaan, miten sinne päästään, miten polku rakennetaan, mitkä ovat tarvittavat askeleet ja mitä pitää tehdä nyt? (Kuistila, 2021) Strategiapolkuja on yhtä monta kuin tekijöitäkin. Yksikään poluista ei välttämättä ole samanlainen, vaan tekemistä ohjaa historia, nykytilanne ja tulevaisuuden tavoitteet. Jokaisessa strategiapolussa on kuitenkin yhtäläisiä työkaluja ja menetelmiä, joita soveltaa strategiatyötä tehdessä. Tiivistettynä strategiapolun askeleet voivat olla seuraavanlaiset:

- 1) Päämäärän asettaminen.
- 2) SWOT-analyysi. (Määritä heikkoudet, vahvuudet, mahdollisuudet sekä uhat.)
- 3) Määritä kilpailuetu muihin toimijoihin nähden.
- 4) Luo visio, missio ja arvot.
- 5) Aseta tavoitteita. (Pieniä välitavoitteita, sekä pitkän aikavälin tavoitteet.)
- 6) Määritä tavat, joilla voit seurata kehitystä.
- 7) Määritä toimintamallit, jotka tukevat tavoitteen saavuttamista.

Askeleiden järjestys voi vaihdella tapauskohtaisesti. Vaiheita voidaan käydä strategiaproessin aikana myös useampaan otteeseen läpi, jos nähdään tarvetta muutoksille. Strategiaa luodessa on oltava realistinen ja tavoitteiden on oltava saavutettavissa. Teoriassa strategia on helppo kirjata ylös tavoitteineen ja aikatauluineen, mutta suunnitelman on myös oltava konkreettisesti toteutettavissa ja vaiheille on löydettävä aikaa. Paperille kirjattu suunnitelma ei toteudu itsestään, vaan se vaatii toimintaa käytännössä. Joskus suunnitelmaa saattaa joutua muuttamaan tai suuntaamaan uudelleen kesken muutosproessin. Tulisi muistaa, että strategian ydin ei ole Powerpoint-kalvosarja, vaan suunnitelma siitä, mitä meidän pitää *tehdä*, jotta jotain *tapahduisi* (Mantere ym., 2011, s. 99).

Strategiaa luodessa puhutaan paljon työkaluista. Työkalut strategian luomisessa ovat pääasiassa verbaalisia tai kirjallisia kysymyksiä, ”mitä, miksi ja miten”. Työkaluina voidaan käyttää useita erilaisia taulukoita ja karttoja kuvaamaan strategiasuunnitelmaa. Havainnollistamalla näkee parhaiten prosessin vaiheita ja kirjaamalla asioita näkyviin toiminnan kehittymistä on mahdollista seurata. Havainnollistamiseen voidaan käyttää mm. SWOT-analyysia, strategiakarttoja tai -portaita, tiekarttoja (roadmap) ja elinkaariajattelua. Työkaluina pidetään myös erilaisia seurannan mittareita. Strategiatyötä voidaan seurata tilanteen mukaan tuloskehityksen, työn tehokkuuden, asiakaspalautteen tai vaikka työtyytyväisyyden kautta, riippuen siitä mitä on lähdetty kehittämään.

Jalkauttamista voidaan toteuttaa osallistamalla työntekijöitä muutosprosessiin, esittämällä muutoksen vaiheita, näyttämällä esimerkkiä kohti muutosta ja asettamalla yhteisiä tavoitteita tulevaisuuteen. Seuranta on myös yksi osa jalkauttamista strategiatyössä. Säännöllisellä seurannalla muutosprosessin vaiheita pidetään jatkuvasti esillä ja uusia toimintamalleja saadaan jalkautettua käyttöön tavoitteita silmällä pitäen. Seuranta on kehityksen kannalta erittäin tärkeää, jotta voidaan mitata edistymistä. Tavoitteiden seurantaan ja mittaamiseen voidaan liittää myös palkitsemista. Palkitseminen on merkittävä strategian toteutumista ohjaava tekijä. On mitattava sitä, mitä halutaan saada aikaan. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 73) Palkkiomittarit motivoivat usein yhteisöä tavoittelemaan onnistumista.

3.3 Johtamisen rooli strategiatyössä

Strategisen johtamisen tarkoituksena on kehittää ja implementoida tehokkaita strategioita, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan kilpailuetua, luomaan arvoa asiakkailleen ja

saavuttamaan pitkän aikavälin menestystä. (Strongest Group, n.d.) Strategisessa johtamisessa johtajan rooli eroaa tavallisesta johtamisesta. (Vuorinen 2013, s. 15.) Perinteisesti johtaminen käsittää päivittäisten tehtävien johtamisen ja operatiivisen toiminnan. Strategiaa johtaessa keskitytään tulevaisuuden tavoitteisiin ja toiminnan suunnan määrittämiseen. Strateginen johtaminen on enemmän proaktiivista johtamista ja sitä ohjataan tulevaisuuteen. Tarkoituksena on käydä johtamisen roolia ja tehtäviä pääpiirteittäin läpi, mutta johtamisen eri malleja ei käsitellä tässä työssä syvällisemmin.

Johtajan on erittäin tärkeä tiedostaa ja tunnistaa yrityksen tilanne ennen muutosmatkan aloittamista. Tarkastelemalla yrityksen historiaa, voidaan tunnistaa ja analysoida yhteisiä onnistumisia ja tunnistaa negatiiviset vaiheet toiminnassa. Historiasta pystytään hyödyntämään positiivisia tuloksia ja toimintatapoja, joilla tuloksiin päästiin ja tarvittaessa soveltamaan toimintamalleja entistä paremmaksi. Negatiivisia vaiheita ja toimintamalleja taas osataan ennakoita ja välttää. Johtajan on osattava päästää irti toimintamalleista, jotka eivät tue yrityksen tavoitteita. Tämä voi joskus olla haastavaa, jos toimintamallit ovat rutinoituneet jokapäiväiseen toimintaan jo usean vuoden aikana. Organisaatio kehittyy, kun niiden esimiehet kehittyvät. Muuttamalla ja kehittämällä toimintaa, sekä työkuultuuria pystytään viemään yrityksen toimintaa toivottuun suuntaan. Muutokselle ja uudistukselle tarvitaan selkeä johtaja, joka näyttää toiminnallaan esimerkkiä. Johtaja ei voi kuitenkaan toteuttaa muutosta yksin, vaan hänen on onnistuttava motivoimaan muut mukaan prosessiin. On tärkeä huomioida erilaisia ihmisiä muutosprosessin eri vaiheissa. Jotkut saattavat olla heti innokkaita muutoksen suhteen, kun taas toiset pelkäävät tai vastustavat muutosta ja kasvattavat yhteisöön muutosvastarintaa. Johtajan tehtävä on rakentaa jokaiselle edellytykset loistaa suorituksillaan, jotka osaltaan tukevat strategiaa (Mantere ym., 2011, s. 89).

Muutosprosessin aikana tulee paljon informaatiota, josta työntekijän voi olla haasteellista poimia hänelle itselleen olennainen tieto. Esimiehen tehtävänä onkin suodattaa informaatiotulvasta työntekijälle tärkeät asiat. (Pirinen, 2014, s.117) Johtaminen sisältää erittäin paljon kommunikointia ja viestintää niin työntekijöille, kuin sidosryhmille. Ristiriitainen tai epäselvä informaatio aiheuttaa hämmennystä, eikä edistä toimintaa halutulla tavalla. On erittäin tärkeää, että johtavassa asemassa oleva henkilö osaa tuoda asiat selkeästi ilmaistuna esille. Oikeanlaisella viestinnällä voidaan parhaimmillaan onnistua innostamaan, motivoimaan ja edistämään vuorovaikutusta organisaation sisällä. Tämä tukee kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista. Viestintä onkin hyvä pitää monikanavaisena ja dialogisena, jolloin asiasta keskustellaan säännöllisesti ja tärkeät pointit eivät pääse unohtumaan.

