

# STRATEGIAN TOIMEENPANOON MENETELMÄT TYKES-PROJEKTEISSA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2010  
Merja Sanisalo

Lahden ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

SANISALO, MERJA: Strategian toimeenpano valituilla menetelmillä – Kehittäjän menetelmä- ja tietopankki

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 84 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2010

---

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tarkastelee Työelämän kehittämisohjelma eli Tykes -projekteja strategian toimeenpanon näkökulmasta. Työssä selvitetään strategian toimeenpanon menetelmiä, niiden soveltamista ja niiden valintaa projekteissa.

Tavoitteena on selvittää Tykes- projekteihin liittyviä käytänteitä strategian toimeenpanon näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on tarkentaa, miksi tietty strategian toimeenpanon menetelmä on valittu projektiin ja miten menetelmiä sovellettiin projektin aikana, ja lopuksi vielä, miten projekteissa onnistuttiin strategian toimeenpanossa.

Teoriaosassa käydään läpi yleisesti strategiaprosessia, ja osaprosesseista tarkemmin strategian toimeenpanotyötä, jonka jälkeen kuvataan tutkittavat menetelmät. Teorian tarkoituksena on tukea tutkimustuloksia sekä antaa laajempi tietopohja strategian toimeenpanotyön toteuttamisesta ja siihen liittyvistä käytänteistä.

Tutkimus toteutettiin tapaus – eli case - tutkimuksena. Tapaustutkimusaineistoa täydennettiin puolistrukturoidulla haastatteluilla. Näiden haastatteluiden tavoitteena oli selvittää haastateltavien käsitys projektin kulusta, siihen liittyvistä kokemuksista ja saavutetuista tuloksista. Tapauksia käsiteltiin kehittämismenetelmien näkökulmasta käyttökokemuksia ja hyviä käytänteitä etsien.

Tutkimuksessa selvisi, että Tykes-rahoitteisissa projekteissa saavutettiin tuloksia menestyksekkäästi. Projekteissa on saatu hyviä käyttökokemuksia erilaisista strategiatyökaluista. Yritykset ovat työstäneet projektin aikana tarvittavaa strategiatyökalujen osaamista onnistuneesti asiantuntijoiden avustuksella.

Tutkimuksessa havaittiin että Tykes – tietokannassa on paljon relevanttia tietoa sekä organisaatioiden kehittämisestä että käytetyistä kehittämismenetelmistä. Työelämän kehittämistehtävissä toimivat saavat tietoa työelämän kehittämisprojekteista, niissä käytetyistä menetelmistä, tuloksista ja kokemuksista Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankin (<http://www.lpt.fi/Tykes>) internetsivujen kautta.

Avainsanat: strategian toimeenpano, BSC, Strada, Tykes, strategiaprosessi

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

SANISALO, MERJA: The implementation of strategy with chosen methods -  
Developer's Knowledgebase and Method Library

Master's Thesis in Business Administration, 84 pages, 4 appendixes

Spring 2010

---

## ABSTRACT

This theses examines the Workplace Development Programme ("Työelämän kehittämissohjelma" in Finnish), i.e. Tykes-projects with the focus on The implementation of strategy . The study describes strategy processes and how strategy is applied at work and it also discusses the methods, the application of the methods and the selection of methods during the projects.

The objective of this study was to find out the practices used in the project with the focus on the implementation of strategy. In addition to preceding the objective of this study was to find out why the specific method of the implementation of strategy was chosen and how the methods was put into action during the project and finally, how the implementation of strategy was succeeded.

The theoretical part of the study gives a general outline of strategy processes, and the implementation of strategy, as well as the methods used. The purpose of the theory part is to support the research results and to give a wider perspective on the needs of the implementation of strategy and the methods acceding to them.

This theses was conducted as a qualitative study and as a CASE –study. The research material was completed with structured interviews. The purpose of these interviews was to find out the interviewees' opinions on the project work, their experiences related to the projects and the achievable results. The cases of this study were processed with the focus on the development methods and finding out the experiences and the good practices included in these methods.

This study indicates that in the projects funded by Tykes results were achieved successfully. The projects produced the good propulsive experiences with the different strategy methods. The companies which were handled by Tykes results had worked with the strategy methods used in the projects in a successful way with the aid of experts.

The study found that in the Tykes database there is a substantial amount of applicable information both about organizational development and about the development methods that have been used. The internet site Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki (<http://www.lpt.fi/tykes> "Developer's Knowledgebase and Method Library", only in Finnish) provides useful information about workplace developers with useful information about workplace development projects, applied methods, results and experiences to those working with the development of the workplace.

Keywords: the implementation of strategy, BSC, Strada, Tykes, strategy process

## SISÄLLYS

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | JOHDANTO  | 1  |
| 1.1 | Opinnäytetyön taustaa                             | 2  |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset    | 3  |
| 1.3 | Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys             | 4  |
| 1.4 | Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät            | 5  |
| 1.5 | Opinnäytetyön rakenne                             | 9  |
| 2   | STRATEGIA   | 10 |
| 2.1 | Strategia käsitteestä                             | 11 |
| 2.2 | Mihin strategiaa tarvitaan?                       | 12 |
| 2.3 | Strategiaprosessit                                | 15 |
|     | 2.3.1 Strategian laadintaprosessi                 | 17 |
|     | 2.3.2 Strateginen budjetointi                     | 21 |
|     | 2.3.3 Strategian toimeenpanoprosessi              | 22 |
| 3   | STRATEGIAN TOIMEENPANO TYÖ                        | 28 |
| 3.1 | Strategian toimeenpanotyön haasteet               | 28 |
| 3.2 | Strategian toimeenpanon onnistumisen edellytykset | 33 |
| 3.3 | Brändi liittyy strategiaan                        | 36 |
| 3.4 | Strategian toimeenpanon valitut menetelmät        | 38 |
|     | 3.4.1 Balanced Scorecard -menetelmä               | 39 |
|     | 3.4.2 Strada-menetelmät                           | 50 |
| 4   | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET          | 59 |
| 4.1 | Kirjallisen aineiston valinta                     | 59 |
| 4.2 | Teemahaastattelut                                 | 60 |
| 4.3 | Tutkimuksen kohteena olevien projektien esittely  | 61 |
|     | 4.3.1 Balanced Scorecard – menetelmäprojektit     | 61 |
|     | 4.3.2 Strada - menetelmäprojektit                 | 69 |
| 4.4 | Tutkimustulokset                                  | 72 |
| 4.5 | Tutkimuksen luotettavuus                          | 78 |
| 5   | JOHTOPÄÄTÖKSET                                    | 79 |
| 5.1 | Johtopäätökset tutkimustuloksista                 | 79 |
| 5.2 | Tutkimuksen hyödynnettävyys                       | 82 |

|     |                          |    |
|-----|--------------------------|----|
| 5.3 | Jatkotutkimuksen aiheita | 83 |
|     | LÄHTEET                  | 84 |
|     | LIITTEET                 | 88 |

## *Opinnäytetyön keskeiset käsitteet*

### Strategia

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Liikkeenjohdon strategialla tarkoitetaan yrityksen tai julkisen palvelun strategiaa, jota se toteuttaa kaikessa toiminnassaan. Strategioita on eritasoisia riippuen siitä, millä tarkkuudella ja miten laajaa osaa toiminnoista strategia käsittelee. Termi ei ole kirjallisuudessa yksiselitteinen, vaan siitä esitetään hyvinkin eroavia määritelmiä.

### Strategian toimeenpanotyö

Strategian toimeenpanotyö tarkoittaa strategian jalkauttamista osaksi koko henkilöstön arkipäivää. Strategian toimeenpanotyötä varten voidaan luoda strategian toimeenpanosuunnitelma, jossa päämäärät puretaan tavoitteiksi ja tavoitteet toimenpiteiksi. Lisäksi määritellään seurantaan varten mittarit ja arviointikriteerit.

### Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (lyh. BSC) on yritysstrategian ja –rakenteen yhden-suuntaistamisjärjestelmä, sitä voidaan käyttää perinteisesti mittausjärjestelmänä, mutta edistyneempi käyttötapana on hyödyntää sitä strategisena johtamisjärjestelmänä

Balanced Scorecard eli tulokorttiajattelu helpottaa oikeiden päätösten tekemistä tilanteissa, joissa joudutaan tekemään strategisia valintoja joko perinteisten (talous, asiakkaat, prosessit, oppiminen) tai organisaation itsensä valitsemien näkökulmien välillä.

### Strada – menetelmät

STRADA – menetelmät ovat ryhmätyömenetelmiä, jotka helpottavat strategian viestintää, omaksumista ja soveltamista organisaation eri tasoilla. Menetelmät perustuvat ryhmän vuorovaikutukseen, pelaamiseen ja simulointiin

## 1 JOHDANTO

”Sana strategia tulee alkujaan kreikasta, jossa *stratos* merkitsi armeijaa ja *-ag* johtamista. Kreikkalaiset tarkoittivat strategialla kenraalin taitoja, ”art of the general” englanninkielisen ilmauksen mukaan (Mintzberg 1991, 6-7). Sama ilmaus voidaan ymmärtää myös *yleisen taitamiseksi* (tai jopa taiteeksi), mikä sisältää viittauksen siihen, että strategia on enemmän kokonaisuuden hallintaa kuin yksityiskohtien osaamista. Taide-sana puolestaan strategian yhteydessä antaa ymmärtää, että strategia ei olisikaan puhtaasti tieteen lainalaisuuksiin taipuva ilmiö, vaan luovuutta ja irrationaalisiaakin elementtejä edellyttävä inhimillisen toiminnan osa-alue.” (Juuti & Luoma 2009, 15.)

Strategia-sanaa käytettiin ensimmäistä kertaa englannin kielessä tietävästi vuonna 1688. Liike-elämä lainasi sanan sotilaskäytöstä. Strategia-termin käyttö liike-elämässä noudatti aluksi jokseenkin samoja linjoja kuin sotilaskäytössä. (Whipp 1996, 263.)

Strategian käsite tuli osaksi liikkeenjohdon avainsanastoa yli puoli puolisataa sitten. Ensimmäiset kirjoittajat, jotka sovelsivat strategiakäsitteen keskeisiä ulottuvuuksia liikeyritysten tarkasteluun, olivat pääasiassa ekonomisteja, kuten John Simmons (1934), Nobel-palkittu Ronald Coase (1937), Chester Barnard (1938) ja Joseph Schumpeter (1942). Mutta kuitenkin vasta toisen maailmansodan jälkeen strategia-käsite teki varsinaisen läpimurtonsa strategia-ajattelun siirryttyä kansantaloustieteistä johtamistieteiden puolelle. (Juuti & Luoma 2009, 25.)

Strategiakäsite istuu lujasti nykypäivän johtamissanastossa. Laki ei pakota tekemään strategioita vaan yritykset itse näkevät strategian tarpeelliseksi ja haluavat käyttää aikaa, energiaa ja rahaa niiden kanssa työskentelemiseen.

Strategian toimeenpano on edelleen vaativa osuus strategiatyöskentelyssä, sen toteuttamisessa käytetään monenlaisia menetelmiä vaihtelevin menestyksin.

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Lahden ammattikorkeakoulu toteuttaa hanketta ”Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki”, jonka tavoitteena on luoda Tyke- ja Tykes- työelämän kehittämisohjelmien aikana syntyneiden tietokantojen ja asiantuntijatiedon käyttömahdollisuus työelämän kehittäjien oppimateriaaliksi.

Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki -hankkeessa materiaaleina ovat Tykes- hankkeissa käytetyt menetelmät ja työkalut. Niistä kootaan sähköinen työvälinesalkku, johon kerätään teemoittain menetelmäkortit ja teemaan liittyvät verkkoartikkelit. Aineistoa täydennetään opinnäytetöillä. Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankin www-osoite on <http://www.lpt.fi/Tykes>

Tykes-projekteissa yrityksen johto ja henkilöstö kehittävät toimintaa yhteistyössä työelämän tukijoiden ja kehittäjien kanssa. Tykes-projekteihin voivat osallistua kaikenkokoiset yritykset, kaikilta toimialoilta ja ympäri maata.

Tykes- kehittämishankkeet on ryhmitelty Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki-hankkeessa teemojen mukaisesti seuraaviin osakokonaisuuksiin:

1. Strategian toimeenpano
2. Verkostoituminen
3. Johtamisen kehittäminen
4. Prosessien kehittäminen
5. Uuden teknologian käyttöönotto
6. Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö
7. Tiimit
8. Työhyvinvointi
9. Ikäjohtaminen



Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Tykes - rahoituksella toteutettuja kehittämissankkeita, joissa on käytetty strategian toimeenpanoon liittyviä menetelmiä.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö tutkii Tykes-rahoitteisissa projekteissa toteutettujen projektien strategian toimeenpanoon liittyviä menetelmiä ja saatuja tuloksia. Opinnäytetyö keskittyy näissä valituissa projekteissa käytettyjen menetelmien ja työkalujen soveltuvuuden arviointiin ja niiden avulla saavutettujen tulosten tunnistamiseen ja kriittiseen arviointiin.

Tavoitteena on luoda yrityksille tietoa strategian toimeenpanon hyvistä käytänteistä ja menetelmistä työelämässä. Tässä opinnäytetyössä pohditaan käytettyjä menetelmiä ja yritetään löytää niiden soveltuvuudesta kehittämisprojekteihin yhteisiä piirteitä, joiden perusteella voidaan tehdä yleistäviä johtopäätöksiä. Yleistettävyydellä tarkoitetaan tässä case -tutkimuksessa sitä, missä määrin tulokset ovat sovellettavissa ja relevantteja toteutettavien projektien ulkopuolella.

Tavoitteena on vastata kysymykseen:

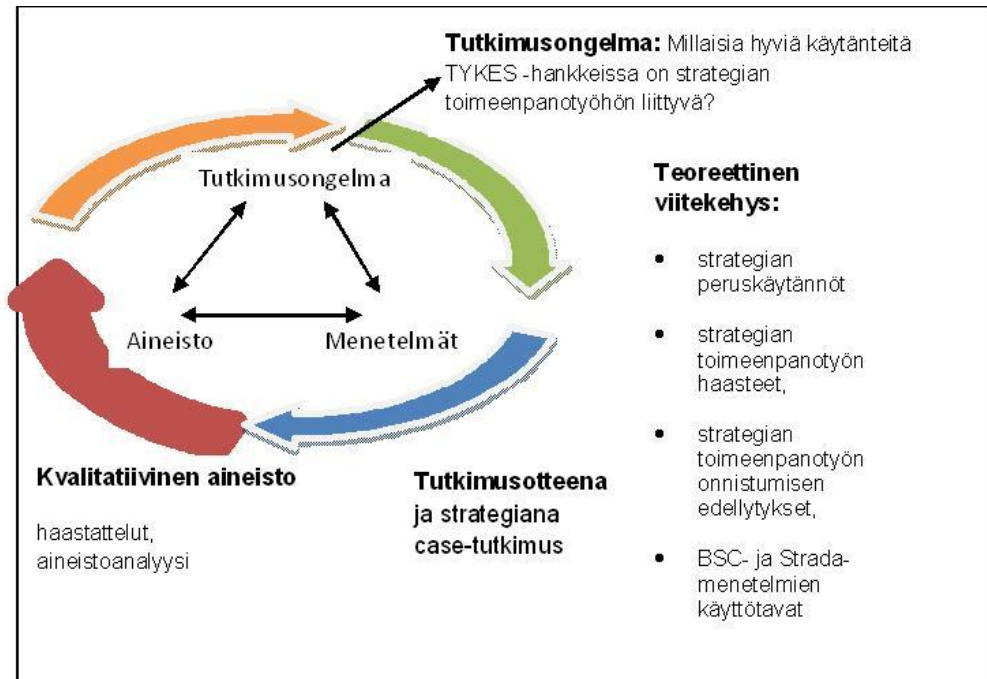
- Millaisia hyviä käytänteitä Tykes -hankkeissa on strategian toimeenpanotyön toteuttamisessa?

Lisäksi tutkimuskysymyksen alatavoitteina on tarkentaa ja selvittää:

- Miksi kyseisiin Tykes -projekteihin oli valittu tietty strategian toimeenpanon menetelmä/metelmät?
- Miten valituissa Tykes -projekteissa sovellettiin strategian toimeenpanon menetelmiä?
- Miten strategian toimeenpanotyö kyseisissä Tykes -projekteissa onnistui?

### 1.3 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön tutkimusasetelma. Tutkimusasetelma havainnollistaa, millaisella teoreettisella viitekehyksellä ja tutkimusmenetelmillä haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu strategian laadinnan peruskäytäntöjen, strategian toimeenpanon teorian ja strategian toimeenpanomenetelmien ympärille. Kaikista näistä muodostuu strategian toimeenpano. Teoriaosassa tarkastellaan strategian toimeenpanomenetelmistä Balanced Scorecard (BSC) ja Strada – menetelmiä ja niiden käyttöä. Erityisesti tutkimuksen tekijää kiinnostavatkin mainitut Balanced Scorecard (BSC) ja Strada – menetelmät. BSC on tunnettu strategian toimeenpanomenetelmä, jonka vastineeksi Strada on uutena tuntemattomampi vaihto strategian toimeenpanolle.

Balanced Scorecard -menetelmää on käytetty Tykes-projekteissa ja sen käytöstä löytyy tietoa Tykesin tietokannan sisältämistä projektisuunnitelmista ja loppuraporteista, joita käytetään tämän tutkimuksen aineistona.

Strada -menetelmää on käytetty vähäisesti Tykes -tietokannan projekteissa, mutta se valittiin melko uutena menetelmänä BSC:n rinnalle menetelmien vertailua varten. Tykes rahoittaa myös Stradaan liittyvää Strategiasta toimintaan -tutkimusta yhdessä Työsuojelurahasto TSR:n kanssa, joten tämä myös on Tykesiin liittyvä projekti. Strada -menetelmää kehitetään Lappeenrannan Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden laitoksella.

Muita strategian toimeenpanomenetelmiä ei tarkastella tämän opinnäytetyön teoriaosassa. Tutkimus rajataan Tykes -tietokannan aineiston tarkasteluun ja analysointiin strategian toimeenpanotyön näkökulmasta.

#### 1.4 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineisto perustuu viimeisimmän kymmenen vuoden aikana toteutettuihin Tykes-projekteihin, joiden kohteena on ollut strategian toimeenpanon toteuttaminen. Tutkimuksen kirjallisen aineiston muodostavat Tykes-tietokantaan kootut projektihakemukset, projektisuunnitelmat, viralliset loppuraportit ja loppuraportin liitteet, joissa selvitetään laajemmin, mitä projekteissa on tapahtunut ja läpikäydään tarkemmin niiden tuloksia. Edellä mainittujen lisäksi on muun muassa muistioita.

Tutkimuksessa on keskeistä projekteista kirjoitettujen raporttien ja totuudellisuuden välinen suhde. Tutkimus toteutetaan tapaus- eli case -tutkimuksena. Tutkimustapauksia tarkastellaan käytettyjen menetelmien näkökulmasta. Menetelmien teoriakuvauksia peilataan niiden käytön soveltuvuuteen suomalaisen työelämän ja yritysten kehittämistarpeissa. (Alasuutari 2001, 90 - 92.)

Metodologiassa on tarkoitus kirjata tosiasioita raporteista ja haastatteluista, ja sen myötä samanaikaisesti tehdä päätelmiä. Tutkijan rooli on teorian käyttäminen tutkimuksen tavoitteiden täsmentämisessä ja ohjaamisessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132.)

### *Tapaustutkimus eli case –tutkimus*

Tapaustutkimusta pidetään yleisesti soveltuvana monille eri tieteenaloille. Tapaustutkimuksessa tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia ja niitä tulkitaan omassa ympäristössään ja ajassaan. Näin tutkimalla saadaan empiiristä tietoa, jota tarvitaan tässä tutkimuksessa. Tutkimus auttaa saamaan selville asiaan liittyviä ongelmia ja ohjeistamaan oikealla tavalla, jotta ne saadaan ratkaistuksi.

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelminä haastatteluja ja aineistoanalyysia. Ne ovat laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

Laadulliseen tutkimukseen sisältyy aina ajatus siitä, että todellisuus on moninainen ja näin ollen on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Yleisesti ottaen laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Voidaan myös väittää, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Samoin asiaa lähestyvät Latvala ja Vanhanen-Nuutinen toteamalla että laadullisen tutkimuksen eri lähestymistavoille on yhteistä se, että niiden tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta toimintatapoja, samankaltaisuuksia ja eroja. Sisällön analyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota ja jonka avulla voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seuraamuksia ja yhteyksiä. (Latvala ja Vanhanen-Nuutinen 2001, 21.)

Yleistettävyydellä tarkoitetaan tässä case -tutkimuksessa sitä, missä määrin tulokset ovat sovellettavissa ja relevantteja toteutettavien projektien ulkopuolella. Ei ole tarkoitus nostaa esille yhtäkään yksittäistä Tykes-projektia. Tutkija on täysin ulkopuolinen ja olemassa olevaan aineistoon ei voi vaikuttaa.

### *Aineistoanalyysi*

Aineistoanalyysin keinoin tutkimuksessa etsitään yhteneväisyyksiä strategian toimeenpanoon liittyvistä projekteista ja löytyykö projektien onnistumisia ja jonkin menetelmän yleisyyttä. ”Sisällön analyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Se on tapa järjestellä, kuvailla ja kvantifioida tutkittavaa ilmiötä. Sisällön analyysissä pyritään rakentamaan sellaisia malleja, jotka esittävät tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa ja joiden avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan käsitteellistää.” (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 3.)

Kun tutkitaan olemassa olevaan aineistoon perustuen, mitä silloin tapahtui, on kyse laadullisesta sisällön analyysistä. Siinä pyritään saamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Kyngäs ja Vanhanen 1999, 5.)

Tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Aineistoa kuvaavien luokkien tulee olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. Tästä opinnäytetyössä analysoitava aineisto on laadullista eli se ei sisällä kvantitatiivisesti mitattavia muuttujia. (Latvala ja Vanhanen-Nuutinen 2001, 23.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään kirjallista aineistoa, jota on täydennetty teema-haastatteluilla.

### *Puolistrukturoitu teemahaastattelu*

Opinnäytetyön kirjallista aineistoa täydentämään tehdään puolistrukturoituja teemahaastatteluita hankkeita toteuttamassa olleille henkilöille.

Haastattelun suurena etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluasioiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsjärvi ym. 2009, 204.)

Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmistä liiketalous- ja yhteiskuntatieteissä. Se sallii haastattelijalle enemmän vapauksia kuin ns. perinteinen strukturoituhaastattelu, koska kysymykset eivät ole tutkijan ennalta määrittämiä mahdollisine vastausvaihtoehtoineen. Teemahaastattelun etuna nähdään se, että tutkija voi ohjata keskustelua ilman tiukkaa kontrollia. Haastattelu on usein osoittautunut ainoaksi keinoksi kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Haastattelujen haittana voidaan nähdä, että niissä tulee esille paljon epäsuoraa tietoa. (Koskinen ym. 2005, 105 - 107.)

Teemahaastattelulle on tyypillistä että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mitta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Tämän tutkimuksen teemana ovat strategian toimeenpano, strategian toimeenpanossa käytetyt menetelmät ja strategian toimeenpanoon liittyvät käytänteet.

Tykes – hankkeiden projektipäälliköitä haastatellaan projektien menetelmien ja toimeenpanon käytännöistä: Heidät valitaan sillä perusteella että he ovat olleet Tykes -projekteissa mukana alusta alkaen tai johtaneet projektia. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tähän tarkoitukseen parhaiten, koska siinä edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Tässä haastattelun muodossa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi ym. 2002, 77.)

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä seikasta on sekä etuja että haittoja, kuten edellä jo mainittiin epäsuoran tiedon suuri määrä.

Lisäksi haastattelu vie aikaa. Haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja asennoitumista haastattelijan rooliin. Haastattelutilanteeseen voi ja katsotaan liittyvän monia virhelähteitä: Haastateltava voi esimerkiksi kokea haastattelun uhkaavana tai pelottavana tilanteena. Haastatteluissa voi antaa tietyistä aiheista tietoa, vaikkei tutkija niitä kysyisikään. (Hirsjärvi ym. 2009, 205 - 207.)

Tutkittavien Tykes -projektien loppuraporteista selviää saatu lopputulos, mutta haastatteluissa halutaan saada selventäviä vastauksia ja syventää saatavia tietoja tutkimuskysymyksiin liittyen. Voidaan esimerkiksi pyytää perusteluja esitetuille mielipiteille ja käyttää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan.

Haastattelujen tavoitteena on selvittää henkilöiden näkemyksiä strategian toimeenpanosta ja selvittää mitä he kokevat sen tarkoittavan sekä heidän mielipiteensä projektissa toteutetun strategian toimeenpanosta. Lisätietoja voidaan hankkia edelleen haastateltavia uudelleen haastatteleamalla. Haastatteluissa pyritään siihen, että vastaukset alkavat toistamaan itseään.

### 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään strategiaprosessia ja sen yhden vaiheen strategian toimeenpanon toteuttamista sekä esitellään BSC:n ja Stradan teoriaa.

Empiriaosuus perustuu Tykesin rahoittamien hankkeiden tapaustutkimukseen, jossa aineistona ovat strategian toimeenpanon projektit vuosina 1997 – 2009.

Loppuosassa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, esitetään johtopäätökset ja yhteenveto. Lopuksi esitetään tutkijan ehdotuksia jatkotutkimisen aiheeksi ja pohdintaa siitä, saavutettiinkö tutkimuksessa sille asetetut tavoitteet.

## 2 STRATEGIA

Strategiaa on kaikkialla. Kukaan organisaatiossa toimiva ihminen ei voi työelämänsä aikana kokonaan ohittaa strategiaa. Ennen kaikkea strategia koskettaa organisaatioiden johtoa, mutta se ei millään muotoa ole pelkästään johdon yksinoikeus tai tuote. (Juuti & Luoma 2009, 25.)

Globaalit ja jatkuvasti muuttuvat olot vaativat organisaatiolta paljon. Useimpien katseet kääntyvät tällöin strategisesta uudistamisesta suuntaan. Strategiaa laativa johto valittaa usein sitä, kuinka vaikeaa strategiaa on ottaa käyttöön ja viestiä. Henkilöstö kokee johdon strategiapuheet usein vaikeaselkoisina ja käytännölle vieraina. Lisäksi henkilöstö kokee liian usein, ettei strategialla ole juuri heidän työnsä kannalta vaikutusta. (Juuti & Luoma 2009, 13.)

Usein organisaatiot ovatkin ajautuneet tilanteeseen, jossa johdon laatimilla strategioilla ei ole sellaista vaikutusta käytäntöön kuin johto toivoisi. Tietenkin asia voidaan parantaa kehittämällä strategian käyttöönottoa ja viestintää. Kuitenkin nykyisissä monimutkaisissa ja jatkuvasti muuttuvissa oloissa hyväkään strategia ja sen onnistunut käyttöönotto eivät takaa menestystä. Nykyisissä nopealiikkeisissä ja pirstaleisissa oloissa strategialta ja strategiselta johtamiselta vaaditaan paljon. Strategian tulee olla muuta kuin luettelo organisaation lähitulevaisuuden tavoitteista, yksinkertainen toteamus olemassaolon perimmäisestä tarkoituksesta tai mahtipontinen visiolauselmä johtavaksi tai parhaaksi tulemisesta. (Juuti & Luoma 2009, 13.)

Tykes-projekteissa käytetyt menetelmät, tutkimuskohteeksi rajattu aihepiiri sekä tarkennettu projektin pääaihealue luovat keskeisen käsitteistön tutkimukselle.



## 2.1 Strategia käsitteestä

Strategia-käsite on ollut yritystoiminnassa pitkään – Siellä sen käyttö on monipuolistunut ja monimutkaistunut niin, että harva yritys enää pärjää yhdellä ainoalla strategialla. Suurilta yrityksiltä löytyy konsernistrategiaa, liiketoimintastrategiaa, markkinointistrategiaa, tuotantostrategiaa, henkilöstöstrategiaa ja tietohallintostrategiaa. Strategiaa on paljon ja kaikkialla yritysmaailmassa.

Useat pienyrittäjät ovat saattaneet pärjätä erinomaisesti puoli vuosisataa ilman ensimmäistäkään sivua strategista suunnitelmaa. Heille implisiittinen johtamisen logiikka (periaatesysteemi) – kokemuksista siinnyt – on ollut tarpeeksi. Strategia löytyykin jo kaikista suuryrityksistä ja myös erittäin monista keskisuurista yrityksistä. (Näsi & Aunola 2005, 14 – 15.)

Strategialla on monia toisiaan täydentäviä merkityksiä, sitä ei kannata määritellä liian tiukoin sanakääntein. Juuti ja Luoman (2009, 25 – 30) mukaan strategia on organisaation pitkän tähtäyksen suunta ja menestyksen resepti. Se on tapa, jolla organisaatio sekä hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä että täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. Kaiken kaikkiaan strategia on ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde.

Strategia on Mintzbergin (2001) mukaan:

”Paitsi suunnitelma ja tilannekohtainen juoni, myös tapahtumaketju, markkina-asema tai johdon näkemys.”

Strategia käsitteenä on ytimeltään selkeäsanainen ja julkinen linjaus siitä, miten jokin organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Strategia on omalle organisaatiolle ohje siitä, miten sen tulee toimia. Tästä syystä strategia ei voi olla sisällöltään salainen, vaan koko oman organisaation ja keskeisten sidosryhmien on voitava olla selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. Jos strategia julistetaan salaiseksi, sitä on vaikea saada toteutetuksi. Kaikki yksityiskohtia ei luonnollisesti tarvitse julkistaa, mutta pääperiaatteiden on oltava tiedossa. Voi esimerkiksi olla syytä sanoa, että tavoitteena on kasvaa yritysostojen avulla,

mutta silti ei tarvitse kertoa etukäteen, mitä yksittäisiä yrityksiä on aikomus ostaa. (Lindroos & Lohivesi 2006, 29 – 30.)

Näsi ja Aunola (2005) ovat samoilla linjoilla kirjoittaessaan että heille strategia merkitsee yrityksen toiminnan juonta – sen tapahtumisen punaista lankaa.

Strategia siis kertoo mihin menemme, miksi juuri sinne ja miten. Tämä määritelmä strategiasta pitää sisällään vision määrittelyn (=mihin menemme), mission (miksi juuri sinne) ja kuvauksen siitä, miten sinne mennään. Olennaista on ymmärtää, että strategia on – tai ainakin sen pitäisi olla – jatkuvaa vuoropuhelua johdon, henkilöstön, omistajien, asiakkaiden ja partnereiden välillä. Vuoropuhelu edistää toteutusta eikä strategia ole hyvä ellei sitä toteuteta hyvin. Strategia on kartta pisteestä A pisteeseen B ja konkreettista tekemistä sinne pääsemiseksi. Hyvällä strategialla on paljon merkitystä. (Åhman & Runola 2006, 24 - 30.)

## 2.2 Mihin strategiaa tarvitaan?

Strategian käsite elää vahvasti, sen olemassaoloon on oltava jokin hyvä syy. Organisaatiot mitä ilmeisimmin hyötyvät strategiasta tai pitävät sitä niin tärkeänä etteivät katso mahdollisesti tulevansa toimeen ilman sitä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 29 - 30.)

Yrityksen ulkopuolinen maailma, esimerkiksi laki tai viranomaiset eivät pakota tekemään strategioita. Yritykset itse näkevät strategiat tarpeellisiksi ja haluavat käyttää aikaa, energiaa ja rahaa niiden parissa työskentelemiseen. (Näsi & Aunola, 2001, 5.)

Tunnettu johtamistutkija Henry Mintzberg (1987) näkee strategian olemassaololle useita syitä. Ensinnäkin, strategia antaa organisaatiolle suunnan. Tämä merkitys korostuu, mikäli näemme strategian syntyvän ennen kaikkea älyllisen suunnittelutyön tuloksena. Strategia on johtotähti, joka kuljettaa organisaatiota eteenpäin. Hyvä strategia vie organisaatiota kohti sen tahtotilaa, vaikka organisaation lähtöti-

lanne olisikin kilpailijoita huonompi tai vaikka organisaatio syylistyisi matkan varrella operatiivisiin virheisiin tai puutteellisuuksiin. Toiseksi strategiaa tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä. Ilman strategiaa organisaatio olisi vain joukko yksilöitä, kukin puuhailemassa omia juttujaan. Strategia – vaatimatonkin – yhdistää samassa organisaatiossa toimivia, jos nämä vain suhtautuvat siihen riittävän vakavasti. Itse asiassa ei ole vaikeaa löytää organisaatioita, joiden strategiat ovat lähinnä läpikuultavia hokemia kustannustehokkuudesta, korkeasta sadusta tai kaikkivaltiaasta kasvusta mutta jotka siitä huolimatta tuntuvat onnistuvan saamaan avainhenkilönsä toistamaan samoja mantroja ja tekemään vahvaa yhteenkuuluvuutta ylimmän johdon ja muun organisaation kanssa. Tällaiset ”ohuet” strategiat näyttävät kuitenkin toimivan organisaatiota yhdistävinä tekijöinä vain organisaation menestyksen hetkinä. (Juuti & Luoma 2009, 26 - 27.)