Avoimella keskustelulla johdon ja henkilöstön välillä pystytään myös nostamaan esiin kehitysehdotuksia tai uusia toimintamalleja, joilla pystytään ohjaamaan työtä entistä tehokkaampaan suuntaan. Kommunikoimalla johdon roolina on myös osata kuunnella ja olla läsnä. Monesti henkilöstö pystyy antamaan toimintamalleista konkreettista palautetta ja parhaimmillaan löytämään entistä parempia tapoja tehostaa toimintaa. Sitouttamalla työntekijöitä yritys pystyy mm. takaamaan osaamista ja varmuutta toiminnassaan. Parhaimmillaan johtaminen voi kehittyä jaetuksi johtajuudeksi, mikäli työyhteisön jäsenet oppivat omatoimisesti ja koordinoitusti kehittämään toimintaansa perustehtävän suuntaisesti (Juuti, 2016, s. 153). Jaetulla johtamisella esihenkilö pystyy parhaimmillaan hyödyntämään työntekijöiden vahvuuksia ja asiantuntijuutta, jakamaan vastuuta ja kohottamaan työntekijöiden itsevarmuutta ja osaamista.

Muutosjohtaja omaa muutosprosessissa ison roolin. On tärkeää, että johtaja muistaa huomioida henkilöstön resurssien ja jaksamisen lisäksi myös omat resurssinsa ja hyvinvointinsa. Tehtäviä voi tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan myös delegoida eteenpäin. Muutosjohtajan on oltava sinnikäs ja uskoa tekemiseensä, sillä muutoksen prosessi on usein pitkä. Tulokset eivät välttämättä näy heti, vaan kehitysprosessi voi joissain tapauksissa viedä vuosia. Jonkun, vähintään toimitusjohtajan tai uudistuksen vetäjän, pitää ottaa vastuu siitä, että ei ripustauduta liian tiukasti aikatauluihin vaan tarkkaillaan jatkuvasti tilannetta ja tarvittaessa tarkennetaan suunnitelmia (Korhonen & Bergman, 2019, s. 47).

4 Strategiatyö ja tutkimushaastattelut

Seuraavaksi käsittelen ja raportoin omaa kokemusta rakennusalan pk-yrityksen strategian kehittämisestä. Tutkimusvaihe sisältää henkilökohtaisen kokemuksen yhden yrityksen toimintamalleista kehittämistyössä. Lisäksi tutkimuksessa on haastateltu useamman eri henkilön kokemuksia strategian kehittämiseen liittyen. Haastateltavat henkilöt edustavat rakennusalan eri yrityksiä ja rooleja ja jokainen on osallistunut jollakin tavalla rakennusalan pk-yrityksien kehittämiseen.

4.1 Case-esimerkki: Strategiatyön kulku

Strategian kehittäminen lähti kyseisen yrityksen halusta uudistaa visio, missio ja arvot. Yritys oli tehnyt selkeää kasvua jo jonkin aikaa, ja uudella strategialla haluttiin ohjata yrityksen toimintaa ja toimintamalleja yhtenäisemmäksi ja tehostaa työskentelyä

entisestään. Tarkoituksena oli myös kehittää osaamista, jotta pystyttäisiin toimimaan uuden Rakennuslain mukaisesti, sekä toimimaan edelläkävijänä kehittyvällä alalla. Vuoden 2025 alusta lähtien uusi Rakennuslaki edellyttää lupakuvien rinnalle myös tietomalleja (Talsi, 2023). Tietomalleja kaavailtiin yrityksen valtiksi ja tavoite oli toimia edelläkävijänä kilpailijoihin nähden. Yritys palkkasi ulkopuolisen konsultin vahvistamaan strategiatyön suunnittelua ja ohjausta. Ulkopuolisen konsultin ottaminen mukaan prosessiin toi erinomaisia näkemyksiä ja osaamista strategian työstämiseksi. Tämä case-esimerkki kuvaa ainoastaan kyseisen yrityksen strategiatyötä ja polkua.

Ensimmäinen vaihe strategian luomisessa oli ulkopuolisen konsultin tekemä lähtötietokysely. Yrityksen johdolta ja kaikilta työntekijöiltä pyydettiin vastaukset, jotta konsultti sai näkökulman eri asemista. Konsultti korosti rehellisiä vastauksia, oli kyseessä sitten negatiivinen tai positiivinen näkökulma. Kyselylomake sisälsi ohjaavia kysymyksiä yrityksen nykytilanteesta tulevaisuuteen ja sillä osallistettiin vastaajaa pohtimaan sen hetkistä tilannetta, kehitystä ja tahtotilaa tulevaisuuteen. Lähtötietokyselyn jälkeen konsultti kartoitti yrityksen tilanteen ja muodosti työntekijöiden vastauksista koonnin, jolla ohjattiin seuraavassa vaiheessa suunnitteluryhmän strategiatyötä. Johto oli luonut yritykselle liiketalouteen, työllistämiseen, kouluttamiseen ja yrityksen uudelle suunnalle raamit, joiden sisällä oli tarkoitus lähteä kehittämään toimintaa.

Toisessa vaiheena alettiin rakentamaan lähtötietojen pohjalta uutta strategiaa ajatuksella, mitä halutaan säilyttää ja mitä uudistaa tai poistaa toimintamalleista kokonaan. Yrityksessä koottiin erillinen strategiaryhmä, jonka kanssa kokoonnuttiin neljästi konsultin ohjaamissa strategiapajoissa. Strategiaryhmä koostui yrityksen johdosta ja muutamasta rakenne- ja arkkitehtisuunnittelijasta. Strategiapajoja toteutettiin kokonaisen työpäivän mittaisina jaksoina. Suunnitteluryhmälle avattiin ensin strategian isompi kuva, jossa pohdittiin mm. muutoksen aikajännettä, yrityksen verkostojen laajuutta, resursseja, rakennusalan trendejä ja epävarmuuksia, sekä erilaisia mahdollisia skenaarioita yrityksen tulevaisuuteen. Näiden tietojen pohjalta luotiin yritykselle SWOT-analyysi, eli kuvattiin taulukossa sisäiset heikkoudet ja vahvuudet ja ulkoiset uhat ja mahdollisuudet. Analyysin perusteella asetettiin omia tavoitteita ja pohdittiin kilpailuetuja muihin toimijoihin nähden. Strategiatyön termistöä käytiin konsultin johdolla laajasti läpi.

Prosessin toisessa vaiheessa suunnitteluryhmän kanssa käsiteltiin myös tarkasti läpi, millaisia toimintamalleja halutaan lähteä jalkauttamaan jokapäiväiseen toimintaan ja asetettiin tavoitteita useammalle aikavälille. Tavoitteille luotiin tiekartta (roadmap), johon asetettiin mm. puolen vuoden tavoitteet, vuoden tavoitteet ja seuraavat viiden vuoden

tavoitteet. Toimintamallien kehittämisessä osallistettiin suunnitteluryhmän työntekijöitä rakenne- ja arkkitehtisuunnittelun parista. Näin saatiin palautetta jo toimivista toimintamalleista ja erilaisista kehitysideoista esille. Suunnitteluryhmän kesken käytettiin pääsääntöisesti visuaalisia työkaluja, kartoitettiin riskejä ja ideoitin tulevaa.

Strategiaprosessin aikana omana vastuualueenani oli kirjata kaikki prosessin vaiheet ja suunnitelmat ylös. Yritykselle luotiin strategiaprosessin aikana myös laatukäsikirja, jonka laatijana pyrin toimimaan alusta loppuun saakka. Dokumentista tulisi jatkuvasti päivittyvä, joten muillakin saattoi olla jatkossa oikeudet muuttaa sisältöä. Laatukäsikirjan tarkoituksena oli luoda katsaus yrityksen toimintaan, visioon, missioon ja arvoihin, ja dokumentin oli tarkoitus luoda arvoa tilaajille tarjottavalle palvelulle. Laatukäsikirjassa kuvattiin yritykseen toimintaa ja esitettiin yhdessä luodut arvolupaukset. Laatukäsikirjan ohessa loin myös toimintamallien kirjalliset ohjedokumentit, sekä perehdytyslomakkeen. Tavoitteena oli tulevaisuudessa luoda myös asiakastyytyväisyyskysely ja palautekyselyitä sidosryhmille.