Strategiaa tarvitaan määrittämään organisaatiota, rakentamaan sille identiteettiä. Mintzberg rinnastaa strategiattoman organisaation organisaatioon, joka toimisi ilman nimeä. Ulkopuolisen olisi vaikea suhtautua nimettömään organisaatioon millään tavalla. Sen toimintaa olisi vaikea kuvata, ymmärtää tai verrata muihin organisaatioihin. Aito strategiattomuus merkinnee yllätyksellistä, epäjohdonmukaista ja rikkonaista toimintaa. (Juuti & Luoma 2009, 27.)

Tutkijan mielestä strategiaa tarvitaan tuomaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan. Strategia on vastaus ihmisten tarpeeseen tulla johdetuiksi. Se on ylempi voima, jonka merkitys korostuu erityisesti silloin, kun organisaation ympärillä olevat asiat muuttuvat nopeasti. Strategia määrittelee asiat, joka eivät ole kaupan, vaikka kaikki ympärillä muuttuisi. Strategia saattaa määritellä esimerkiksi tuotteemme, asiakkaamme ja tulevaisuuden tavoitteemme. Kun hyväksymme tietyt strategiset linjaukset, vältymme kyseenalaistamasta jatkuvasti kaikkea toimintaamme liittyvää. Puutteellisetkin vastaukset ja uskomukset ovat parempia kuin vastausten ja uskomusten puuttuminen kokonaan.

Toinen kuuluisa auktoriteetti, länsimaisen liikkeenjohtoajatteluun vahvan jäljen jättänyt Peter B. Drucker on myös kirjoituksessaan (1999) pohtinut strategian tarpeellisuutta. Hän näkee strategian pakolliseksi tekijäksi organisaation liiketoimin-

nallisen teorian toteuttamisessa. Liiketoiminnallinen teoria koostuu hänen mukaansa realistisista organisaation ympäristöstä, perustehtävää ja osaamista koskevista käsityksistä. Se kytkee nämä käsitykset luontevasti toisiinsa. Strategia muuttaa liiketoiminnallisen teorian käytännön suorituksiksi ja ero organisaatiolle mahdollisuuden toimia tarkoituksellisen opportunistisesti. (Juuti & Luoma 2009, 28.)

Käytännön elämässä organisaatiot eivät kuitenkaan ajattele strategian tarpeellisuutta kuten Mintzberg ja Drucker edellä, vaan organisaatiot tarvitsevat strategioita menestyksensä mahdollistamiseen. Tutkija mieltää että jokainen organisaatio tarvitsee strategiaa. Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan tarvitse monia, kaikkennäköisiä strategioita (esimerkiksi konserni-, henkilöstö- ja kilpailustrategioita). Liian moni strategia samassa organisaatiossa hämmentää henkilöstöä ja silloin strategia ei enää tuo lisäarvoa johtamistyöhön.

Yritysten on välttämätöntä erottua muista. Samalla toimialalla toimivien yritysten strategia on joskus kuitenkin samanlainen. Varsinkin silloin voidaan erilaistua strategian toteutuksella, käytännön tasolla. Yrityksen on tunnistettava omat vahvuusalueensa. Monen yrityksen ongelma on siinä, että yritetään toimia vähän joka suuntaan eikä mitään tehdä kunnolla. Jos keskitytään vahvimpiin osaamisalueisiin, on mahdollista tehdä myös irtiottoja. Yritys voi erottua kilpailijoista keskittymällä toteuttamaan parasta osaamistaan laadukkaasti. (Åhman & Runola 2006, 30 - 35.)

Yritykset voivat erilaistua myös strategian sisällön kautta. Silloin lähdetään rohkeasti ja riskejä ottaen sellaiseen suuntaan, jossa muut eivät ole vielä olleet. Esimerkiksi Igglo näytti kiinteistöjen välitysalalla että strategian kautta voi erilaistua – samoin RyanAir. (Åhman & Runola 2006, 30 - 35.)

Kyse on organisaation itsevarmuudesta, rohkeudesta ja uskosta tulevaisuuteen: Onko meillä uskallusta kulkea eri teitä ja valita uudenlaisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi? Tämä vaatii tulevaisuuteen suuntautuvia päätöksiä.

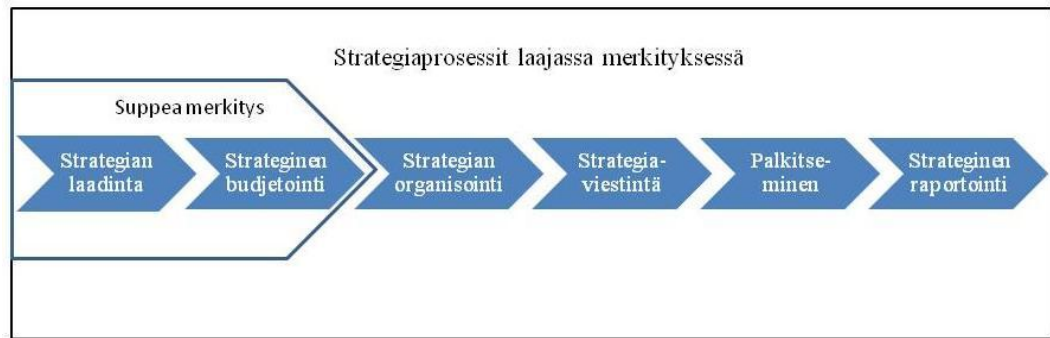
Matkiminen ei ole kovin helppoa Kimin ja Mauborgnen mukaan (2007), jos strategialla kykenee erottautumaan sillä jäljittely vaatii usein suuria kulttuurisia tai muita

muutoksia. Myöskään uuden asian tuominen omaan liiketoimintaan ei sovi perinteiseen logiikkaan, joten ei uskalleta seurata. Ongelmana voi myös että sinisen meren strategia eli uusien markkinoiden luominen voi olla ristiriidassa vanhaan tukeutuviin yritysten brändin kanssa.

Muut yritykset voivat matkia onnistunutta toimintaa, mutta mitä sitten. Monet asiat joita on jäljitelty – esimerkiksi Fiskarsin oranssit saksit – myyvät hyvin, vaikka jäljittelijöitä on paljon. Alkuperäisellä tuotteella (palvelulla) on brändiarvoa ja jäljittelijöiden strategia - tehdä halvalla huonompilaatuisia tuotteita – ei itse asiassa ole sama kuin alkuperäinen tuote. Jäljittely oikeastaan vain vahvistaa alkuperäistä ideaa. (Åhman & Runola 2006, 30 - 35.)

### 2.3 Strategiaprosessit

Strategiaprosessin avulla hahmotetaan koko yrityksen ja sen strategisten osien strategiaa, toimeenpannaan ja lopulta myös analysoidaan sitä. Strategiaprosessi on siis tietoinen asia. Kolmanneksi sitä säätelevät aikataulut ja siinä työskentelevät tietyt henkilöt. Lisäksi kun termi ”strategiaprosessit” sanotaan monikossa, esimerkiksi Näsi ja Aunola (2001) katsovan sen kattavan sekä analyysin, luonnostelun että päätöksenteon ynnä kaikkiin liittyvät tiedonkeruut, kokoustamiset ja muut aputoiminnot. Niiden lisäksi siihen kuuluvat vielä eri järjestelmät ja tapahtumat, joita on rakennettu viestinnän, toimeenpanon, motivoinnin ja valvonnan hoitamiseksi. Ja edelleen, strategiaprosessi edellyttää dokumentointia, sillä prosessi tuottaa edetessään asiakirjoja johtamista, arviointia ja uudelleensuuntautumista varten. (Näsi & Aunola 2001, 9 - 16.)



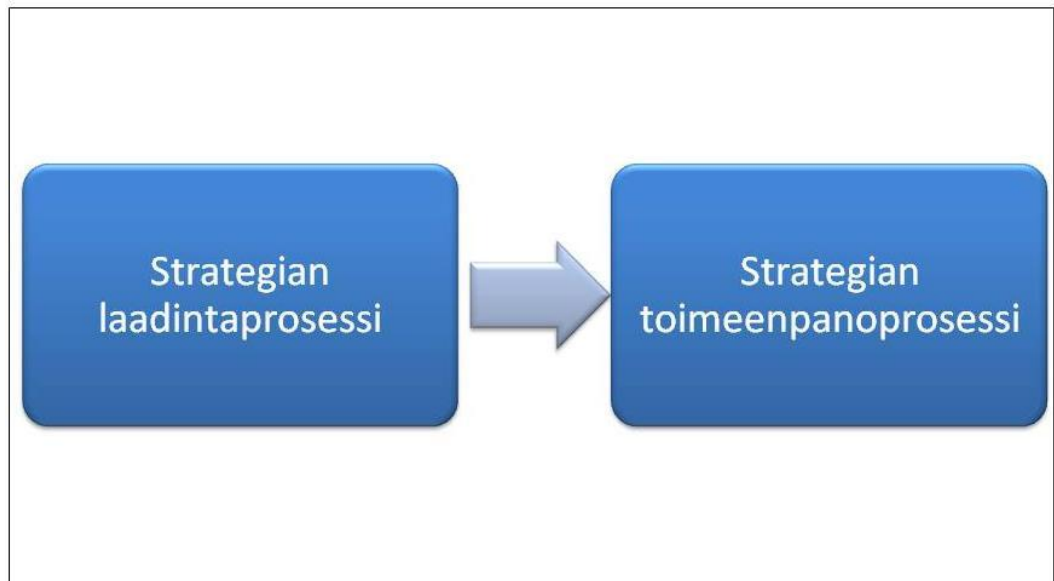
KUVIO 2. Suppea ja laaja tulkinta yrityksen strategiaprocessien sisällöstä ((Näsi & Aunola 2005, 14.)

Strategiaprosessi ja sen sisältö voidaan määritellä joko laajasti tai suppeasti. Suppean käsityksen mukaan siihen kuuluu vain strategian laadinta ja mahdollisesti myös strategian budjetointi. Laajassa merkityksessä strategiaproessiin kuuluvat edellisten lisäksi myös strategian organisointi, strategiaviestintä, palkitseminen ja strateginen raportointi. (Aaltonen, Ikävalko, Mantere, Teikari, Ventä, Währ, 2002, 55.) Tarkennuksena vielä, että strategian organisointi tarkoittaa strategian toimeenpanoa.

Laajan näkemyksen tukijat näkevät että kyseessä onkin prosessien prosessi. Strategisen laadinnan käsitteen sisälle asettuvat niin budjetointi, organisointi, viestintä, motivointi kuin raportointikin. (Näsi & Aunola 2005, 20 - 22.)

Näsin ja Aunolan (2001, 2005) muodostamaan strategiaproessin prosessikaavioon (ks. Kuvio 2) perustaen Aaltonen, Ikävalko, Mantere, Teikari, Ventä ja Währ tekivät Strada -tutkimuksen, johon viitataan tässä opinnäytetyössä myöhemmin.

Pelkistetysti strategiaprosesseja voidaan lähestyä vaikkapa strategisen johtamisen kautta kuten kuviossa 3 esitetään:



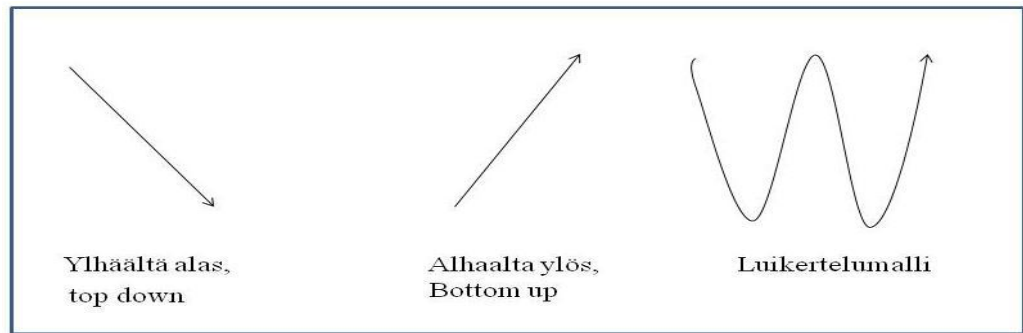
KUVIO 3. Strategisen johtamisen kokonaisuus pelkistettynä (Näsi & Aunola 2005, 104.)

Tällöin strategian laadintaprosessin jälkeen siirrytään selkeästi toiseen prosessiin, toimeenpanoprosessiin johon kuuluu toimeenpano, strategiaviestintä, motivointi ja valvonta.

### 2.3.1 Strategian laadintaprosessi

Kenelle strategian laadinta kuuluu? Vastaus on pitkä lista: hallitukselle, toimitusjohtajalle, yhtymän esikunnalle, johtoryhmälle, pääyksiköiden johdolle ja johtoryhmälle sekä alayksiköiden johdolle – näin monelle siis vähintäänkin joka toisessa suomalaiskonsernissa. (Näsi & Aunola 2001, 101 - 113. )

Suomessa näyttää olevan yleisenä käytäntönä eksplisiittinen, siis määritelty ja tietoinen, strategian laadintaprosessi. Näsin ja Aunolan tekemän tutkimuksen (2001) mukaan yli 80 prosenttia vastaajista ilmoitti strategian laadinnan olevan vuosittainen toistuva prosessi. Prosessi on siis olemassa ja hyvin konkreettinen. Prosessin kesto näyttäisi olevan korkeintaan kolme kuukautta. Useimmiten laadintaprosessin kulku (ks. Kuvio 4) näytti noudattavan luikertelumallia – alkaen ylhäältä, käyden alemmalla tasolla ja päästen takaisin ylös. (Näsi & Aunola 2001, 101 - 113. )

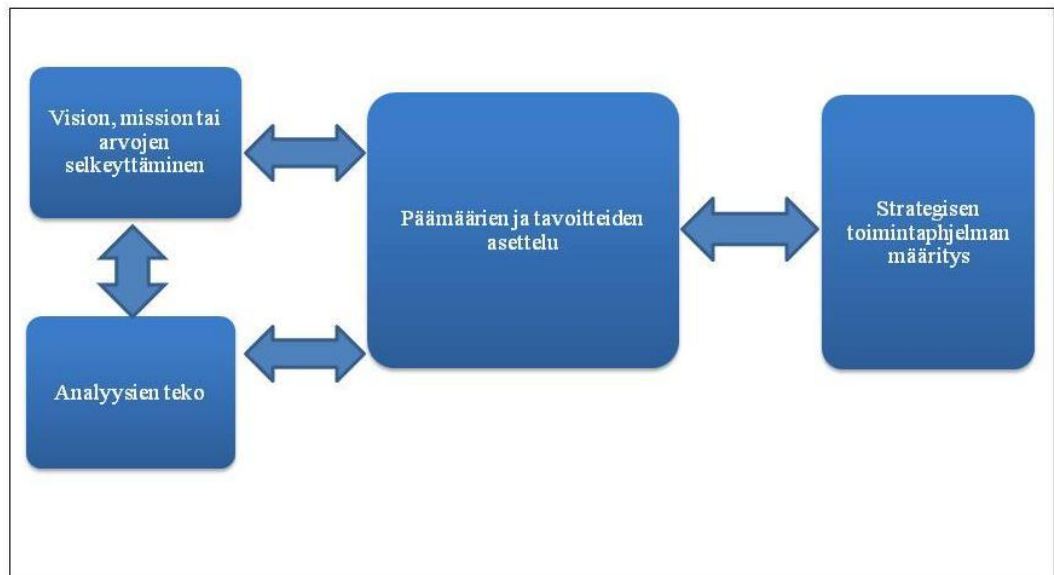


KUVIO 4. Laadintaprosessin kulkukaaviot (Näsi & Aunola 2001, 64.)

Strategian laadintaprosessista voidaan erottaa päävaiheet, jotka ovat erityisen tärkeitä koko prosessin kannalta. Päävaiheet ovat:

1. Vision, mission tai arvojen selkeyttäminen
2. Analyysien teko
3. Päämäärien ja tavoitteiden asettelu
4. Strategisen toimintaohjelman määrittäminen. (Näsi & Aunola 2005, 70 - 74.)

Vaiheet ovat kuvattuina kuviossa 5 toisiinsa liittyvine kytkeinä.



KUVIO 5. Strategian laadintaprosessin malli (Näsi & Aunola 2005, 70.)

Strategian laadintaprosessin ensimmäisenä tavoitteena on kiteyttää oman organisaation perustehtävän eli mission mukaisten puitteiden pohjalta riittävän haastava,



mutta kuitenkin realistinen näkemys eli visio tulevan toiminnan ohjaamisen pohjaksi. Organisaation missiota on syytä pohtia jokaisen strategiakerroksen yhteydessä. Jos missio ei enää vastaa suunniteltuja linjauksia, kannattaa se joko uudistaa tai sitten täsmentää strategia uudelleen. Strategiaprosessin onnistumisen tärkeimpiä seikkoja on, että kyetään luomaan yhteinen näkemys ja tahto siitä, millaiseksi halutaan tulla. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31 - 33.)