Viimeisessä vaiheessa kokoonnuttiin koko yrityksen henkilöstön kanssa kuulemaan koonti uudesta strategiasta. Alkoi strategian jalkauttaminen. Kaikki saivat osallistua luomaan yrityksen visiolle ja missiolle slogania ja määrittämään yhteisiä arvoja. Ideointia toteutettiin pienryhmissä ja lopulliset päätökset tehtiin yhdessä kaikkien pienryhmien ehdotuksia huomioiden. Yhdessä asetettujen tavoitteiden ja toimintamallien oli tarkoitus saada jokaisen tavoittelemaan ja noudattamaan sovittuja asioita. Strategia ei ollut täysin yrityksen johdon kehittämä, vaan kaikille annettiin mahdollisuus ehdottaa toimintamalleja ja ideoida uusia tavoitteita. Strategiapäivässä hyväksyttiin ja pyrittiin välittämään koko organisaation henkilöstölle uudet tavoitteet ja tulevat muutokset yrityksen kehityksen takaamiseksi.

4.2 Case-esimerkki: Strategian jalkauttaminen ja seuranta

Uuden strategian jalkauttaminen alkoi yrityksen yhteisessä strategiapäivässä. Tämän jälkeen strategiaa oli tarkoitus lähteä jalkauttamaan luomalla kirjalliset dokumentit toimintasuunnitelmien muodossa ja jakaa ne yrityksen yhteiseen kanavaan. Toimintasuunnitelmissa käytiin prosessien vaiheet huolellisesti läpi ja esitettiin mm. toimintamalleja järjestelmien ja dokumenttien luomiseen sekä säilömiseen. Näin toimintatavoista saataisiin kaikille yhtenäiset ja työskentelyä tehostettua. Toimintasuunnitelmat olivat eriävät rakennesuunnittelijoille ja arkkitehdeille. Nämä suunnitelmat olivat jatkuvasti muuttuvia kehitysideoiden ja toimintamallien jalostuessa.

Strategiaa suunniteltaessa strategiaprosessin kullekin luotiin osatavoitteita ja suurempia välitavoitteita, jotka lisättiin strategian reittikarttaan. Johto määritteli myös tuloksellisia tavoitteita. Näitä tavoitteita asetettiin seurannan takia, jotta pystytään myöhemmin tarkastelemaan etenemistä. Pidemmällä aikavälillä oli tavoitteena luoda myös erilliset palautekyselyt asiakkaille ja sidosryhmille, jotta toimintatapojen kehitystä pystyttäisiin seuraamaan palautteen kautta. Tavoitteita oli tarkoitus seurata yhteisillä kokouksilla, joihin henkilöstö kokoontuisi keskustelemaan yhdessä. Näillä keinoilla haluttiin seurata, onko muutos onnistuttu toteuttamaan ja onko tavoitteissa pysytty. Muutoksen vaikuttavuuden varmistamiseen kuuluu myös saavutettujen muutostulosten ankkurointi, jotta toiminta ei vähitellen palaudu takaisin lähtöpisteeseen (Salminen, 2022, s.227). Tiettyjä toimintamalleja mm. dokumenttien yhtenäistämiseksi onnistuttiin ankkuroimaan nopeasti. Myös viestimiselle yrityksen sisällä luotiin tehokkaampia väyliä Teams-ryhmien kautta. Sisäinen viestintä tapahtui pääsääntöisesti Teams-alustalla, ja sidosryhmien, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa kommunikointi sähköpostitse tai puhelimen välityksellä.

4.3 Case-esimerkki: Esteet ja hidasteet

Case-esimerkin tapauksessa isoimpana hidasteena kehitymiselle oli puuttuva kehityksen seuranta. Seuranta on joskus haastavaa, koska muutoshanke muistuttaa elävää organismia, joka liikkeelle lähdettyään pyrkii itse löytämään oman tiensä (Salminen, 2022, s. 208). Tässä tapauksessa seuranta ei pystytty toteuttamaan suunnitellusti resurssipulan, kiireaikataulujen ja nopeasti muuttuvan taloustilanteen takia. Muutoksen jalkauttamiseen olisi tarvittu konkreettisempia työkaluja. Suunnitelman luominen kirjallisena ei tuottanut muutoksia, vaikka toimintamallit oli luotu selkeästi vaiheittain paperille. Työntekijöillä ei ollut erikseen aikaa pysähtyä lukemaan toimintamallin ohjeita kiireen keskellä ja työt saatettiin toteuttaa nopeuden vuoksi ”vanhalla tutulla tavalla”. Strategiatyö hukkui ”oikeiden töiden alle” ja jäi huomiotta. Kiireen ilmapiiri ja epävakaa taloustilanne loi myös jännitystä työilmapiiriin. Epäonnistumisille ei ollut tilaa ja stressitasot nousivat. Työilmapiiri muuttui suorituskeskeiseksi ja kiire aiheutti monelle painetta. Muutoksen toteuttaminen oli tilanteessa haasteellista. Muutokselle ei myöskään ollut vastuullista johtajaa, joka olisi seurannut ja ohjannut prosessin kulkua. Muutoksesta kyllä puhuttiin, mutta toiminnan ohjaus hukkui työn tekemiseen ja asioiden johtamiseen. Henkilöstön toimintaa ei erikseen johdettu kohti muutosta, vaan ajankäyttö ohjautui tulosten ja kustannusten seuraamiseen tiukassa tilanteessa. Toimintaan vaikuttivat selvästi myös ulkoiset tekijät. Ensin talouteen vaikutti Korona-pandemia, jota seurasi Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan.

Yleisenä haasteena rakennusalan pk-yritykselle saattaa muodostua konsultin tekemä työ. Konsultti tarjoaa ja myy palveluaan myös muille samankaltaisille yrityksille, jolloin kilpaileva yritys saattaa muodostaa täysin samanlaisen strategiapohjan. Tällöin yrityksiä välisen kilpailun voittaa se, joka pystyy jalkauttamaan uutta strategiaa ja toimintamalleja tehokkaimmin jokapäiväiseen toimintaan. Tässä case-esimerkin tapauksessa konsultin työstä oli suuri apu havainnollistamaan tilannetta. Konsultti pystyi tuomaan hyödyllisiä työkaluja yrityksen toimintaan ja antamaan palautetta ulkopuolisen näkökulmasta.

4.4 Haastattelut

Haastatteluissa on käytetty pohjana vakiokysymyksiä (Liite 2) ja annettu mahdollisuuksia myös vapaille vastauksille ja ajatuksille, joita strategia- ja kehitystyöstä on noussut esille. Vastauksissa on lainattu useamman eri työntekijän kommentteja eri yrityksistä. Jokainen on osallistunut työrullaan kehittämistoimintaan ja antanut näkemyksiään omien kokemusten perusteella. Haastattelut kerättiin kokonaisuudessaan neljältä työntekijältä huhtikuun 2025 aikana kyselyn muodossa. Kaksi henkilöä kommentoi aihetta yleisesti, mutta ei halunnut osallistua kokonaiseen haastatteluun. Neljästä haastateltavasta kolmen kanssa käytiin erikseen viestinvaihtoa aiheeseen liittyen kyselyn lisäksi. Asiantuntijan haastattelu toteutettiin sähköpostitse huhtikuussa 2025. Työntekijät edustavat erilaisia yrityksiä rakennusalalla ja vastauksia on kerätty neljältä henkilöltä. Asiantuntijahaastattelu tuo johtamisen kehittämisen näkökulmaa omalla kokemuksellaan. Useita rakennusalan pk-yritysten yrittäjiä yritettiin myös tavoittaa haastateltaviksi, mutta vastauksia ei lopulta saatu kerättyä. Haastatteluissa käytetyt lainaukset ovat suoria lainauksia haastateltavien vastauksista.