Seuraavaksi laadintaprosessissa on keskityttävä tekemään yrityksestä sisäisiä ja ulkoisia analyyseja. Yrityksen lähtötilanteen tuntemus on vaativa tehtävä, mutta tärkeä. Nykytilanne on tunnettava, on tiedettävä miten siihen on tultu ja pystyttävä muodostamaan myös näkemystä tulevaisuudesta. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa myös analyysien ”kivijalka” muuntuu koko ajan. Ympäristö muuttuu milloin nopeasti, milloin hitaasti on epäjatkuva ja yllätyksellinen ja useimmiten yhä monimutkaisempi. Tämän päivän vahvuus voi olla jo huomenna heikkous ja hetkenkin nukahtaminen ”rattiin” voi olla kohtalokasta. (Kamensky 2004, 115 – 120.)

Analyysien avulla voidaan kehittää henkilökohtaista strategista ajattelua ja bisnesnäkemystä. Analyysien teko on hyvä tapa kehittää joukkuetyöskentelyä: löytää yhteinen bisneskieli, ottaa esiin ristiriitoja ja muodostaa yhteinen näkemys lähtötilanteesta.

Analyysityöskentelyssä on siis kolme keskeistä tavoitetta:

1. saada perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle
2. kehittää lähtötilanteen tuntemusta niin ympäristöstä kuin yrityksestä
3. kehittää ihmisten analysointitaitoja ja saada edellytyksiä organisaation yhteisen näkemyksen syntymiselle. (Kamensky 2004, 115 – 120.)

Yritys voi systemaattisella analysointityöllä edesauttaa hyvän tuntemuksen ja näkemyksen syntymistä niin ympäristöstä kuin itsestään. Tarvittavia analyyseja laadintaprosessissa ovat yrityksen sisäinen ja ulkoinen analyysi, esimerkiksi SWOT - analyysi. Muita analyyseja ovat kilpailija-, asiakas- ja sidosryhmäanalyysi.

Analysointityössä on huomioitava että siinä on koko ajan tiedostettava, kuinka kysymys on aina tiedosta ja sen käsittelystä, mutta toisaalta tieto ei sinänsä ole mikään analyysi. (Näsi & Aunola 2005, 62 – 71.)

Kolmantena päävaiheena strategian laadintaprosessissa on yrityksen päämäärien ja tavoitteiden asettelu. Tavoitteiden määrittäminen lähtee visiosta. Se on määrittämisen pohjana. Tavoitteiksi määritetään riittävän konkreettisia asioita: sellaisia tavoitteita, jotka halutaan saavuttaa seuraavien vuosien kuluessa. Tavoitteita on tavallisesti kahdesta neljään kappaletta. Niiden on oltava niin konkreettisia, että niiden toteutumista voidaan seurata. Niiden on oltava myös riittävän haastavia, muttei kuitenkaan mahdottomia. Vain asettamalla tavoitteet riittävän haastaviksi saadaan organisaatio liikkumaan pois omalta ns. mukavuusalueeltaan eli rutinoidun toiminnan alueelta. Etenkin liikeyritysten on voimakkaan markkinakasvun aikana oltava tarkkana, että tavoitteet ovat riittävän haastavia sillä jotta markkinan kasvusta saataisiin mahdollisimman suuri osuus, tulee vision olla riittävän haastava. Jos tavoitteet jäävät pienemmiksi kuin markkinakasvu, niin todellisuudessa koko ajan menetetään markkina-asemia. (Lindroos & Lohivesi 2006, 32 - 40.)

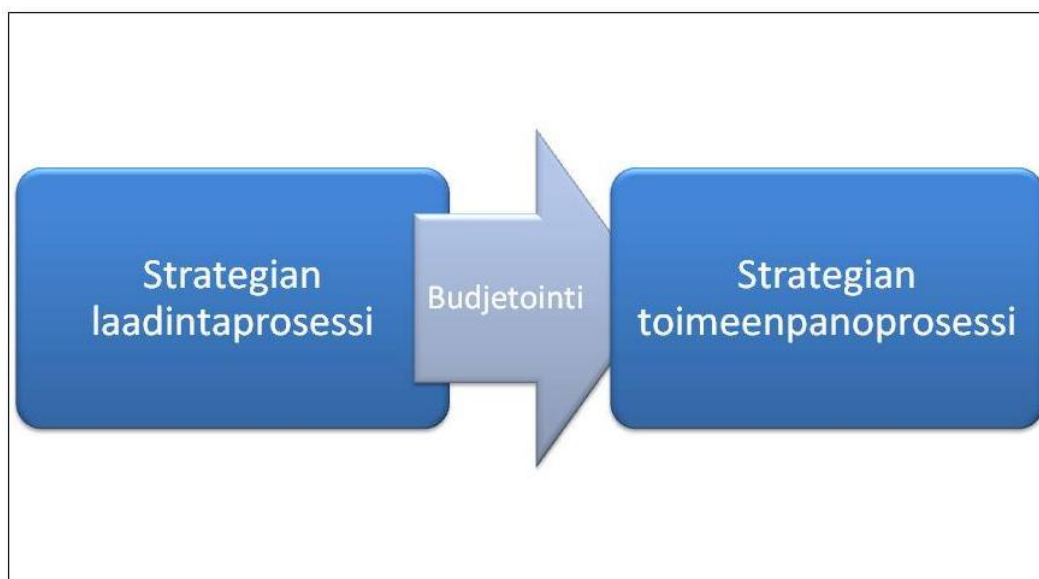
Viimeisenä strategian laadinnan vaiheena on strategisen toimintaohjelman määrittäminen. Jotta yritykselle voidaan rakentaa toimiva strateginen toimintaohjelma, on yrityksen selvitettävä oma kilpailustrategiansa; Sen avainsana on kilpailuetu. Miten saavutetaan tai ylläpidetään ja edelleen vahvistetaan kilpailuetuja? Mahdollisesti joudutaan myös miettimään kilpailuedun kääntöpuolta, kilpailuhaittaa: Miten poistetaan, lievennetään tai vähennetään kilpailuhaittoja? Yritykset eivät aina tiedosta omia kilpailuetujaan, mikä aiheuttaa strategiaprosessin tässä vaiheessa ongelmia. Kun kilpailuedut ovat selvillä voidaan strategista toimintaohjelmaa suunnitella. (Kamensky 2004, 221 - 224.)

Kilpailuetujen avulla valittu kilpailustrategia puretaan nyt konkreettisiksi toimenpiteiksi. Tämän vaiheen täsmällisellä suunnittelulla voidaan vähentää erästä strategia-työskentelyn ongelmaa: yrityksissä usein strategiat kulkevat yhtäällä ja operaatiot toisaalla eivätkä kohtaa toisiaan. Kahteen seikkaan tulee kiinnittää erityistä huomiota:

1. Kaikkien toimenpideohjelmien on perustuttava strategiavalintoihin.
2. Toimenpideohjelman on keskityttävä strategioiden toteutumisen kannalta kaikkein tärkeimpiin toimenpiteisiin, eikä kaikkia päivittäisiä toimenpiteitä tule listata. (Kamensky 2004, 285 – 295.)

### 2.3.2 Strateginen budjetointi

Strategian laadinnan ja budjetoinnin yhteys voidaan nähdä kahtalaisena, eräät pitävät sitä miltei strategian laadinnan osana tai ainakin kiinteänä jatkona. Toisaalta se voidaan nähdä siltana, joka toisessa päässä lähtee strategian laadinnan sisältä ja toisessa päässä laskeutuu toimeenpanoprosessin sisälle, sen alkupuolelle. Tätä liitosmaisuutta korostetaan alla olevassa kuviossa 6. (Näsi & Aunola 2005, 81 – 85.)



KUVIO 6. Budjetoinnin yhteys strategiaprosesseihin.

Useimmissa organisaatioissa käytetään budjetteja ensisijaisena johtamisjärjestelmänä laadittaessa tavoitteita, kohdistettaessa resursseja ja tarkasteltaessa tuloksia. Kuitenkin yli puolessa tutkituista yrityksistä havaittiin, että budjetointi ja tulosten tarkastelu ovat erillään strategisesta suunnitteluprosessista. (Kaplan & Norton 2002, 207.)

Kaplan ja Norton (2002) esittävät neljä vaihetta strategiseen suunnitteluun, jotta budjetointi saadaan liitettyä strategiaprosessointiin:

1. Strategia muunnetaan Balanced Scorecard -mittaristoksi, jossa määritetään strategiset tavoitteet ja mittarit
2. Asetetaan tulevaisuuden haastavat tavoitteet kullekin mittarille ja määritetään suunnitteluun liittyvät kulut, joiden avulla motivoidaan ja edistetään luovuutta.
3. Määritetään sellaiset strategiset aloitteet ja resurssivaatimukset, joilla tasoitetaan suunnittelukulut ja mahdollistetaan haastavien tavoitteiden saavuttaminen.
4. Kohdistetaan taloudelliset ja henkilöresurssit strategiaan tavoitteisiin sekä huomioidaan ne vuosibudjetissa.

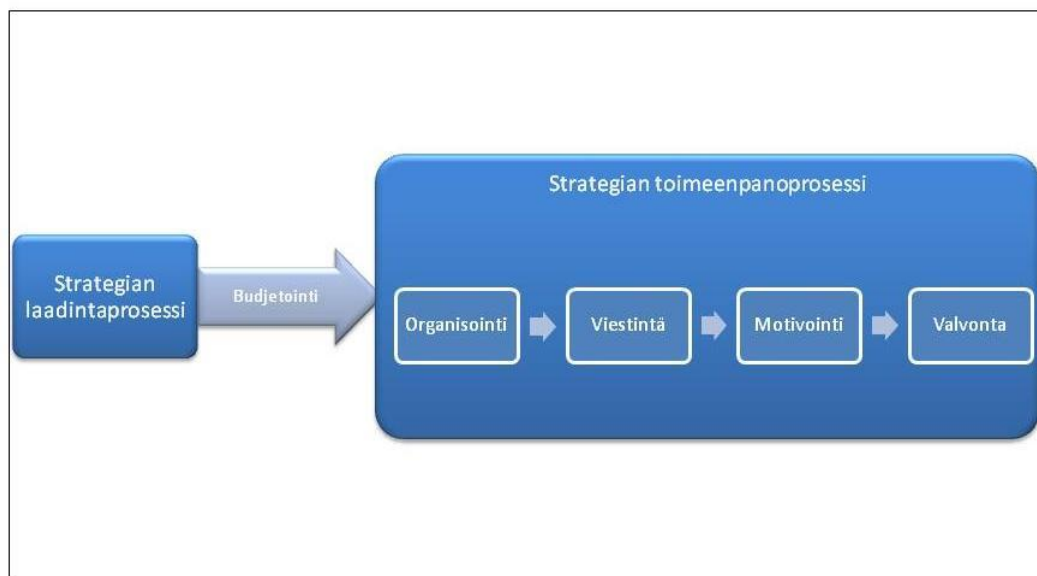
Vaiheet 2 ja 3 muodostavat prosessin ytimen jonka pohjana on yleensä 3 vuoden suunnitelma. Itse asiassa tämänlainen strategiabudjetti ohjaa organisaation ensimmäisenä vuonna reitille, jonka päämääränä on saavuttaa kolmen vuoden suunnitelman mukaiset tavoitteet. (Kaplan & Norton 2002, 307 – 321.)

Tällöin strateginen budjetti keskittyy uutta, harkinnanvaraista rahoitusta tarvitseviin päätöksiin ja tärkeiden inhimillisten ja pääomaresurssien kohdistamiseen uusiin aloitteisiin. Päätöksiä tekevissä katsauksissa käytetään Balanced Scorecard -mittaristoa työkaluna, jonka avulla aloite-ehdotukset arvioidaan ja valitaan. Prosessia syntyy myös kaikkiin Balanced Scorecard –mittareihin – sekä taloudellisiin että muihin – liittyviä lyhyen tähtäimen tulostavoitteita, joista johtajat ja työntekijät ovat vastuussa ja joiden perusteella heitä palkitaan tulevaisuudessa. (Kaplan & Norton 2002, 322 – 331.)

### 2.3.3 Strategian toimeenpanoprosessi

Strategian ja budjetin rakentamisesta pitäisi seurata tapahtumista. Johtamisfunktiona “tapahtuminen” on pelkistetyimmillään vain yksi termi: toimeenpano, Monesti

asia on esitetty laajemmin ja sen sisälle on sijoitettu useita alatermejä, kuten vaik-  
kapa organisointi, viestintä, motivointi ja valvonta kuten alla olevassa kuviossa 7  
esitetään. (Näsi & Aunola 2005, 83.)



KUVIO 7. Strategian toimeenpanoprosessi (Näsi & Aunola 2005, 149.)

Toimeenpanoprosessi voidaan jäsentää neljään osaan eli organisointiin, viestintään, motivointiin ja valvontaan. Budjetointi toimii yhdistävänä linkkinä laadintaprosessin ja toimeenpanoprosessin välillä.

Tosiasia on, että kohtaamme yrityksissä strategista organisointia, strategista viestintää, strategista motivointia ja strategista valvontaa. Eri asia on sitten se, että strateginen toimeenpano ei mene yhteneväisenä organisaatioprosessina näiden vaiheiden mukaan. Toimeenpano hajoaa organisaatioon ja toteutus sirpaloituu ympäri maailmaa eri paikkoihin. Organisointi, viestintä, motivointi ja valvonta tapahtuvat eri osissa sekä omien aikataulujensa mukaan että toteutustilanteen sanelemien uusien vaatimusten seurauksena. Useimmiten suuren yrityksen strategia on vain suunnan näyttöä – tuotettu hahmotelma konkretisoidaan yksiköissä toiminnaksi sen oman “kaavan” ja yksikön johtajan kautta. (Näsi & Aunola 2005, 136 – 146.)

Toimeenpanoprosessin ensimmäinen osuus on organisointi. Organisoinnilla voidaan viitata organisaatorakenteeseen: Onko organisaatorakenne ristiriidassa laaditun

strategian kanssa? Organisointi viittaa myös henkilöiden rooleihin: Onko henkilöiden roolit jaettu riittävän selkeästi? Tämä viittaa edelleen toimintaan, jolla strategia jalkautetaan oikein toimivaksi toteutukseksi. Silloin voidaan erottaa strategian konkretisointi ja strategiasta seuraavien toimien yhdensuuntaisuus. (Näsi & Aunola 2001, 81 - 85.)

Strategiaviestinnän tärkeys on laajalti tunnustettu kirjallisuudessa. Strategiaviestinnällä on yhteys strategian toimeenpanon onnistumiseen tai epäonnistumiseen.

Yksinkertaisimmassa muodossaan strategiaa viestitään kahden ihmisen välillä. Viestintä voi olla joko kasvokkain kommunikointia tai viestintävälineiden kuten puhelimen tai sähköpostin käyttöä. Kun viestintätapahtumaan liittyy enemmän ihmisiä, yhä useammalla on mahdollisuus tulla tietoiseksi strategiasta, mutta toisaalta viestintätapahtuma muuttuu monimutkaisemmaksi. Viestit pitäisi myös tulkita, hyväksyä ja omaksua, jotta niiden informaation sisältöä voitaisiin hyödyntää työtoiminnassa. Onnistunut strategian viestintä herättää ajatuksia vastaanottajassa, mikä voi aloittaa strategian mukaiseen työtoimintaan johtavan tulkinnan, hyväksymisen ja omaksumisen prosessin. (Aaltonen ym. 2002, 14 -15.)

Erilaisia paljon käytettyjä viestinnän tapoja ovat kokoukset, palaverit, epäviralliset keskustelut, tavoite- ja kehityskeskustelut, koulutustilaisuudet, tiedotustilaisuudet ja intranet. Tarinat, symbolit ja iskulauseita käytetään strategian viestinnässä suhteellisen vähän, mutta on kuitenkin havaittavissa että niiden osuus on kasvamassa. (Aaltonen ym. 2002, 15 - 17.)

Organisaatioviestinnän suunta voi olla ylhäältä alas, alhaalta ylös tai horisontaalinen eli samalla organisaation tasolla kulkeva. Ylhäältä alaspäin viestiminen on tyypillisin organisaatioviestinnän tapa. Tällöin johto ohjaa työtoimintaa ja edesauttaa henkilöstöä saavuttamaan heille annetut tavoitteet. Alhaalta ylöspäin viestinnästä on kyse silloin, kun alaiset viestivät esimiehelleen tai tämän esimiehille. Horisontaalinen viestintä on saman organisaatiotason edustajien keskinäistä viestintää. Horisontaalisen viestinnän etuna on työnjaollisten ja työmenetelmiä koskevien asioiden nopea ja asianmukainen käsittely. Se auttaa vertaisryhmien yhteisen ymmärryksen,

käsitteistön ja tukiverkoston luomiseen. Horisontaalinen viestintä edesauttaa siis nimenomaan strategian toimeenpanoa. (Aaltonen ym. 2002, 17 - 20.)