4.4.1 Työntekijöiden kokemukset

Haastateltavat työntekijät olivat osallistuneet esimerkiksi yrityksen toimintatapojen parantamiseen, kustannustehokkuuden lisäämiseen ja strategian kehittämiseen omalla työpaikallaan. Joillakin työpaikoilla oli ollut kehitystoiminnassa mukana ulkopuolinen konsultti, ja osassa tapauksissa kehitystoiminta toteutettiin yrityksen sisällä itsenäisesti. Kysyttäessä strategian kehittämisen hyödyllisyydestä jokainen vastaaja puolsi kehittämistä ja koki strategiatyön hyödylliseksi yrityksen kannalta. Strategiatyön kerrottiin tarjonnan uusia näkökulmia ja selkeyttä yrityksen toimintaa, mutta jokaisen vastauksesta löytyi myös varjopuoli. Eräs vastaajista kommentoi seuraavasti:

”Onnistuessaan strategiatyöllä olisi voinut olla hyvinkin positiivinen vaikutus yrityksen toiminnalle. Yksilötasolla strategiatyö jäi lähinnä puheiden tasolle. Hyväkin suunnitelma on hyödytön, jos koko henkilöstö ei sitoudu sen noudattamiseen.”

Toinen vastaajista jatkoi positiivisen näkökulman jälkeen seuraavasti:

”Työn konkreettiset vaikutukset jäivät vähäisiksi, eikä kaikkia suunnitelmia edes yritetty toteuttaa.”

Työntekijöillä oli siis pääsääntöisesti intoa lähteä kehittämään toimintaa, ja he kokivat strategiamallin uudistamisen ajankohtaiseksi ja kannattavaksi niin työntekijöille kuin yritykselle. Ikävä kyllä monessa tapauksessa osa tai jopa kaikki suunnitelmista jäi vain puheen tasolle tai kaikkia ei saatu innostettua mukaan muutokseen. Keskeinen oppimistehtävä uudistumistilanteessa on vanhasta poisoppiminen ja yhteisten intressien omaksuminen (Korhonen & Bergman, 2019, s. 89). Muutos ei etene, jos vanhoista tavoista ei edes yritetä oppia pois.

Haastateltavista työntekijöistä kaikki kertoivat päässeensä mukaan strategian tai kehitystyön tekemiseen jollakin tavalla. Osa oli ollut mukana konsultin ohjauksessa ja osassa tapauksissa työntekijöitä oli pyydetty palautetta kehitysprosesseihin liittyen.

”Henkilöstö pääsi mukaan jossain määrin, esimerkiksi antamalla palautetta ja osallistamalla joihinkin kehityskeskusteluihin. Kuitenkaan varsinaisessa päätöksenteossa ja strategian jalkauttamisessa heidän roolinsa jäi melko pieneksi.”

Joissain kommentteissa kävi ilmi, että haastateltavat olisivat kaivanneet hieman enemmän osallistamista prosessin aikana. Osittain sama teema oli mukana, kun kysyttiin strategiatyön ja kehittämisprosessin haasteista.

”Vaikka strategiatyössä syntyi hyviä ideoita, niiden käytännön toteutus osoittautui vaikeaksi. Suunnitelmat jäivät abstrakteiksi, eikä niille aina määritelty selkeitä vastuutahoja tai konkreettisia toimenpiteitä.”

Osallistamalla työntekijöitä voitaisiin mahdollisesti lisätä onnistumisen mahdollisuutta. Työntekijät tuovat arkipäivän työskentelystä arvokasta kokemuspohjaa päätöksien tekoon. Uudistumisen vauhdittamiseksi keskeistä onkin edistää aktiivisesti sisäistä liikkuvuutta, jolla pystytään saavuttamaan tärkeitä tavoitteita: uutta näkökulmaa työn kehittämiseen; uutta

osaamista tiimiin; uutta energiaa ja virtaa uusista haasteista, ihmisistä uusissa rooleissa tai uusista ihmisistä; avointa mieltä asioiden tekemiseen uudella tavalla (Korhonen & Bergman, 2019, s. 59). Muutosprosessien aikana johtajan kannattaa kartoittaa ja pohtia löytyykö hänen alaisistaan valmiiksi osaava tai innovatiivinen tekijä kehittämään toimintaa. Näin pystytään samalla sitouttamaan työntekijöitä toimintaan.

Osa haastateltavista koki myös johdon toiminnan aiheuttavan haasteita. Yksi haastateltava nosti esiin talouslukujen epärealistisen tarkastelun johdon toimesta ja muutama koki johdon ohjaavan toimintaa liikaa omien suunnitelmiensa mukaan.

”Tuntui, että toimitusjohtajalla oli jo itsellään selkeä visio asioista ja kehitystoimien esittäminen oli enemmänkin vain työntekijöille tämän valistamista, eikä työntekijöiden sanomilla asioilla ollut todellista vaikutusta.”

”Toimitusjohtaja ei tuntunut ottavan negatiivista palautetta tosissaan vastaan, vaan se ikään kuin sivuutettiin tai heitettiin vitsiksi.”

Johdon pitää pystyä tarkastelemaan omaa toimintaansa ja olla avoin työntekijöiden ehdotuksille. On ymmärrettävää, että kaikkia ideoita ei pystytä toteuttamaan tai muuttamaan, mutta työntekijöiden palautteiden ja kehitysideoiden sivuuttaminen voi aiheuttaa pahimmillaan pitkällä aikavälillä esimerkiksi työntekijöiden motivaation laskemista ja heikentää sitoutumista.

Haastateltavilta kysyttiin myös strategian selkeydestä ja tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuuksista. Kaikki kokivat strategian paperilla selkeäksi ja hyväksi. Epäilykset ja epävarmuus kohdistuivat lähinnä toteuttamiseen ja käytännön tekemiseen. Haastateltavat olivat pohtineet heti aluksi esimerkiksi resurssien riittämistä ja henkilöstön sitoutumista muutokseen.

”Joidenkin tavoitteiden saavuttaminen vaati suuria muutoksia, eikä ollut varmuutta, oliko organisaatiolla riittävästi sitoutumista ja resursseja niiden toteuttamiseen.”

”Tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa, kunhan kaikki ovat tosissaan valmiita panostamaan niihin ja sovituista asioista pidetään kiinni.”

Eräs haastateltavista kuvaili tehtyä strategiaa liian kunnianhimoiseksi, ja eräs oli aavistellut strategian jäävän vain pelkäksi sanahelinäksi. Vastauksista pystyi havaitsemaan, että osa

oli asennoitunut muutokseen epäilevästi. Toisaalta osa vastaajista oli ajatellut tilannetta myös realistisesti yrityksen resurssien kannalta ja he tiedostivat, että kaikkea luvattua ei pystytä muuttamaan suunnitellussa ajassa.

Työntekijät mainitsivat, että kehitysprosessin aikana olisi voitu huomioida paremmin kaikkien mielipiteitä ja osallistaa enemmän henkilöstöä mukaan toimintaan. Esiin nostettiin paljon sitoutumisen merkitystä. Moni haastateltavista oli kokenut, että muutoksia oli lähdetty viemään läpi ilman erityistä johdonmukaisuutta tai suunnitelmaa. Osa oli myös kaivannut enemmän seurantaa ja tuloksien mittaamista prosessin aikana.

”Olisi ollut hyvä pitää palavereja, joissa katsotaan kuinka asiat ovat edistyneet. Tämä oli ehkä tarkoituksena, mutta kun yritykselle tuli muita murheita, strategia yms. haudattiin jonnekin ja unohdettiin täysin.”

Yksi haastateltavista kuvasi, kuinka ulkoiset tekijät vaikuttivat yrityksen toimintaan ja suunniteltuun kehitysprosessiin.

”Strategiassa haettiin suuntaviivoja liiketoiminnan kehittämiseen. Koronapandemian ja Euroopassa vallitsevan sodan vuoksi yleisesti heikentynyt taloustilanne vaikutti merkittävästi strategian heikkoon toteutumiseen, kun uusien asiakkaiden saanti oli vaikeaa.”