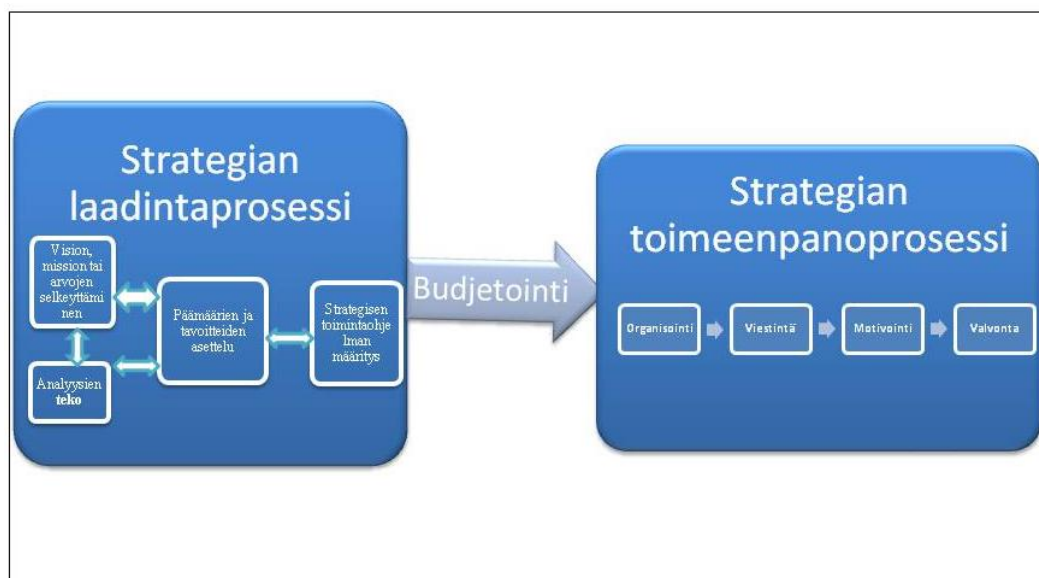
Edellä mainittujen strategian virallisten viestintäkanavien lisäksi organisaatioissa toimii aina myös epävirallisia kanavia. Virallisten ja epävirallisten kanavien suhdetta luonnehtii se, että mitä enemmän organisaation jäsenet saavat heille tarpeellista tietoa organisaatiostaan virallisen viestinnän kautta, sitä vähemmän he tarvitsevat epävirallisia viestejä tiedon tarpeensa tyydyttämiseen – ja päinvastoin. Epäviralliset keskustelut osoittautuivat erityisen hyviksi kanaviksi viestiä strategiaa ylöspäin esimiehelle sekä horisontaalisesti samalla organisaatiotasolla oleville työtovereille. Horisontaalinen viestintä kollegalta kollegalle korostui henkilöstötasolla, mutta asioiden strateginen painoarvo myös väheni alimmille tasoille mentäessä. Lounas-, käytävä- ja kahvikeskustelut olivat tyypillisiä tilanteita sivuta strategisestikin tärkeitä asioita. (Aaltonen ym. 2002, 17 - 20.)

Jouni Sipponen tutki diplomityössään (2006) strategiaviestinnän käytäntöjä, joita strategian harjoittajat ammentavat päivittäisessä työssään. Hän käytti tutkimuksessa grounded theory-menetelmää. Tutkimuksessa osoitettiin että strategiaviestinnän käytännöillä edistetään, kritisoidaan, välitetään informaatiota, luodaan merkityksiä sekä tuetaan strategian toimeenpanon toteuttamista. Hän löysi viidenlaisia käytäntöjä: edistämiskäytännöt, kritisointikäytännöt, informaatiokäytännöt, merkityksenluontikäytännöt ja tukikäytännöt. Edistämiskäytännöt käytetään tiettyjen strategisten teemojen tukemiseen. Kritisointikäytäntöjen avulla kyseenalaistetaan strategian toteuttamiskelpoisuus. Informaatiokäytäntöjen avulla sekä levitetään että kerätään informaatiota liittyen strategiaan teemoihin. Merkityksenluontikäytäntöjen avulla strategiaa pyritään ymmärtämään. Tukikäytäntöjen avulla tarjotaan emotionaalista turvaa strategian toimeenpanossa. Myös hän kirjoittaa että strategiaviestintä suuntautuu ylhäältä alas, alhaalta ylös, horisontaalisesti sekä yli organisaation rajojen.

Motivoituneilla strategiahmisillä riittää energiaa ja he ovat sitoutuneita työhönsä. Strategian toimeenpanon kannalta on tärkeää että ylin johto ja keskijohto ovat sitoutuneita strategiaan. Henkilöstön motivoituneisuuteen vaikuttaa strategian henkilökohtaisuus ja koskettavuus: Onko laadittu strategia henkisesti sopiva ihmisten

arvoihin nähden ja toisaalta antaako se uskottavan leiman vain onko laadittu strategia vain ”johdon paperinippu”? Motivoituneisuuteen vaikuttaa myös vastustus laadittua strategiaa kohtaan (muutosvastarinta). Yrityksessä mahdollisesti käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa henkilöstön motivoituneisuuteen tässäkin asiassa. (Näsi & Aunola 2005, 91 - 96.)

Strategian toteutumista voidaan valvoa erityisen valvontajärjestelmän avulla. Tavallisesti tällainen raportointijärjestelmä perustuu täsmälliseen mittaristoon. Mittariston sisältö vaikuttaa ratkaisevasti raportoinnin onnistumiseen: Onko mittaristo laadittu yhteensopivaksi strategiaa vai budjetointia ajatellen? Vai onko mittaristo muodostettu yhteensopivaksi sekä strategiaa että budjetointia ajatellen? Ketkä ylläpitävät ja kehittävät raportointijärjestelmää? Kuinka usein raportointijärjestelmän antamaa tietoa käytetään strategisen suunnan tarkistamiseen? Raportointijärjestelmän mittariston on tärkeää tukea strategian toteutuksen seuranta. Kun ongelmia strategian toimeenpanossa huomataan on niihin reagoitava. (Näsi & Aunola 2001, 97 - 100.)



KUVIO 8. Strategisen johtamisen kulkukaavio monimutkaisempaa mallina (Näsi & Aunola 2005, 139.)

Yllä oleva kuvio 8 selventää koko strategiaprosessien yhteyksiä ja riippuvuuksia toisiinsa. Kun strategian toimeenpanoprosessi on kertaalleen suoritettu, suunnataan



jälleen alkuun - strategian laadintaprosessiin, jotta strategian laadinnan ja toteutuksen kiertokulku toteutuu koko ajan.

### 3 STRATEGIAN TOIMEENPANOTYÖ

Strategian toimeenpanotyöhön ei ole olemassa valmiita malleja, vaan erilaisia strategioita on toteutettava eri tavoin. Jokaisen organisaation on etsittävä oma tapansa toimeenpanna strategiaansa. (Aaltonen ym. 2002, 3 - 5.)

Strategian toimeenpanotyön haasteita ja onnistumisen edellytyksiä etsitään tässä opinnäytetyössä pääosin kahden tutkimuksen avulla: Näsi ja Aunola ovat tehneet vuonna 2000 laajan kyselyn strategian toimeenpanosta jossa kohderyhmänä olleet yritykset koostuivat Suomen 600 suurimmasta yrityksestä sekä Laatukeskuksen ja METin jäsenrekistereihin kuuluvista yrityksistä. Käyttökelpoisia vastauksia saatiin 119 kappaletta eli 17,8 prosenttia kohteena olleista yrityksistä palautti lomakkeen täytettynä. Vastausprosenttia voidaan pitää varsin hyvänä. (Näsi & Aunola 2005, 60 - 62.)

Toinen tutkimus, jonka avulla etsitään strategian toimeenpanotyön haasteita ja onnistumisen edellytyksiä, on Strada– projekti, jota toteutettiin Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratoriossa. Tässä tutkimuksessa syvennettiin strategian toimeenpanon ongelmakohtiin ja hyviin käytäntöihin. Haastatteluihin osallistui yhteensä 300 johdon, keskijohdon ja henkilöstön edustajaa 12 suomalaisesta organisaatiosta. (Aaltonen ym. 2002, 12.)

#### 3.1 Strategian toimeenpanotyön haasteet

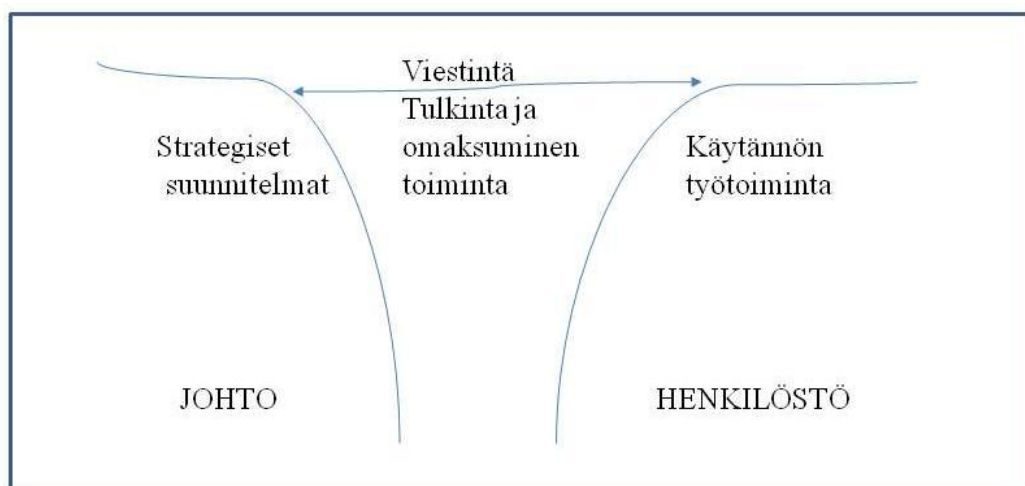
Strategian toteuttajat eivät välttämättä ole strategian asiantuntijoita. He ovat myynnin, tuotannon, tutkimuksen, tietotekniikan, rahoituksen ja hallinnon asiantuntijoita, päälliköitä ja operatiivisia työntekijöitä. Kuka tahansa organisaation jäsen, jonka työhön kuuluu itsenäistä päätöksentekoa, on jonkinasteinen strategian toteuttaja. Näkökulmat strategiaan, sen merkittävyyteen, mielenkiintoisuuteen ja sen vaa-

timiin toimenpiteisiin eroavat strategian laatijoiden ja toteuttajien joukossa valtavasti. Strategian laatijalle strategia edustaa kohtalonkysymystä, organisaation keskeisimpiä valintoja. Monelle strategian toteuttajalle viimeisin kuultu strategialausuma on kiusallista taustamelua tai korkeintaan mielenkiintoinen välipala, jos sattuu olemaan asian harrastaja. (Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. ja Teikari, V. 2006, 7 – 8.)

Strategian toteuttamisen vaikeus johtuu siitä, että strategian laatijat ja toteuttajat toimivat eri asioiden parissa, ajattelevat eri tavoin ja puhuvat eri kieltä. Strategia on strategian laatijan – ei toteuttajan työtä. Strategian laatijasta tuntuu, ettei toteuttaja kuuntele tai ainakaan ymmärrä kuulemaansa. Strategian toteuttaja ymmärtää kuulemansa, muttei koe kuulleen mitään tärkeitä. Silti melkein kaikki organisaation jäsenet haluaisivat ainakin kuulla, minne organisaatio on menossa. (Aaltonen ym. 2006, 9 – 10.)

Strategian toimeenpanon suurin ongelma tuntuukin olevan se, että strategian laatijoiden ja toteuttajien väliin avautuu kuilu. Kuilun toisella puolella huhuilevat strategian laatijat. He yrittävät saada vastapuolen rakentamaan toiminnallaan sillan kuilun yli. Kuilun toisella puolella toteuttajat tarvitsisivat sillanrakennusohjeen. Ennen kaikkea tarvitaan syitä, miksi silta yleensä kannattaa rakentaa. Joka tapauksessa siltaa ei rakenneta, elleivät organisaation jäsenet kuilun molemmilla puolilla ymmärrä toisiaan – tulkitse strategiaa yhtenevällä tavalla ja omaksu tulkitsemaansa. Ymmärrystä ei synny ilman viestintää. Varmaa on myös, ettei siltaa rakenneta ilman eri organisaation jäsenten yhteistä toimintaa. (Aaltonen ym. 2006, 9 – 11.)

Jotta syvä kuilu strategisten suunnitelmien ja käytännön työtoiminnan välillä voitaisiin kuroa umpeen, tarvitaan vuorovaikutusta, huutamista kuilun toiselta reunalta toiselle. Kaikilta osapuolilta vaaditaan omien näkemysten esittämistä, toisten kuuntelemista, muiden organisaation jäsenten ajatusten peilaamista omiin ajatuksiin ja lopulta yhteisen kuvan muodostamista. Tämä kuvataan alapuolella olevassa kuviossa 9. (Aaltonen ym. 2002, 14 - 23.)



KUVIO 9. Strategian toimeenpanon kuilu. (Aaltonen ym. 2002, 1.)

Strategian tehokas viestintä osoittautui Strada- tutkimuksessa keskeiseksi, mutta myös vaativaksi osaksi onnistunutta strategian toimeenpanoa. Viestintä ei ole vain esimerkiksi strategian suunnittelijoiden haaste, vaan kaikilla organisaatiotasoilla on oma roolinsa ja vastuunsa strategian viestimisessä. Strada -tutkimus osoitti että johto ja henkilöstö mieltävät, että johdon tehtävänä strategian viestimisprosessissa on ennen kaikkea tiedottaa strategiasta organisaatioissa alaspäin. Johdon suoraan henkilöstölle suuntautuvan viestinnän sijasta strategian viestintäprosessi etenee kuitenkin usein karkeasti ottaen siten, että johto viestii keskijohdolle ja tämä edelleen henkilöstölle. Näin keskijohdon rooli korostuu tällaisessa moniportaisessa prosessissa. Tämä on haastavaa keskijohdolle sillä heidän on omaksuttava johdon viestien olennaiset kohdat oman vastualueensa kannalta, osattava viestiä strategia omille alaisille ja jälleen viestittää johtoa alaistensa näkemyksistä strategiasta. Ei ole ihme, että johdon ja keskijohdon edustajista yli kolme neljännestä kokivat viestintään liittyvät asiat strategian toimeenpanossa jonkinasteiseksi ongelmaksi. (Aaltonen ym. 2002, 14 - 37.)

Heidi Ikävalko tutki väitöskirjassaan (2005) keskijohdon käyttämiä käytänteitä strategian toimeenpanossa. Ikävalko luo tutkimuksessaan käytäntöjen kuvaamiseksi mallin, joka ryhmittelee käytännöt neljään ryhmään:

1. vakiintuneet ja löyhäsidoksiset
2. tunnetut ja toistuvat

3. yksilölliset ja satunnaiset
4. yksilölliset ja systemaattiset.

Kaikkein eniten keskijohto käytti strategiaa toteuttaessaan Ikävalkon tekemän jaot-  
telun mukaan käytäntöjä ”yksilölliset ja satunnaiset”, johon luokiteltiin esim. ver-  
kostoituminen, sähköpostit ja satunnainen, epävirallinen keskustelu. Keskijohto  
koki näistä käytännöistä epävirallisen keskustelun kaikkein tärkeimmäksi. Toiseksi  
käytetyin käytäntöjen ryhmä oli ”yksilölliset ja systemaattiset”. Tästä ryhmästä  
eniten käytetyksi mainittiin kokoukset käytäntönä. Näitä viestinnän keinoja käyte-  
tään yleisesti keskijohdon toteuttaessa strategiaa.

Viestinnässä ongelmallisiksi koettiin muun muuassa se, että tiedonkulku katkeaa  
jollakin organisaation tasolla tai oletetaan liian herkästi, että strategia tiedetään jo.  
Ongelmalliseksi koettiin myös strategian ymmärtäminen oikealla tavalla. Myös stra-  
tegian konkretisoiminen selkeiksi tavoitteiksi koettiin vaikeaksi ja ongelmalliseksi.  
Yleinen tapa viestiä strategiaa henkilöstölle näyttää olevan tavoite- ja kehityskes-  
kustelut. Melkein kaikki johtajat ja keskijohtajat uskoivat, ettei strategiaa pidetä  
tarkoituksella salassa, vaan että se on avointa tietoa. (Aaltonen ym. 2002, 14 - 37.)

Myös Näsin ja Aunolan tekemän tutkimuksen mukaan strategian toimeenpanossa  
tarvittava tieto ei kulje riittävän hyvin strategian laatijoilta toteuttajille. Samoin  
kuin edellä, myöskään tässä tutkimuksessa strategian sisältöä ei kuitenkaan koeta  
pidettävän salaisena, vaan päinvastoin: Tieto on avointa. Myöskään strategian sa-  
noman ymmärrettävyyden suhteen ei katsottu esiintyvän ongelmia. (Näsi & Aunola  
2005, 86 - 88.)

Johto ja keskijohto kokivat strategian toimeenpanon ongelmaksi myös sen, että  
muut asiat vievät huomion toimeenpanolta. Haastatellut kokivat, että erilaiset rutii-  
ninomaiset, arkiseen ahertamiseen liittyvät toimet, kiire ja muut häiritsevät tekijät  
estävät strategisen ajattelun ja toiminnan heidän organisaatioissaan. Arkipäivän työ  
ei ole aina strategista. (Aaltonen ym. 2002, 68 - 69.)

Laadittua strategiaa ei kyetä konkretisoimaan selkeiksi toimintamalleiksi ja strategian toimeenpanon suunnittelu, valvonta ja /tai koordinointi ovat riittämättömiä. Strategian jalkautus todettiin isoksi ongelmaksi. (Näsi & Aunola 2005, 81 - 85.)

Useassa organisaatiossa on palkitsemisjärjestelmä, mutta se ei tue strategiaa. Tämä koettiin myös ongelmallisena, mutta tämä oli vain johdon ja keskijohdon näkemys. Henkilöstö koki monet strategian teemat motivoiviksi ilmenten ulkoisia palkkioita, mutta se ei tarkoita sitä, että hyvä palkitsemisjärjestelmä ei voisi parantaa motivaatiota. (Aaltonen ym. 2002, 44 - 45.) Myös Näsin ja Aunolan (2005) tutkimuksessa todettiin sama johtopäätös. Organisaation palkitsemisjärjestelmällä ja strategian toteutuksella ei ole riittävää yhteyttä.

Näsin ja Aunolan tutkimuksessa (2005) todettiin että strategian toimeenpanoa kohtaan esiintyy muutosvastarintaa. Syytä tähän ei kyseisessä tutkimuksessa kartoitettu, mutta huomionarvoinen piirre on, että muutosvastarinnan todettiin olevan selvästi yleisempää yrityksissä, jotka noudattivat strategian laadintaprosessissaan ”luikertelumallia”. Tutkijat huomauttavat, että kyse saattaa olla siitä että ”luikertelumallia” käyttäneiden tapauksissa tällaiset signaalit ovat kenties nousseet selvemmin esiin kuin muita tapoja käyttäneet.

Strategian toteutus edellyttää usein myös panostusta organisaation tietojärjestelmiin. Varsinkin toimintaprosessien uudistamisen yhteydessä on syytä tarkastaa, millaisia uusia tarpeita syntyy. Uusia toimintaprosesseja ei voida ottaa käyttöön, mikäli niiden järjestelmätuki puuttuu tai mikäli työtehtävien edellyttämää tietoa ei ole helposti saatavilla. Uusien tietojärjestelmien kehittäminen tai olemassa olevine päivittäminen saattavat niin ikään edellyttää mittavia investointeja, ja niiden toteuttaminen voi viedä jopa vuosia. (Lindroos & Lohivesi 2006, 159 – 169.)

Näsin ja Aunolan tutkimuksessa (2005) todetaan että yli puolet kyselyyn osallistuneista (54,3%) kertoi strategian toteutumista valvottavan yrityksessään erityisen raportointijärjestelmän avulla. Tällainen raportointi perustui miltei aina täsmälliseen mittaristoon. Strategisen valvonnan systeemi Suomessa on tähän perustuen kor-

keintaan kohtuutasolla. Kaiken lisäksi raportointisysteemi on muodostettu ennen muuta budjettikokonaisuuden tarkkailua ajatellen.

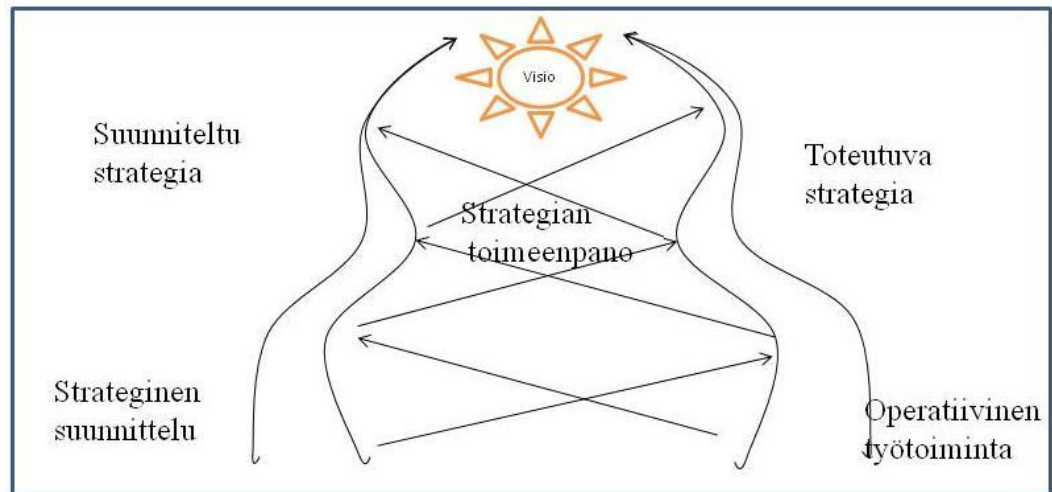
Organisaatorakenne tuntui tukevan melko hyvin strategian toimeenpanoa. Jos ongelmia oli havaittu, ne liittyivät organisaatorakenteen muuttamisen hitauteen, liialliseen funktionaalisuuteen, eri yksiköiden erillisyyteen tai asiakaspalveluyksikön sijaintiin suhteessa muuhun organisaatioon. Strada- tutkimuksen valossa vaikuttaa kuitenkin siltä, että rakenneasiat meillä Suomessa osataan. (Aaltonen ym. 2002, 42 - 43.) Samoin Näsin ja Aunolan (2005) tutkimuksessa todetaan että organisaatorakenne on yhtäläinen laaditun strategian kanssa, se ei ole ongelma.

Molemmissa tutkimuksissa, sekä Näsi ja Aunolan (2005) että Strada (2002), todettiin että sekä johto että henkilöstö ovat sitoutuneita strategiaan. Strategiaan sitoutumattomuus ei ole ongelmana Suomessa.

### 3.2 Strategian toimeenpanon onnistumisen edellytykset

Millainen on onnistunut strategian toimeenpano? Millaiseen toimeenpanoon tulisi pyrkiä? Mikäli tutkittaisiin strategiaprosessia yleensä, vastaus olisi helppo: Pyrittäisiin sellaiseen strategiaprosessiin, joka takaa organisaation menestyksen sen toteuttaessa missiotaan. Strategiaa ei kuitenkaan laadita sen vuoksi, että halutaan vain saavuttaa yhteinen ymmärrys riippumatta siitä, minkä sisältöiseksi tuo ymmärrys muodostuu. (Aaltonen ym. 2002, 7 - 17.)

Strada- tutkimuksen tekijät (Aaltonen ym. 2002, 1 - 7.) ottavat tähän vision käsitteen avuksi. Strategian sanotaan usein määrittävän keinot, joilla organisaatio saavuttaa visionsa. Onnistunut strategian toimeenpano voidaan määritellä suunnitellun strategian ja operatiivisessa työssä toteutuvan strategian yhteensovittamisena kuvion 10 kuvaamalla tavalla.



KUVIO 10. Strategian toimeenpano johtaa vision saavuttamiseen. (Aaltonen ym. 2002, 1-7.)

Strategian toteuttaminen on viime kädessä varsin arkinen asia. Se on kovaa työtä, jota organisaation jäsenet tekevät. Strategia toteutuu työn kautta, mutta parhaimmillaan strategia myös tekee työstä merkityksellistä. (Mantere ym. 2006, 191 – 194.)

Jokaisella yrityksellä on oma ainutlaatuinen strategiatilanteensa niin strategiasisältöjen kuin strategiaprosessienkin suhteen. Jokainen yritys on polkuriippuvainen, kiinni omassa historiassaan ja sen antamassa nykytilassa. Yleisesti tarjottavia neuvoja ei näin voi ollakaan. Hankkeiden ja kehitysteemojen avulla voi – myös systeimeihin tukeutuen – parantaa strategisen johtamisen osien toimivuutta. Näsi ja Aunola antavat toki joitakin asioita, joita voidaan lausua kaikille neuvoiksi:

1. Strategiaprosessille on asetettava asiaan innostunut ja mukaansatempaava vetäjä tai sparraaja. Prosessin muihinkin avainkohtiin tulee valita vain viihkiytyneitä ihmisiä. Vääriin paikkoihin sijoitetut henkilöt voivat pilata koko työn.
2. Strategiaprosessi voisi olla joinakin vuosina kevyt ja vaikka kolmivuotisesti raskas. Strategian laadintatoimintaa piristää se, että hylätään vanha terminologia ja tuodaan uusia termejä tilalle.



3. Kolmanneksi lisätään strategiaprosessiin leikinnällisyyttä ja kysymysmerkkejä. Tuodaan laskelmien rinnalle kuvittelua, täsmällisyyden tilalle hahmottelua, hyminän tilalle kyseenalaistamista. (Näsi & Aunola 2005, 157 - 162.)

Strada- tutkimuksen tekijät antavat lisäksi joukon selkeitä neuvoja onnistuneempaan toimeenpanoon, joita alla lueteltuina.

1. Viestintään ja strategiseen toimintaan liittyvät neuvot:

Määritellään millaista muutosta strategisella valinnalla tavoitellaan. Priorisoi. Konkretisoi. Käy jatkuvaa keskustelua käytännön priorisoinnista ja soveltamisesta toimeenpanevan henkilöstön ja ryhmien kanssa. Reagoi alhaalta tuleviin viesteihin. Anna palautetta, viesti myös pienistä onnistumisista. Mieti mikä informaatio on keskeistä. Ratkaisu viestinnän ongelmiin ei välttämättä ole viestinnän lisääminen, vaan oikeiden viestien suodattaminen eteenpäin ja mahdollisuus ymmärtää viestit. Purkakaawayhdessä hankalat käsitteet, pyrkikää kauttaaltaan yhtenäisyyteen. Hyödynnä vuorovaikutteisia viestintätapoja, kuten ryhmätyömenetelmiä.

2. Toimijoihin liittyvät neuvot:

Varmista keskijohdon viestintäosaaminen ja – halukkuus. Hyödynnä henkilöstön osaamista ja kokemuksia suunnittelussa ja toimeenpanossa. Kannusta toimijoita pohtimaan omaa rooliaan strategioinnissa. Rohkaise henkilöstöä kehittämään strategiaprosessiin osallistumisen valmiuksia.

3. Organisaatiorakenteeseen ja järjestelmiin liittyvät neuvot:

Linkitä valittu strategia tavoitejärjestelmään. Selvitä henkilöstön itse luomat, suoraan työhön kytkeytyvät ryhmä- ja yksilötason tavoitteet. Rakenna strategista muutosta tukeva palkitsemisjärjestelmä. Varmista, että strategiaprosessin kuvaus on informatiivinen ja kattava. Varmista että organisaatiorakenne tukee strategian toteutumista. Selkeytä mittarikokonaisuus. Linkitä tavoite- ja kehityskeskustelut strategiaprosessiin. (Aaltonen ym. 2002, 77 - 78.)

Strategisen menestyksen ongelma ei ratkea pelkästään prosesseja ja systeemejä parantelemalla. Se mitä tarvitaan, on laajempi strategisen ajatusmaailman kehittä-

minen, niin yksilöiden kuin kollektiivienkin tasolla. Tämä kehittäminen voi ponnistaa Henry Mintzbergin (2002) esittämän huomispäivän strategiamaailmaa käsittävän ja osaavan johtajan itsensäkehittämismallin pohjalta: Johtajalla on neljä liikkeenjohdollista kontekstia: persoonallinen, toimikohtainen, organisaatiokohtainen ja yhteiskuntakohtainen konteksti. Johtaja tarvitsee kolmenlaisia käsitejoukkoja tai -malleja: yksilöön liittyviä malleja, organisaatioihin liittyviä ja yhteiskuntiin liittyviä. Edelleen johtaja tarvitsee neljänlaisia kompetensseja: persoonallisia, henkilöiden välisiä, informaationaalisia ja toiminnallisia kompetensseja. Kaikkiin näihin päästään kehittämällä itselleen neljänlaiset mentaalimallistot (mindsets).

1. Johtamiskäytännöllinen, joka on reflektiivinen mentaalimalli.
2. Liikkeenjohto-opillinen, joka on luonteeltaan analyttinen.
3. Kontekstuaalinen, jonka tarkoitus on ymmärtää maailmaa.
4. Suhteiden johtaminen, joka edustaa kollaboratiivista mentaalimallistoa.

(Näsi & Aunola 2005, 163 - 164.)

Kaikkia näitä kehittämällä johtajasta voi tulla sekä sivistynyt että käsittävä johtaja, sekä tehokas että hyvä johtaja. (Näsi & Aunola 2005, 163 - 164.)

Oleellista on että johtaja on strateginen moniosaaja ja strateginen moniperspektiivikko. Strategia-ajattelu on silloin metaforisesti ajateltuna tulevaisuuden näkemistä eteen- ja taaksepäin, ylä- ja alapuolelle, näkemistä sivulle ja tuolle puolelle ja lopulta näkemistä ”läpi” toimeenpanon. (Mintzberg, 1991.)

### 3.3 Brändi liittyy strategiaan

Brändin voisi kuvata sydämenä tai henkenä, se on näkymätön merkitys, joka on tuotteen, palvelun tai logon ympärillä. Todellisuudessa brändi tarkoittaa kokonaisvaltaista asiakkaan mielessä syntynyttä kokemusta tuotteesta, palvelusta, yrityksestä ja sen toiminnasta, joka erottaa sen muista toimijoista. Yksilöt muodostavat brändin, eivät yritykset. Jokainen muodostaa oman versionsa, ja kun riittävän moni asiakas kokee yrityksen toiminnan, palvelun tai tuotteen riittävän samalla tavalla,

voidaan sanoa että yrityksellä on brändi. Brändi ei ole se, mitä sinä yrityksen edustajana sanot sen olevan. Se on se, mitä asiakkaat sanovat sen olevan. (Åhman & Runola 2006, 40 - 47.)

Kaikissa organisaatioissa jokaisella työntekijällä pitäisi olla tehtävää strategian toteutumisessa tai brändin rakentamisessa. Strategian toimeenpano on merkittävä kilpailutekijä ja kysymys on siitä, miten ihmiset toteuttavat sen omassa työssään. Strategian pitää olla muutakin kuin hyvä vitsi tai vuosittainen harjoitus. Täytyy varmistaa, ettei synny tilannetta, jossa vain tiettyinä aikoina puuhastellaan strategia-asioiden kanssa ja muu aika onkin sitten ”oikean työn tekemistä”. Liian usein kuulee toistettavan, että ei nyt ehtisi niiden strategia-asioiden kanssa touhuta kun on työtkin tehtävänä. Mitä työ sitten on? On vaarallista jos strategiaa vain pyöritellään organisaatiossa eikä sitä koeta varsinaiseksi työksi, joka me teemme joka päivä. Oman henkilökunnan pitää olla vakuuttunut strategian ideasta ja brändilupauksesta, koska ilman henkilökunnan sitoutumista on mahdotonta saavuttaa määriteltyä tavoitetta, saati ylittää se. Brändin avulla strategia voidaan pitää helpommin kiinni arkipäivän työssä. Tämä edellyttää että, että kaikkea toimintaa ja tekemistä peilataan myös brändin rakentamisprosessiin. Lisäksi organisaatiolta vaaditaan kykyä pitää strategia ja brändi elävinä ja kykyä suunnan tarkistamiseen, jos valittu suunta ei ole osoittautunut oikeaksi. Tämä voi olla suuri haaste. Jos strategia ei ole oikealla tavalla ymmärretty eikä vaikuta juuri mitenkään ihmisten tekemiseen arjessa, niin miten strategian suuntaa voi muuttaa? (Åhman & Runola 2006, 40 - 57.)