Kuten opinnäytetyön alussa todettiin, rakennusala on suhdanneherkkä ja välillä toimintaan vaikuttavat myös ulkoiset tekijät. Pelkästään yrityksen oma toiminta ei aina takaa onnistumisia. Onnistumisia saatiin parhaiten aikaan haastateltujen kokemusten mukaan yhteisen tekemisen kautta, henkilöstöä osallistamalla ja selkeän viestinnän avulla. Parhaimmillaan osallistava strategiaprosessi toimii suodattimena ja vahvistimena: se nostaa esiin olennaisia näkökulmia ja jalostaa niitä yhteiseen suuntaan (Heikkilä J. & Open Strategy - tutkimusryhmä, 2025). Parhaissa tapauksissa yhteinen muutosmatka oli yhtenäistänyt organisaatioiden ryhmähenkeä.

”Henkilöstön osallistaminen tietyissä vaiheissa, kuten keskusteluissa, toi arvokkaita näkökulmia ja paransi sitoutumista.”

”On tärkeää, että organisaation kaikki henkilöstö ovat sitoutuneita ja ymmärtävät strategian merkityksen omassa ja työkaverin työssä.”

Viestinnän merkitystä korostettiin työntekijöiden haastatteluissa rakennusalan pk-yrityksien toiminnassa. Eräs haastateltava nosti esille kokemuksiaan seuraavasti:

” Eri pk-yrityksissä ollessani olen huomannut, että kommunikoinnin tärkeyttä pitäisi korostaa esihenkilöiden ja henkilöstön välillä, jotta yritys voi kehittyä/kasvaa terveellisen näkemyksen perspektiivistä.”

Dialoginen viestintä luo avoimuutta ja läpinäkyvyyttä työntekijän ja työnantajan välille, jolloin luodaan myös luottamusta. Johtajan ja johdettavan välillä tulee olla vuorovaikutussuhde. Sen lisäksi, että viestit liikkuvat kahteen suuntaan, niillä on myös kaksisuuntainen vaikutus. (Mantere ym., 2011, s. 45) Viestintä on tärkeää jokapäiväisessä työssä ja sen tärkeys korostuu etenkin muutosjohtamisessa. Kun jotain halutaan muuttaa, täytyy viestin olla selkeä, ymmärrettävä ja ytimekäs.

Kehitysprosessin jälkeen haastateltaville oli noussut mieleen asioita prosessin kulusta ja sisällöstä. Yksi haastateltavista kuvaili asiaa seuraavasti:

” Vaikka yksittäiset muutokset olisivatkin pieniä, niin mitä useampi uusi toimintamalli pitäisi omaksua päivittäiseen työntekoon, sitä suuremmalta tuntuu riski epäonnistua. Lisäksi strategiatyön yhteydessä olisi erityisen tärkeää olla avoin ja rehellinen yrityksen nykytilanteesta, jotta ongelmia voidaan korjata ja energia voidaan keskittää oikeasti merkityksellisiin asioihin.”

Toinen haastateltava oli kokenut strategiatyön ainoastaan täyteenä yrityksen toiminnalle. Haastateltavalle oli jäänyt tunne, että yritys ainoastaan esitti tavoittelevansa muutosta, vaikka siitä puhuttiin paljon. Toiminta ei siis vastannut kirjoitettua ja viestittyä suunnitelmaa. Haastateltavan kokemus oli seuraavanlainen:

” Jos johtohenkilöt eivät ole tosissaan valmiita muuttamaan toimintaansa tai kuuntelemaan työntekijöitään, se on yhtä tyhjän kanssa. Sama koskee myös tietenkin työntekijöitä, että se vaatii myös heiltä sitoutumista ja motivaatiota. Omassa kokemuksessani työntekijät olivat kuitenkin ne, jotka olivat valmiita panostamaan, ei johto.”

Haastateltava kuvaili tilannetta sanoin: ”strategia kääntyi tragediaksi yritykselle”, viitaten siihen, ettei sitä ei koskaan lähdetty toteuttamaan sovitulla tavalla, eikä muutosprosessia saatu toimimaan, vaikka työntekijöillä olisi ollut halukkuutta toimia.

Yhteenvedon haastatteluista voidaan todeta, että jokainen haastateltavista kuitenkin koki strategian kehittämisen positiivisena, tärkeänä ja kannattavana asiana rakennusalan pk-yrityksen kannalta. Muutokset koettiin tarpeellisina ja ajankohtaisina haastateltavien työpaikkojen toiminnassa. Ongelmia havaittiin pääasiassa uusien toimintamallien jalkauttamisessa, resursseissa ja aikatauluttamisessa.

4.4.2 Asiantuntijan kokemus

Kehittämisasiantuntijan haastattelussa on kerätty kokemuksia asiantuntijalta, jolla on kokemusta rakennusosalalla moninaisista eri tehtävistä. Tällä hetkellä haastateltava toimii konsulttina ja hänen tavoitteenaan on kehittää yritysten johtamista ja toimintaa. Haastateltava on halunnut osallistua ja panostaa rakennusalan yritysten kehitystyöhön, sillä kokee sen keinona vaikuttaa yritysten tulevaisuuteen. Konsulttina hän kokee omien sanojensa mukaan kykenevän auttamaan pienempiä pk-yrityksiä parempaan suuntaan. Haastateltavista hän oli ainut, joka on onnistunut seuraamaan onnistuneesti läpiviedyn strategiapolun.

Kysyttäessä konsultilta strategiatyön ja toiminnan kehittämisen hyödyistä rakennusalan pk-yritykselle, hän vastasi seuraavasti:

”Strategian ja toiminnan kehittäminen rakennusalan yrityksissä on, ei pelkästään kannattavaa, vaan elinehto. Tai ainakin kasvun ehto. Strategiatyö takaa yritykselle suunnan ja työkalut päästä kohti toivottua suuntaa. Liian moni rakennusalan yritys pyörii puhtaalla mäihällä. Strategiatyö antaa myös hyvät työkalut kriisiajan selviytymiseen mm. skenaariotyöskentelyn kautta, sekä onnistunut strategiatyö mahdollistaa liikevaihdon kasvua.”

Strategialla asetetaan yritykselle selkeä suunta, visio, missio ja arvot, kuten aiemmin luvussa 3 määriteltiin. Strategiatyö tuo siis teorian, sekä asiantuntijan mukaan varmuutta yrityksen toiminnalle ja tarjoaa työkaluja tulevaisuutta, sekä tavoitteiden saavuttamista varten. Asiantuntija mainitsi tärkeänä työkaluna skenaariotyöskentelyn. Pohtimalla tulevaisuuden riskejä ja mahdollisuuksia, rakennusalan pk-yritys pystyy tietyllä tasolla varautumaan tulevaisuuden muuttujiin. Tämä on tärkeää suhdanneherkällä alalla, sillä varautuminen erilaisiin tilanteisiin voi mahdollistaa yrityksen toimintaa heikommissakin suhdannetilanteissa.

Määriteltäessä rakennusalan pk-yrityksien suurimpia kompastuskiviä strategia- ja kehitystyössä, konsultti mainitsi ensimmäisenä jalkauttamisen. Toisena yleisempänä kompastuskivenä hän listasi tietämättömyyden siitä, mitä strategia teoriassa ja käytännössä oikeastaan on.

” Usein strategiaa käsitellään kuin joululahjatoivelistaa. Halutaan esimerkiksi olla kaupungin paras remppafirma 2026. No halutkaa vain, mutta mitä sen eteen pitää tehdä? Silloin kun johtoporras tietää mitä pitää tehdä, niin sen tiedon jalkauttaminen tökkii tai jää kokonaan tekemättä. Pahimmillaan strategia julistetaan ja sen jälkeen jokainen yrityksen työntekijä lähtee joko omin neuvoin toteuttamaan strategiaa parhaan näkemyksensä mukaan, tai unohtaa koko asian. Niinpä firman toimintamallit hajautuvat ja sekaantuvat.”

Konsultin esimerkki vastaa hyvin paljon työntekijöiden kuvailemia tilanteita. Strategia saattaa jäädä ainoastaan paperilla määritellyksi tavoitteeksi, eikä kukaan johda tilannetta tai jalkauta uutta strategiaa ja toimintamalleja selkeästi arkipäiväiseen tekemiseen. Ilman selkeää johtamista ja ohjausta toimintamallit saattavat mennä entistä enemmän sekaisin. Konsultti korostikin strategiatyön aikana johtamisen tärkeyttä.