Brändi linkittyy strategiaan siten, että kun strategialla pyritään erilaistumaan, brändissä on kyse siitä, miten tuo erilaistaminen koetaan. Sekä strategia että brändi liittyvät siihen, miten erotumme muista. Tällöin niin johto, henkilöstö kuin asiakkaatkin tietävät tarkkaan, millä tavalla hyvä brändi eroaa muista ja miksi strategiamme toteutus kiinnostaa asiakkaita. Brändi voi tarjota hyvän ratkaisun strategian erilaistamiseksi ja samalla irtiotoksi markkinoilla. Jos kyläkauppa valitsee strategiakseen palvelun ja vaikka lihatiskin, se voi erottautua niiden kautta, koska molemmat ovat tänä päivänä aika harvinaisia. Kyläkauppa myös rakentaa niiden avulla brändiään. Nyt lihatiskin ja palvelun avulla on mahdollisuus erilaistua ja profiloitua toisin kuin 30 vuotta sitten. (Åhman & Runola 2006, 50 - 55.)

Kimin ja Mauborgnen mukaan (2007) erilaistavaa strategiaa toteuttava yritys saa brändilleen mainetta ja uskollisen asiakaskunnan, joka kaihtaa jäljittelijöitä.

Strategia koetaan helposti hyvin faktaperusteiseksi ja huomio kiinnittyy asiakasluokitukseen, bisnesalueisiin ja tekniikkaan. Brändin avulla voidaan tuoda käsitteeseen mukaan myös sekä asiakkaitten että henkilöstön kokemia mielikuvia, tunteita, käyttäytymistä ja kokemuksia. Oikein strategiaan yhdistettynä brändiulottuvuudet auttavat henkilöstöä ymmärtämään ja kommunikoimaan myös asiakkaille, mitä me tarjoamme, miksi ja miten. (Åhman & Runola 2006, 55 - 98.)

### 3.4 Strategian toimeenpanon valitut menetelmät

Useat tuntemamme johtajat tuskailevat työkalujen maailmassa. Työkaluja strategian toimeenpanoon pitää olla, jotta strategiatyö ylipäänsä olisi mahdollista. Samalla kuitenkin tarpeettomia työkaluja pitää välttää. Työkalun nimeen pitäisi tuntea myös oikea tapa käyttää sitä. Johtajan itsensä lisäksi myös keskijohto ja muukin organisaatio olisi saatava ymmärtämään käytettävän työkalun arvo. (Juuti & Luoma 2009, 93 - 94.)

Juuti ja Luoma (2009, 93 – 105) selvittivät vuonna 2006 tekemässään tutkimuksessa JTO:lla strategiatyökalujen käyttöä suomalaisissa organisaatioissa. Keskimäärin suomalaisissa organisaatioissa yli 50 henkilöä työllistävissä on käytössä 6 – 8 strategiatyökalua. Ääripäät kuitenkin vaihtelivat heidän tutkimuksensa mukaan nollan ja yli kahdenkymmenen välillä. Työkalujen puuttumista on pidettävä outona tapana johtaa. Huomio voi olla niin täydellisesti päivittäisessä tekemisessä, että tulevaisuuteen ei millään tavalla pyritä tietoisesti vaikuttamaan. Toisaalta kyse voi olla myös siitä, että johtaja ei osaa nimetä käyttämiänsä menetelmiä. Yhtä erikoinen tilanne on silloin, kun käytössä on samanaikaisesti parikymmentä työkalua. Jo niiden tekninen hallitseminen edellyttää mittavaa ajankäyttöä. Lisäksi tällaisessa paljoudessa jotkut työkaluista ovat pakostakin toisiinsa nähden ristiriitaisia.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan kahta strategiatyökalua, Balanced Scorecard'a ja Strada-ryhmätyömenetelmää.

### 3.4.1 Balanced Scorecard -menetelmä

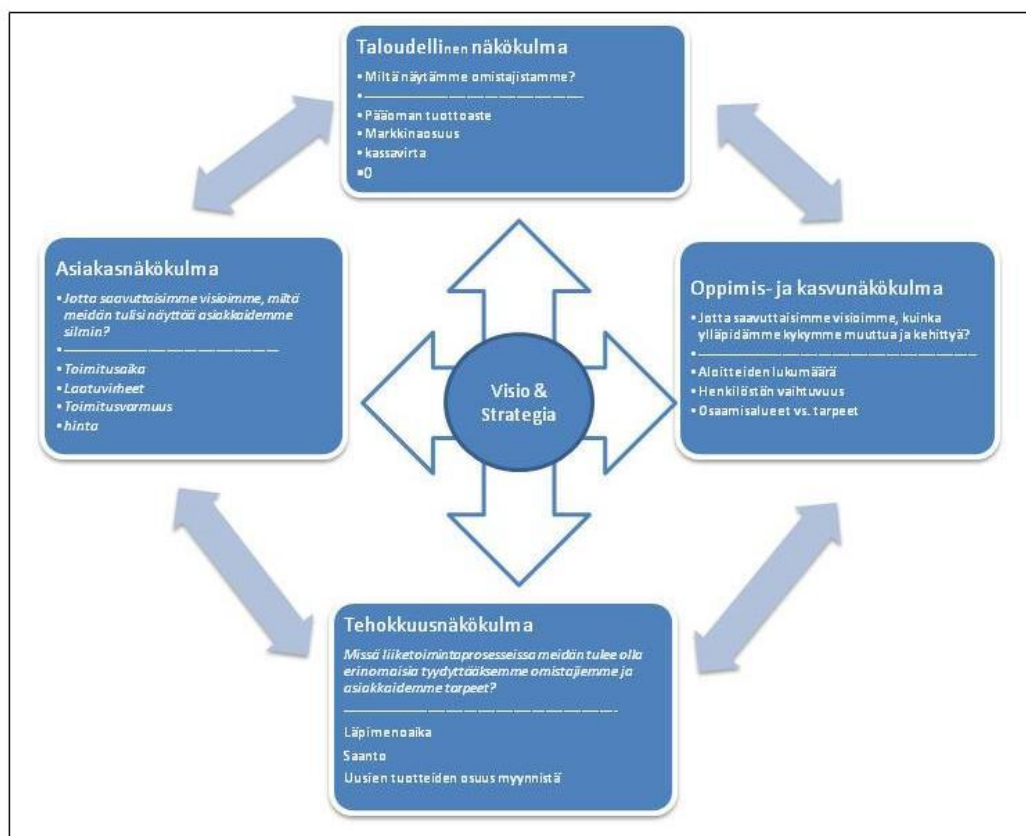
Balanced Scorecard (lyh. BSC) tuloskortti syntyi kahdessatoista, lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevilla suuryrityksissä toteutetussa hankkeessa, joissa pyrittiin kehittämään yritysten suorituksen mittausta. Tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen menestykselle oli kasvamassa. Mittaaminen näissä yrityksissä keskittyi lähinnä taloudellisiin seikkoihin. Taloudellisten mittareiden katsottiin kuitenkin kuvaavan huonosti yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaansa, kuten osaamista ja työntekijöiden motivaatioita, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden lojaaliutta sekä poliittista ja yhteiskunnallista hyväksyntää. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 16 - 18.)

Näissä yrityksissä saatujen kokemusten perusteella BSC esiteltiin ensimmäistä kertaa vuonna 1992, ja sen jälkeen siitä on tullut keskeinen osa strategian toteuttamisen hallintaa. Menetelmän ovat kehittäneet Robert Kaplan ja David P. Norton. Robert Kaplan toimii johtamisen professorina Harvard Business School'ssa. Hän tutkii, opettaa, konsultoi ja pitää luentoja uusista tulosjohtamis- ja mittausjärjestelmistä. David P. Norton on Balanced Scorecard Collaborative Palladiumin johtaja. Hän toimii yritysjohton konsulttina sekä tutkijana ja luennoi strategisesta johtamisesta. (Kaplan & Norton 2007, 9 – 12.)

BSC on yritysstrategian ja –rakenteen yhdensuuntaistamisjärjestelmä, mutta viime vuosien aikana Kaplan ja Norton ovat korostaneet mittaristojen käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Mittariston avulla strategia on tarkoitus muuttua toiminnaksi. Suomalaisten yritysten ongelmat eivät useinkaan johdu huonosta strategiasta, vaan siitä, ettei valittua strategiaa pystytä toteuttamaan. Strategiaprosessin ja budjetoinnin kytkentä nähdään usein ongelmallisena. Tyypillisesti strategia laaditaan Suomessa kevään strategiakerroksen yhteydessä, kun taas syksyllä lomien jälkeen käynnistetään varsinainen budjettikierros. Vuosisuunnitelman, eli budjetin

tekevät eri ihmiset kuin strategian. Lisäksi budjeteilla on taipumus syntyä edellisen vuoden toteutumatiетоjen pohjalta, jolloin hahmotettujen strategisten linjausten merkitys ja vaikutus jäävät epäselviksi. Tästäkin syystä strategia ei näy jokapäiväisessä toiminnassa. Strategisten johtamisjärjestelmien myötä BSC:ssä on tänä päivänä kysymys mittaamisongelman ratkaisemisen sijaan strategian toimeenpanemisen ongelmasta ja sen ratkaisemisesta. (Malmi ym. 2006, 16 – 19.)

Kuviossa 11 esitetään esimerkkimittaristo, joka oli eräänlainen synteesi yrityksissä toteutetuista kehityshankkeista, ehdotus edellä mainittujen mittausongelmien ratkaisemiseksi. Tavoitteena oli kehittää mittaristo, joka kertoisi, kuinka yritys kehittyy näiden niin sanottujen pehmeämpien, tulokseen pidemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen. Aineettoman pääoman merkitys on kasvanut merkittävästi kuluneiden vuosien aikana. Aineettoman pääoman ja sen tuottavuuden ja tuloksellisuuden johtaminen on monelle yritykselle keskeinen haaste. (Kaplan & Norton 2007, 8 - 12.)



KUVIO 11. Alkuperäinen esimerkki Balanced Scorecardista. (Kaplan & Norton 1996, 9.)

### *Mittaristojen näkökulmat*

BSC:n ominaisuuksista moniulotteisuus ja tasapainoisuus ovat ne tekijät, joihin huomio tavanomaisesti kiinnittyy. Moniulotteisuus ja tasapainoisuus näkyvät selkeimmin mittaristojen näkökulmissa: talouteen, asiakkuuksiin, sisäisiin prosesseihin sekä oppimiseen ja kasvuun kiinnitetään kaikkiin yhtäläisesti huomiota. Erilaiset lähestymistavat näkökulmiin, niiden sisältöön ja painoarvoon tuottavat erilaisia mittaristotyyppisiä. (Malmi ym. 2006, 23 – 32.)

BSC:ssä oli alun perin neljä näkökulmaa, kuten yllä on esitetty. Nämä olivat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat. BSC:tä soveltaneet organisaatiot ovat kuitenkin usein muokanneet näkökulmia omaan toimintaansa paremmin sopiviksi. Monet ruotsalaiset, ja suomalaisetkin, soveltajat ovat ottaneet mukaan henkilöstönäkökulman viidenneksi mittausulottu-

vuudeksi. Muita käytettyjä näkökulmia ovat esimerkiksi ympäristönäkökulma, toimittaja-/alihankkijanäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. On hyvä muistaa, että alkuperäinen, moniulotteinen BSC -malli syntyi kahdentoista yrityksen kehityshankkeen synteessä. Samat näkökulmat tuskin palvelevat kaikkia yrityksiä ja organisaatioita yhtä hyvin. BSC:tä suunnittelevan tulisikin itse määrittää toimintaansa sopivat näkökulmat, eikä ottaa alkuperäisiä neljää valmiiksi annettuina. Näkökulmien määrittäminen taas voidaan tehdä joko ennen mittareiden määrittämistä tai ryhmitellä määritellyt mittarit sopiviin näkökulmiin. (Malmi ym. 2006, 16 – 24.)

Taloudellisen näkökulman tarkoituksena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Taloudellinen näkökulma vastaa kysymykseen ”Miltä näytämme omistajistamme?” Siten näkökulman nimi voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma. Useimmiten omistaja on viime kädessä kiinnostunut yrityksen taloudellisista seikoista. (Kaplan & Norton 1996, 47 - 63.)

Taloudellisen tai omistajanäkökulman mittareilla on tavallisesti kaksi roolia BSC:ssä. Toisaalta ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta ne määrittävät tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet vaihtelevat sen mukaan, missä tilanteessa yritys on. Voimakkaassa kasvuvaiheessa ovat tavallisia esimerkiksi erilaiset myynnin kasvua kuvaavat mittarit. Yläpitovaiheen yrityksissä, joihin suurin osa yrityksistä lukeutuu, korostuvat kannattavuuden mittarit. Elinkaaren loppuvaiheessa taas yrityksestä saatava kassavirta näyttelee merkittävää roolia. (Malmi ym. 2006, 24 – 26.)

Asiakasnäkökulma liittyy organisaation asiakasrajapintaan, ja tähän liitettävät mittarit mittaavat asiakkaaseen liittyviä tärkeitä asioita vastaamalla kysymykseen: ”Jotta saavuttaisimme visiomme, miltä meidän tulisi näyttää asiakkaidemme silmin?” Tässä BSC:n näkökulmassa tulee organisaation visioon pyrkiminen toimeenpanon kautta selkeästi esille. (Kaplan & Norton 1996, 63 - 92.)



Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toista ryhmää voidaan kutsua perusmittareiksi. Nämä ovat hyvin samankaltaisia eri organisaatioissa. Tähän kuuluvia tavanomaisia mittareita ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden määrä. (Kaplan & Norton 1996, 63 - 92.)

Toista ryhmää voidaan kutsua asiakaslupauksen mittareiksi. Nämä mittarit vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus. Tällaisia tekijöitä voivat olla tuotteen tai palvelun ominaisuudet, esimerkiksi hinta ja laatu. Samoin suhde asiakkaaseen, mitattuna esimerkiksi täsmällisyydellä, vasteajoilla tai asiakaspalvelulla, tai vaikkapa yrityksen imago ja maine voivat toimia tällaisina tekijöinä. Näistä asiakaslupauksen tekijöistä ja niitä vastaavista mittareista tulisi selkeästi heijastua se, millä yritys aikoo kilpailussa menestyä. (Malmi ym. 2006, 24 – 26.)

Tehokkuusnäkökulman kautta mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Tämä näkökulma käsittelee organisaation sisäisiä prosesseja ja niiden kehittämistä. BSC:ssä tämä näkökulma esittää kysymyksen: ”Missä liiketoimintaprosesseissa meidän tulee olla erinomaisia tyydyttääksemme omistajiemme ja asiakkaidemme tarpeet?” (Kaplan & Norton 1996, 93 - 125.)

Kilpailustrategiasta riippuen BSC:ssä mitattavat tehokkuusnäkökulman prosessit voivat vaihdella. Tilaus-toimitusprosessin lisäksi uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi voivat korostua kilpailuedun luojina. Erityisesti innovointiprosessi voi auttaa yritystä luomaan arvoa pitkällä aikavälillä sen sijaan, että keskitytään yksinomaan tehostamaan nykyisiä operatiivisia toimintoja. (Malmi ym. 2006, 27 – 28.)

Ehkäpä juuri uusien ja tulevaisuutta luovien prosessien merkitystä korostaakseen Kaplan ja Norton (1996, 93 - 125) ovat jakaneet yrityksen sisäiset prosessit neljään ryhmään: toimintaprosesseihin, asiakasprosesseihin, innovaatioprosesseihin sekä

lainsäädännöllisiin ja yhteiskunnallisiin prosesseihin. Tehokkuusnäkökulmaan liittyviä mittareita ovat esimerkiksi uusien tuotteiden määrä myynnistä, läpimenoaika, markkinaosuus valituilla kategorioilla (esimerkiksi kasvit ja farkut) ja uusien myymälöiden lukumäärä vuosittain (per vuosi).

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mittareiden tulisi vastata kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Nykyisellä osaamisella ja tietotaidolla sekä nykyisillä järjestelmillä tuskin pystytään vastaamaan asiakkaiden jatkossa asettamiin haasteisiin sekä sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin. Oppimis- ja kasvunäkökulmassa tulisikin määritellä, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen organisaation kannattaa keskittyä, jotta menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2006, 28 – 31.)

Kaplan ja Norton (1996, 126 - 146) ovat kokemuksensa perusteella jaotelleet oppimis- ja kasvunäkökulman kolmeen kategoriaan:

1. henkilökunnan kyvyt
2. tietojärjestelmien kyvykkyys
3. motivaatio, valtuuttaminen ja linjaukset.

Heidän mukaansa näitä asioita oppimis- ja kasvunäkökulmassa voidaan mitata esimerkiksi henkilöstötyytyväisyydellä, henkilöstön pysyvyydellä (työpaikassaan), henkilöstön tehokkuudella ja aloitteiden lukumäärä. (Kaplan & Norton 1996, 126 – 146.)