” Johtaminen on avainasemassa kaikessa strategia- ja kehitystyössä. Ilman johtamista ei ylipäätään ole päämäärätietoista tekemistä, puhumattakaan tulevaisuuteen tähtäävän työn tekemisestä. Laadukas johtamistyö myös jalkauttaa strategiatyön käytännön teoiksi, jotka viimekädessä tuottavat strategian kannalta haluttua lopputulosta.”

Kun johtaja tietää mitä halutaan ja mitä tavoitteiden saavuttaminen vaatii, hän pystyy ohjaamaan myös muita tekemään töitä sen eteen. Johtamisen rooli on siis suuri jokapäiväisessä työssä ja muutoksen aikana. Muutoksen johtajaksi voidaan asettaa organisaation johtaja, yksikön johtaja tai muu asian osaava henkilö organisaation sisä- tai ulkopuolelta.

Kysyttäessä työkaluja ja keinoja, joita rakennusalan pk-yrityksen kannattaisi hyödyntää kehittyäkseen ja kasvaakseen, haastateltava kommentoi seuraavasti:

” Konsultti, joka aidosti tietää, miten strategiatyötä tehdään, sekä kuinka se jalkautetaan. Tästä jää yritykselle jatkoon myös oppia soveltaa tekemistä itse.”

Osaava konsultti tuo parhaimmillaan yritykseen arvokasta osaamista, työkaluja strategiatyöhön ja ulkopuolisen näkökulmia. Ulkopuolisena henkilönä hän saattaa nähdä asioita, jotka ovat jo henkilöstölle arkipäivää, eikä niitä ole huomattu uudistaa. Joissain tilanteissa henkilöstö saattaa uskaltaa kertoa helpommin konsultille työssä kohdatuista ongelmista, kuin yrityksen johdolle. Tällöin konsultti pystyy toimimaan viestinviejänä ja ohjaamaan toimintaa tulevaisuuteen. Parhaimmillaan ulkopuolinen konsultti voi tuoda yrityksen johdolle ja työntekijöille työkaluja, joita käyttämällä ilmapiiri, toimintamallit ja tehokkuus saadaan nostettua tuottavammalle tasolle. Tämä vaatii kuitenkin jokaisen sitoutumista prosessiin.

Yrityksien on syytä pohtia ennen muutosprosessiin ryhtymistä, tarvitsevatko he avukseen ulkopuolisen konsultin, vai löytyykö heiltä osaamista valmiiksi omasta organisaatiosta. Jos osaamista löytyy omasta henkilöstöstä, on tärkeää muistaa suunnata resursseja ja ajankäyttöä tukemaan muutosprosessia ja sen toteutusta. Joskus konsulttia ei tarvita ollenkaan mukaan muutosprosessiin, välillä konsultti voi auttaa prosessin yksittäisissä vaiheissa tai olla koko muutosprosessin ajan yrityksen apuna.

Vielä lopuksi haastateltava nosti esille aiemmin mainitun strategian jalkauttamisen ja sen tärkeyden strategiaproessin aikana.

” Strategiatyön jalkauttaminen on lähes kaiken strategiatyön onnistuminen tai epäonnistuminen. Ilman kunnollista jalkauttamista strategiaa ei ole. Strategiatyö tulee jalkauttaa hierarkian jokaiselle portaalle erikseen siten, että jokainen tietää, mitä hänen tulee tehdä ihan joka päivä töissä jalkauttaakseen strategiaa ja viedäkseen yrityksen tulevaisuutta haluttuun suuntaan.”

Tärkeintä on välittää strategia selkeästi kaikille yrityksen toiminnassa vaikuttaville. Jalkauttaminen määrää pitkälle onnistuuko tavoitteen saavuttaminen ja saadaanko jokainen mukaan muutokseen. Sanoitettujen arvojen ja päämäärien tulee olla todellisia, ei päälle liimattuja. Muuten merkityksellisyyden edistäminen kääntyy itseään vastaan. Epäaitous näissä asioissa paljastuu nopeasti (Aaltonen ym., 2020, s. 95). Strategian onnistumiseen vaikuttaa jokaisen organisaation jäsenen työpanos.

5 Tulosten esittely

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuu strategian kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen ja erilaisiin kirjallisiin lähteisiin, kuten asiantuntijablogeihin, artikkeleihin, ja

tutkimuksiin. Strategiaproessin kulusta on kerätty yksinkertaistettu malli, jonka pohjalta teoriassa olisi mahdollista luoda toimiva strategiapolku ja suunnata organisaation toimintaa uuteen suuntaan. Strategiapolun kulusta on esitelty riskejä, jotka saattavat vaikuttaa strategiaproessin läpiviennin hidastumiseen tai epäonnistumiseen. Seuraavaksi tarkastellaan omaa työkokemusta, sekä haastateltavien kokemuksia strategiatyön toteutuksesta, jotta voidaan löytää yhtenäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat strategiaproessin kulkuun.

5.1 Työntekijöiden näkökulmat

Henkilökohtaista kokemusta ja haastateltavien työntekijöiden kokemuksia vertailtaessa voidaan tehdä yhtenäisiä havaintoja strategiaproessiin liittyen. Jokainen haastateltavista koki strategiatyön kannattavaksi, mutta yhdessäkään tapauksessa strategiaproessia ei onnistuttu viemään kokonaisuutena loppuun saakka. Henkilökohtainen kokemus oli vastaavanlainen. Osa pienistä välitavoitteista saatiin käytäntöön, mutta kokonaisuudessaan prosessi jäi lopulta useiden muuttujien vuoksi kesken. Haastateltavien tapauksissa strategia oli suunniteltu ja paperilla toimiva, mutta ongelmia koettiin käytännön toteutuksessa, vastuualueissa, resursseissa ja sitoutumisessa. Haasteita ilmeni myös strategiaproessin jalkauttamisessa ja seurannassa.

”Strategia itsessään oli selkeä, mutta sen käytännön toteutus herätti kysymyksiä.”

Case-esimerkin kohteessa luotiin myös toimiva suunnitelma paperilla, mutta käytännön toteutus oli haastavaa. Resursseja ja seurantaa olisi tarvittu enemmän. Kaikki ongelmat, joita strategiaproessin aikana koettiin, löytyvät teoriaosuudessa kirjattuna riskeinä tai kompastuskivinä luvusta 3. Teoria ja kokemukset vastaavat toisiaan. Työntekijät osasivat kuvata strategiapolun toimivia tapoja ja nimetä selkeät kompastuskivet. Kaikki haastateltavista kokivat hyvänä asiana osallistaa koko organisaation työntekijöitä. Henkilöstön osallistamista toivottiin joissain tapauksissa myös enemmän. Moni toivoi myös enemmän seurantaa uusien toimintamallien toteutuksen oheen.

5.2 Asiantuntijan näkökulma

Haastateltu kehittämisasiantuntija kuvasi strategiaa tämän opinnäytetyön luvun 3 mukaisesti. Teoria ja asiantuntijan näkemykset strategian tärkeydestä organisaation kannalta olivat yhtäläisiä. Haastattelun perusteella asiantuntija koki suurimpina

riskitekijöinä jalkauttamisen ja tietämättömyyden siitä, mitä strategia oikeasti on. Samat ongelmat olivat lueteltuina riskeinä luvussa 3 ja ne nousivat esiin myös työntekijöiden haastatteluissa. Jalkauttaminen ei ollut selkeää, prosessia ei ollut tai sitä ei seurattu. Joissain tapauksissa strategia luotiin paperilla, mutta todellisuudessa sen käytännön merkitystä ei ymmärretty. Asiantuntijan mukaan strategia on rakennusalan pk-yrityksille elintärkeää ja sen jalkauttaminen organisaatioon on avainasemassa strategiatyön onnistumiseksi.

5.3 Yhteenveto

Teorian, oman kokemuksen ja haastateltavien kokemusten välillä on huomattavissa selkeitä yhtäläisyyksiä. Vaikka haastateltavien otanta oli melko pieni, oli havaittavissa, että kompastuskivet suuntautuvat teoriaosuudessa määriteltyihin riskitekijöihin. Käytännössä muutostyön tekeminen ja jalkauttaminen ovat kokemusten pohjalta nousseet selkeästi isoimmiksi kompastuskiviksi strategiatyön toteuttamisessa. Työntekijöiden näkökulmasta kaivattiin enemmän ohjausta ja johtamista muutoksen läpiviemiseen. Kuten asiantuntija totesi: ” Ilman johtamista ei ylipäätään ole päämäärätietoista tekemistä, puhumattakaan tulevaisuuteen tähtäävän työn tekemisestä”. Resursseja toteutukseen kaivattiin myös enemmän. Valitettavasti opinnäytetyöhön ei saatu kerättyä yrittäjien näkökulmia muutosprosessista. Yrittäjiltä saatua haastattelumateriaalia olisi voitu verrata suoraan työntekijöiden kokemuksiin, ja näin luoda laajempaa katsausta strategiatyöhön ja sen kulkuun. Yritysten johdon näkemykset jäivät tällä kertaa kokonaan puuttumaan.

Strategia ja kehitysprosessit olivat kuitenkin jokaisen haastateltavan mielestä tärkeitä yrityksen toimintaa ajatellen, vaikka itse prosessit olivat olleet haastavia. Yritysten toiminnan kehittäminen on ajankohtaista jatkuvasti nopeasti muuttuvassa maailmassa. Strategiatyö on murroksessa. Avoimuus, osallistaminen ja luottamus korvaavat vanhan maailman suljetut suunnitteluprosessit, jotka eivät enää vastaa nykyajan monimutkaisuuteen ja muutosnopeuteen. (Heikkilä J. & Open Strategy - tutkimusryhmä, 2025)

6 Tulosten tarkastelu, pohdinta ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää rakennusalan strategian kehittämistyön antamia mahdollisuuksia rakennusalan pk-yritykselle ja löytää esteitä ja hidasteita kehitykselle. Teorian ja tutkimuksen perusteella rakennusalan pk-yritykselle on kannattavaa

luoda strategia ja määrittellä tavoitteita tulevaisuuteen. Strategian määrittäminen luo yritykselle selkeän tavoiteltavan suunnan ja parhaimmillaan toimintaa pystytään ohjaamaan siten, että riskejä voidaan välttää ja muuttuviin tilanteisiin pystytään reagoimaan ajoissa. Strategia luo rakennusalan pk-yrityksille varmuutta ja kilpailuetua ja mahdollistaa hallittua kasvua.

Yhteenvetona voidaan todeta, että rakennusalan pk-yrityksien suurimpina kompastuskivinä strategiaprosessin läpiviemisessä ovat kokemuksen ja haastatteluiden perusteella nousseet jalkauttamisen vaikeus, strategian tärkeyden ymmärrys, sekä resurssit ja seuranta. Haastateltavista henkilöistä asiantuntijalla oli kokemusta siitä, kuinka strategiaprosessin voi myös viedä onnistuneesti läpi. Strategiapolku voi siis käytännössä onnistua, kun jokainen organisaatiossa sitoutuu toteuttamaan luotua suunnitelmaa ja prosessiin on varattu riittävästi resursseja. Avainasemassa on myös johtaja, jonka tehtävänä on ohjata toimintaa ja motivoida henkilöstö toteuttamaan suunnitelmaa. On tärkeää, että organisaatiossa osataan hyödyntää oikeita strategian työkaluja ja jalkauttaa ja seurata toimintaa.

Lähdettäessä määrittelemään uutta strategiaa tai uudistettavia toimintamalleja, yrityksessä on oltava riittävästi resursseja, selkeä suunnitelma ja sitoutumista, jotta strategiapolku saadaan vietyä onnistuneesti alusta loppuun. Johdon on oltava realistinen niin aikataulujen, kuin resurssien suhteen. Johdon ja henkilöstön välillä on hyvä olla luottamusta ja uskoa molempin puolin, että prosessi on mahdollista toteuttaa. Rehellinen ja avoin keskustelukulttuuri luo hyvää ilmapiiriä ja mahdollistaa myös kehittävän palautteen antamisen molempiin suuntiin. Pienikin epävarmuus tai pelko nakertaa onnistumista. Muutosjohtajan rooli on laaja. On tärkeää tarpeen vaatiessa konsultoida ammattilaista strategiatyötä suunniteltaessa. Ulkopuolinen konsultti tuo prosessiin paljon arvokasta osaamista ja tukea. Konsultti pystyy tarjoamaan selkeät työkalut prosessiin ja ohjaamaan toiminnan suunnan. Johtajan tehtävänä on noudattaa suunnitelmaa ja saada henkilöstö työskentelemään kohti tavoitteita.

Tämän opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että rakennusalan pk-yrityksien on strategiaa kehittäessä pystyttävä keskittymään uuden strategian tehokkaaseen jalkauttamiseen, toiminnan seurantaan ja strategian selkeään määrittelyyn. Strategiapolku on suunniteltava realistisesti ja suunnitteluvaiheessa on tärkeää huomioida yrityksen resurssit. Strategia on jatkuvasti muuttuva ja prosessin aikataulua ei välttämättä pysty ennustamaan etukäteen. Suunniteltu strategia ja tavoitteet voivat muuttua prosessin

aikana. Muutosprosessi vaatii siis aikaa ja kärsivällisyyttä ja uskoa sekä tulevaisuuteen, että asetettuihin tavoitteisiin.

Tutkin omaa opinnäytetyötä tehdessä erilaisia jo julkaistuja opinnäytetöitä rakennusalan pk-yritysten strategiaan liittyen. Useissa töissä kirjoittaja oli ollut mukana luomassa strategiaa rakennusalan pk-yritykselle. Näissä töissä ei käsitelty esimerkiksi strategiaprosessin konkreettisia kompastuskiviä tai jalkauttamisprosessia, mutta johtopäätöksissä todettiin strategian luoneen selkeää suuntaa yrityksen toiminnalle. Strategiaa pidetään siis yleisesti tärkeänä pk-yrityksien toiminnalle.

Opinnäytetyön aikana olen oppinut paljon asioita case-esimerkin tapauksesta, teoriasta ja haastateltavien kokemuksista. Itse strategiatyöhön osallistuminen toi minulle arvokasta osaamista ja kokemusta, jota pystyn soveltamaan tulevaisuuteen. Tämä tutkimus on laajentanut omia näkökulmiani ja lisännyt osaamistani strategiaprosessin ja johtamisen roolin ympärillä. Asioiden laaja käsitteleminen teoriassa luo mielestäni vahvaa pohjaa konkreettiselle tekemiselle ja työelämään. Kokemukseni pohjalta olen päässyt näkemään, kuinka strategian luominen paperille onnistuu ja kuinka haastavaa ja työlästä itse strategian jalkauttaminen jokapäiväiseen tekemiseen voi lopulta olla.

Lähteet

- Aalto yliopisto, Building 2030. (n.d.) *Rakennusalan visio vuodelle 2030*. Haettu 18.03.2025 osoitteesta <https://www.aalto.fi/fi/building-2030>
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Alho R., Heikkilä A., Pitkänen V, & Niskanen V. (2024). *E2 Tutkimus: Työelämän muutosten kohtaaminen työpaikoilla (Tulevaisuuden Suomen tekijät – hanke) (pdf)*
<https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tst/tyoelaman-muutosten-kohtaaminen-tyopaikoilla-raportti-e2-tutkimus.pdf>
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. (22.4.2020). *Rakennusalalla on merkittävä rooli Suomen kansantaloudessa, mutta alan tuottavuus polkee paikallaan*. Tiedote.
<https://www.sttinfo.fi/tiedote/69879582/rakennusalalla-on-merkittava-rooli-suomen-kansantaloudessa-mutta-alan-tuottavuus-polkee-paikallaan?publisherId=3695>
- Heikkilä J. & Open Strategy – tutkimusryhmä. (18.5.2025). *Jopa johtajat ovat väsyneitä nykyiseen tapaan tehdä strategiaa*. Talouselämä.
<https://www.talouselama.fi/uutiset/jopa-johtajat-ovat-vasyneita-nykyiseen-tapaan-tehda-strategiaa/3e60b7fc-600c-4ad9-895c-d68b9146d7be>
- Juuti P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus
- KIRA Kasvuohjelma. (n.d.). Haettu 18.03.2025 osoitteesta <https://kirafoorumi.fi/kira-kasvuohjelma/>
- Kuistila A. (13.1.2021). Näin teet loistavan strategian – 9 askelta. *Blogi*.
<https://www.kuistiala.com/blog/n%C3%A4in-teet-loistavan-strategian-9-askelta>
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent
- Mannila M. (27.1.2025). Rakennusalan pk-yritykset kamppailevat toista tilanteessa, jossa yhdessä kilpailutuksessa voi olla 15 tarjousta – ”Kaikki kivet pitää kääntää”. *Rakennuslehti*
<https://www.rakennuslehti.fi/2025/01/kaikki-kivet-pitaa-kaantaa-pk-yritykset-kamppailevat-toista-tilanteessa-jossa-yhdessa-kilpailutuksessa-voi-olla-jopa-15-tarjousta/>
- Mantere S., Suominen K. & Vaara E. (2011). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. WSOYpro Oy
- Mölsä S. (25.11.2020). Nuoret insinöörit haluavat pois armeijamaisesta johtamisesta, tilalle toivotaan kannustusta, innovatiivisuutta ja me-henkeä. *Rakennuslehti*.
<https://www.rakennuslehti.fi/2020/11/tutkijat-nuoret-insinoorit-haluavat-pois-armeijamaisesta-johtamisesta-tilalle-toivotaan-kannustusta-innovatiivisuutta-ja-me-henkea/>
- Nieminen O. (26.4.2017). Riskienhallinta strategisella tasolla. *Riskiblogi*.
<https://riskiblogi.fi/?p=232>

Pirinen H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Insights

Rakennuslehti. (n.d.) *Rakennusala tarjoaa töitä ja tulevaisuutta, mutta osaajista on pulaa*. Ilmoitus.
<https://www.rakennuslehti.fi/mainos/rakennusala-tarjoaa-toita-ja-tulevaisuutta-mutta-osaajista-on-pulaa/>

Rakennusteollisuus RT ry ja RIL ry. (2024). *Tulevaisuuden huippuosaajat – yhteiskunnan menestyksen rakentajat julkaisu (pdf)*
<https://rt.fi/wp-content/uploads/2024/03/Tulevaisuuden-huippuosaajat2024.pdf>

Rakennusteollisuus. (n.d.) *Rakennusalan työmarkkinat*. Haettu 5.3.2025
<https://rt.fi/tietoa-alasta/tyoelama/rakennusalan-tyomarkkinat/>

RALA, Rakentamisen laatu. (14.12.2022) 25 vuotta laatua. *Laadukkaasti laadusta -blogi*.
<https://www.rala.fi/fi/ajankohtaista/blogi/25-vuotta-laatua>

Salminen, J. (2022). *Muutoksen johtaminen: matkaopas organisaation muutosmatkalle*. Brik Impact Oy

Salo O. (09/2024). Rakennusalan uusi aikakausi ja teknologian tuomat mahdollisuudet. *Insinööritoimisto Mäkeläinen Oy*.
<https://www.insmakelainen.fi/asiantuntija-artikkeli-rakennusalan-uusi-aikakausi-ja-teknologian-tuomat-mahdollisuudet/>

Strongest Group. (n.d.) Näin strateginen johtaminen voi auttaa organisaatiota selviytymään muutoksista.
<https://strongest.fi/nain-strateginen-johtaminen-voi-auttaa-organisaatiota-selviytymaan-muutoksista/>

Taloushallintoliitto. (3.5.2022). *Yrityksen strategia on nyt tärkeämpi kuin koskaan*. Uutiset ja tiedotteet.
<https://taloushallintoliitto.fi/yrityksen-strategia-on-nyt-tarkeampi-kuin-koskaan/>

Talsi P. (11.12.2023). Tietomallinnuksen tulevaisuus rakennusalalla vuonna 2025. *CadMatic*.
<https://www.cadmatic.com/fi/ajankohtaista/blogi/tietomallinnuksen-tulevaisuus-rakennusalalla-vuonna-2025/>

Tilastokeskus. (n.d.) *Käsitteet*.
https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja - 20 työkalua*. Talentum Media Oy

Yrittäjät. (22.1.2025). *Joka viidennen pk-yrityksen taloudellinen tilanne nyt huono – ”Rakentamisen käännteestä osa menee hallituksen piikkiin”*.
<https://www.yrittajat.fi/uutiset/joka-viidennen-pk-yrityksen-taloudellinen-tilanne-nyt-huono-rakentamisen-kaanteesta-osa-menee-hallituksen-piikkiin/>

Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma



Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

Rakennusalan pk-yrityksen strategian kehittäminen

Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, insinööri (AMK)

2025

Senja Mönttinen

1 Opinnäytetyön aineiston kuvaus

Tutkimusaineistona käytetään erilaisia kirjallisuuden lähteitä, sekä jo toteutettuja tutkimuksia, joihin viitataan lähdeluettelossa. Mahdollisuuksien mukaan toteutetaan tutkimushaastatteluja henkilöiltä, jotka ovat osallistuneet tai osallistuvat parhaillaan yrityksen strategian kehittämiseen. Haastattelut dokumentoidaan tekstimuotoon.

2 Aineiston tallennus ja säilytys

Opinnäytetyön kerätty aineisto säilytetään tekijän salasanaalla suojatulla tietokoneella, sekä aineistosta tallennetaan erilliset kopiot. Opinnäytetyön tekijän lisäksi aineistoa käsittelee mahdollisesti myös opinnäytetyön ohjaaja. Työtä ja sen sisältöä tarkastellaan Wihin kautta tekijän ja ohjaajan puolesta.

3 Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Henkilötietoja tai yritysten ja organisaatioiden nimiä ei mainita opinnäytetyössä.

HAMKissa noudatetaan henkilötietojen käsittelyssä EU:n yleistä tietosuojaa-asetusta (2016/679) ja Suomen kansallista lainsäädäntöä. HAMKin tietosuojapolitiikassa kuvataan ylimmällä tasolla henkilötietojen käsittelyn periaatteet ja vastuut.

4 Aineiston omistajuus

Opinnäytetyöllä ei ole tilaajaa, joten tekijä omistaa aineiston ja tulokset. Koskee haastatteluista kertyvää aineistoa.

5 Aineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Tutkimusaineistoasi ei anneta jatkokäyttöön. Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa ja hävittää tämän jälkeen aineisto tietoturvallisesti

Liite 2. Haastattelukysymykset

Työntekijät:

- 1) Miten ja milloin olet osallistunut rakennusalan pk-yrityksen strategia- tai kehitystyöhön?
- 2) Koitko strategiatyön itsellesi tai yritykselle hyödylliseksi?
- 3) Pääsikö henkilöstö mukaan toteuttamaan strategiatyötä?
- 4) Mitkä asiat tuntuivat strategiatyössä/kehitysprosessissa haastavilta tai vaikeilta?
- 5) Tuntuiko uusi strategia selkeältä ja tavoitteet mahdollisilta saavuttaa?
- 6) Mitkä asiat onnistuivat tai vaikuttivat onnistumiseen? Mitä olisi voitu tehdä paremmin?

Asiantuntijat:

- 1) Miten ja milloin olet osallistunut rakennusalan pk-yrityksen strategia- tai kehitystyöhön?
- 2) Mitä hyötyjä strategian tai toiminnan kehittämällä on rakennusalan pk-yritykselle?
- 3) Mitkä asiat ovat mielestäsi rakennusalan pk-yrityksien strategiatyön ja kehityksen kompastuskiviä?
- 4) Millaisia työkaluja tai keinoja rakennusalan pk-yrityksen kannattaisi hyödyntää kehittyäkseen ja kasvaakseen?