Hieman yksinkertaistaen voidaan sanoa, että organisaation oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta lähteestä: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. (Malmi ym. 2006, 28 – 31.)

Käytännön sovellutuksissa juuri oppimisen ja kasvun näkökulma on ollut BSC:n vaikein osio. Oppimisen ja kasvun näkökulman mittarit konkretisoivat organisaation tavoitteet aineettoman pääoman kehittämiselle. Tämä tehtävä muodostaa osan näkökulmaan liittyvästä käytännön ongelmatiikasta, sillä panostuksilla aineettomaan pääomaan ja sen kehittämiseen tavoitellaan usein hyötyjä, jotka konkretisoi-

tuvat esimerkiksi talousnäkökulmaan vasta pidemmän ajan kuluttua. (Malmi ym. 2006, 28 – 31.)

### *Mittariston valinta ja tasapaino*

Mittariston tulisi olla tasapainossa monessa suhteessa. Ensinnäkin, tasapainon tuli vallita raha – ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä. Tyypillisessä BSC:ssä ei-rahamääräisiä mittareita on noin 80 prosenttia. Näin ollen tasapainolla tässä tarkoitetaan lähinnä sitä, että johtamisessa ei ole syytä nojautua ainoastaan taloudellisiin mittareihin. (Malmi ym. 2006, 32 – 34.)

Tulevaisuuden (lagging indicators) ja ennakoivien mittareiden (leading indicators) tulisi olla tasapainossa. Tämä on keskeisin huomioitava seikka käytännön sovelluksia rakennettaessa. Tulostittareita löytyy mittaristojen eri näkökulmiin helposti useampiakin. Näkökulmien väliset suhteet jäävät helposti miettimättä, ja mittaristosta tulee joukko toisistaan irrallisia tulostittareita. Myös näkökulmien sisällä voidaan määrittää tulostittarille ennakoivia mittareita, mutta tämäkin näyttää helposti jäävän moninaisten tulostittareiden varjoon. (Malmi ym. 2006, 32 – 35.)

Hyvässä mittaristossa tulisi olla tasapainossa myös pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet, kuten myös ulkoisten (omistaja, asiakas) ja sisäisten (sisäiset prosessit ja oppiminen ja kasvu) mittarit. Vaikka BSC alun perin pyrki ratkomaan juuri mitaamiseen liittyviä ongelmia, se ei ole onnistunut tekemään mitattavia asioista, joita ei voi mitata. Luonnollisesti on pyrkimyksenä löytää mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset mitattavat suureet, mutta tätä ei saa tehdä mittareiden validiteetin kustannuksella. Mittareiden validiteettiongelmat johtava hyvin nopeasti siihen, että mittaristoa ei käytetä. (Malmi ym. 2006, 36.)

### *Erityyppiset BSC -mittaristot*

BSC on kehittynyt vuosien varrella ja eri organisaatiot ovat soveltaneet alkuperäisiä ajatuksia monin tavoin. Mittaristoja on erilaisia. Tavallisimmin mittaristot jae-

taan sidosryhmämittareihin, KPI (Key Performance Indicator) – mittaristoihin ja strategiamittaristoihin.

Sidosryhmämittaristot keskittyvät yrityksen keskeisimpiin sidosryhmiin, tavallisesti omistajiin, asiakkaisiin ja työntekijöihin. Myös alihankkijat, tavarantoimittajat tai ympäröivä yhteiskunta ovat toisinaan olleet mittauksen kohteena. Tyypillisesti nämä mittaristot sisältävät mainitut kolme (omistaja, asiakas ja työntekijä) keskeisintä sidosryhmää, kunkin omana näkökulmanaan. Ongelmana tämän kaltaisissa mittaristoissa on se, että ne eivät viittaa millään tavalla siihen, miten asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Periaatteessa strategian tulisi kertoa keinot, joilla tavoitteiden saavuttamiseen pyritään. Siten tämänkaltaiset mittaristot tuskin heijastelevat valittua strategiaa: Ne pikemminkin kuvaavat sitä, mihin strategialla pyritään. (Malmi ym. 2006, 34 - 43.)

Valtaosa rakennetuista BSC – mittareista on KPI – mittaristoja. Ne sisältävät nimensä mukaisesti joukon organisaation toiminnalle keskeisiä mittareita. Mittareita on usein melko paljon, eikä niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita ole juurikaan mietitty. Mittarit ovat lisäksi usein kussakin näkökulmassa tulostittareita. Siten nämäkään mittaristot eivät tyypillisesti kuvaa organisaation strategiaa. (Malmi ym. 2006, 34 - 43.)

KPI – mittaristoihin päädytään helposti, mikäli mittarit pyritään johtamaan BSC:n näkökulmista ja niille määritettävistä kriittisistä menestystekijöistä lähtien. Tämä olikin juuri se tapa, jolla Kaplan ja Norton (1992, 1 – 10) alun perin kehottivat mittaristot johtamaan. Käytännössä kullekin näkökulmalle löytyy useita kriittisiä menestystekijöitä, ja kunkin kriittisen menestystekijän mittaaminen vaatii useamman kuin yhden mittarin. KPI – mittaristoja on käytetty menestyksekkäästi etenkin julkishallinnossa.

Kolmas BSC – mittaristotyyppi ovat strategiamittaristot, jotka perustuvat strategiakarttaan. Strategiamittaristossa on analysoitu mittareiden väliset syy-seuraussuhteet. Niissä on sekä taloudellisia tulostittareita että ennakoivia mittareita. Taloudelliset tulostittarit ilmaisevat, tukeeko yrityksen strategia ja sen toteutus

yrittäjien taloudellisten tulosten parantamista. Ennakoivat mittarit kuvaavat keinoja, joilla tavoitteisiin päästään. (Kaplan & Norton 2004, 56 – 73.)

Puiron (2001) tutkimuksessa 28 prosenttia vastaajista piti mittaristoa ennen kaikkea suorituskykymittaristona (KPI – mittaristo), jonka avulla seurataan ja kontrolloidaan strategisten tavoitteiden toteutumista ja jonka tarkoituksena on korvata perinteiset seurantajärjestelmät ja budjetointi. Loppujen 72 prosentin mielestä mittaristo oli ennemminkin strategisen johtamisen apuväline (strategiamittaristo), jonka tarkoituksena on viestittää valittu strategia valitun strategian mukaisesti. BSC:llä on siten useita rooleja, ja sitä kehitetään jatkuvasti tehokkaammin hyödynnettäväksi.

### ***BSC:n yleisimmät käyttökohteet***

BSC:n yleisimmät käyttökohteet Kaplanin ja Nortonin (2004, 31 - 82) mukaan ovat:

- Strategian konkretisointi tavoitteiden mukaisiksi toimintasuunnitelmiksi ja näiden toteutumisen seurantaa kuvaavien mittareiden vyörytys organisaation alemmille tasoille
- Organisaation yhdenmukaistaminen strategian kanssa
- Strategian tekeminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä
- Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi.

### ***BSC:n suhde muihin johtamisoppeihin***

Malmi ym. (2006, 38 – 48) ovat löytäneet Toimintolaskennan eli ABC-laskennan ja BSC:n välillä on ainakin kolme liittymäkohtaa:

#### **1. Toiminnallinen tehokkuus**

Abc-laskennan avulla voidaan kustannukset kohdistaa oikein ja parantaa bsc:n toimivuutta ja laskentaa.

#### **2. Asiakaskannattavuus**

Tyypillisiä asiakasnäkökulman seurantakohteita ovat asiakastyytyväisyys, pysyvyys, markkinaosuus sekä asiakaskannattavuus.

### 3. Budjetointi

Mikäli yrityksellä on toimintolaskentaan perustuva budjetointijärjestelmä, on alhaalta ylös rakentuvan ennustebudjetin laatiminen selkeän suoraviivaista.

Lisäksi laatujärjestelmien mittareita voidaan käyttää osana BSC:tä. Ympäristöjärjestelmän toimivuutta voidaan seurata BSC:n tuoduilla mittareilla ja asiaan puututaan, jos BSC:n tuodut poikkeamamittarit antavat aiheita. Ja prosessitoimintamallin omaksuneille yrityksille on helpompi määritellä syys-seuraussuhteet kuin funktionaalisesti toimiville yrityksille. Syy-seuraussuhteilla on merkitystä rakennettaessa ennustettavuutta mittaristoon. (Malmi ym. 2006, 38 - 48.)

Puuro (2001) tutki 300 suurimman Suomessa toimivan yrityksen BSC – hankkeita. Toivanen (2001) taas puolestaan tutki 500 suurimman Suomessa toimivan yrityksen BSC – projekteja. Heidän mukaansa BSC - projektin käyttöönoton tavoitteena Suomessa on yleisimmin:

1. muuttaa strategiat toiminnaksi ja kyetä parempaan ohjaukseen
2. kiinnittää huomio kriittisiin menestystekijöihin ja tehostaa toimintaa
3. luoda yhtenäiset tavoitteet koko organisaatiolle ja kohdistaa voimavarat oikein
4. viestittää strategia organisaatiolle ja saada aikaan muutos
5. voidaan vertailla tulosityksiköitä
6. tulokunnon parantaminen
7. budjetoinnista luopuminen.

### ***BSC:n hyödyt***

Kaplanin ja Nortonin luoma strategiakartta -ajatus, joka kuvaa organisaation eri osa-alueiden syy ja seuraus – suhteita on johtajille yhtä tärkeä työkalu kuin BSC -mittaristo. Näiden strategiakarttojen avulla voidaan yritykselle kommunikoida tärkeät painopistealueet syy-seuraussuhteineen helposti ja tehokkaasti. Strategia

konkretisoidaan tavoitteiden mukaisiksi toimintasuunnitelmiksi ja näiden toteutuksen seuranta kuvaaviksi mittareiksi organisaation eri tasoille. BSC tuottaa läpinäkyvää tietoa organisaation toiminnasta ja mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen helpon seurannan sekä tarvittaessa nopeat ohjaus- ja korjaustoimenpiteet.

(Kaplan & Norton 2004, 31 - 36.)

BSC -järjestelmän tehokkuus perustuu kahteen yksinkertaiseen ominaisuuteen:

1. sen avulla voidaan selkeästi kuvata strategia (strategiakarttojen ansiosta) ja
2. sen avulla strategia voidaan kytkeä johtamisjärjestelmään (BSC – mittariston avulla).

Tämän seurauksena voidaan yhdensuuntaistaa organisaation kaikki yksiköt, prosessit ja järjestelmät strategian kanssa. (Kaplan & Norton 2007, 293 – 323.)

Lisäksi he esittävät lukuisia näkökohtia, joita voidaan pitää BSC:ltä odotettavina hyötyinä. Näistä tärkeimpiä ovat että BSC tarjoaa päätöksentekijöille helposti ymmärrettävän kehyksen, joka selventää yrityksen vision ja strategian. BSC on tulevaisuuteen suuntautunut mittaristo, joka parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, painottaa asiakaslähtöisyyttä, keskittyy uusien, sisäisten prosessien tunnistamiseen ja tuo esille erityisesti avainhenkilöstön tarpeet. BSC mahdollistaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, raha – ja ei-rahamääräisten mittareiden sekä eri näkökulmien välillä. BSC hahmottaa strategisten toimenpiteiden kausaalisuuden. Ja BSC:n avulla vision ja strategian kommunikointi yrityksen alemmille organisaatiotasojille paranee. (Kaplan & Norton 1996, 21 – 40; Malmi ym. 2006, 48 - 57.)

Puiron (2001) ja Toivasen (2001) tutkimukset osoittivat, että BSC - mittaristot eivät suoraan vastaa teoriassa esitettyä Kaplanin ja Nortonin (1992) esitettyä mallia, vaan niitä on muokattu omien tarpeiden mukaisesti. Muokkauksen kohteena ovat muun muassa näkökulmat, joita on yleisimmin neljä. BSC:n käyttäjien mielestä strategisten tavoitteiden seuranta on lisääntynyt ja seurantaraportit selkeytyneet BSC:n käyttöönoton jälkeen.

### 3.4.2 Strada-menetelmät

Strada – menetelmät ovat uudehkoja, Suomessa kehitettyjä ryhmätyömenetelmiä, jotka helpottavat strategian viestintää, omaksumista ja soveltamista organisaation eri tasoilla. Menetelmät perustuvat ryhmän vuorovaikutukseen, pelaamiseen ja simulointiin

Menetelmät on kehitetty Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorion STRADA -projektissa. Strada on vuoden 2000 alussa käynnistynyt Teknillisen korkeakoulun tutkimus- ja kehitysprojekti, joka tutkii strategian toimeenpanoa suomalaisissa asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. Projektissa mukana olleet henkilöt ovat: TkT, FM Saku Mantere, johtava tutkija Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratoriossa, DI Petri Aaltonen, joka on toiminut Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratorion tutkimus – ja kehitysprojekteissa. Hän on myös konsultoinut ja kouluttanut suomalaisia yrityksiä ja julkisorganisaatioita. Lisäksi myös TkT, Heini Ikävalko, Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratorion tutkija ja FM Virpi Hämäläinen, Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratorion tutkija ja KM Kimmo Suominen, Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratorion projektipäällikkö ja tutkija. (Mantere ym. 2006, 4.)

STRADA -ohjelman toiminta vuosina 2000 - 2006 voidaan jakaa karkeasti ottaen kahteen ajanjaksoon: Vuosina 2000 - 2003 STRADA -ohjelma (silloinen STRADA -projekti) keskittyi strategian toimeenpanon tutkimiseen ja kehittämiseen. Ohjelman työtä rahoittivat siihen osallistuneiden organisaatioiden lisäksi silloiset Kansallinen tuottavuusohjelma ja Kansallinen työelämänkehittämisohjelma (TYKE). Vuosien 2000 - 2003 keskeisimpiä havaintoja oli strategian tulkitsemisen ja soveltamisen keskeinen rooli strategian toteuttamisessa. Myös henkilöstön osallistuminen strategiasta keskusteluun sekä oman roolin ja strategian välisen yhteyden tarkastelu havaittiin strategian toteutumista edistäviksi tekijöiksi. Edellä mainitut tekijät kuitenkin edellyttävät, että organisaation strategiatyössä hyödynnetään osallistavia ja



vuorovaikutteisia strategiakäytäntöjä, mikä johtikin strategiakäytäntöjen nousemiseen tulevan tutkimus- ja kehittämistoiminnan keskiöön. Vuosina 2004 - 2006 STRADA -ohjelman työ keskittyi strategiakäytäntöjen tutkimiseen ja kehittämiseen. STRADA:ssa tutkittiin strategiaan liittyviä sosiaalisia ilmiöitä ja kehitettiin strategiaa tukevia käytäntöjä. Työtä strategiakäytäntöjen parissa tukivat Työsuojelurahasto ja Työelämänkehittämishjelma Tykes. (Strada – projektin www-sivut, 2010.)

Strada -projektin aikana tehtiin laaja haastattelututkimus 12 suomalaisessa organisaatiossa ja selvitettiin strategian viestimisen, omaksumisen ja soveltamisen haasteita. Näiden tulosten pohjalta kehitettiin ja tuotteistettiin suosituksi osoittautuneet strategian toteuttamista tukevat STRADA -menetelmät. Menetelmät ovat herättäneet laajaa kiinnostusta ja helmikuuhun 2007 mennessä jo yli 2600 henkilöä on ladannut ne STRADA:n www-sivuilta. (Strada – projektin www-sivut, 2010.)

### ***Strada -menetelmien soveltaminen käytännössä***

Menetelmien käyttäjänä voi olla jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö, jonka tulisi ymmärtää oman työn yhteys organisaationsa strategiaan. Menetelmien vetäjiksi soveltuvat organisaatioiden strategian toteuttamisen edistämisestä vastaavat henkilöt, kuten esimiehet, kehittäjät, henkilöstö- ja viestintävastaavat sekä konsultit. (Mantere ym. 2006, 9 - 16.)

STRADA -menetelmiä on yhteensä kaksitoista (12) kuten taulukossa 1 esitetään.

TAULUKKO 1. Strada – menetelmät ryhmiteltyinä. Strada –projektin www-sivut, 2010.)

| <i><b>Menetelmään liittyvät kysymykset, joihin haetaan vastauksia</b></i>  | <i><b>Menetelmä</b></i>  |
|--|--|
| <b>1. Mihin organisaatiomme on menossa?</b><br><i>- Miten organisaation suunta voidaan viestiä ymmärrettävällä ja mieleenpainuvalla tavalla?</i><br><i>- Millaisia haasteita organisaatiolla on edessään?</i>                      | Strategiatarina<br>Vertauskuvaverstas                                      |
| <b>2. Mitä strategia tarkoittaa?</b><br><i>- Miten strategia käännetään ymmärrettävälle kielelle?</i><br><i>- Mitä kysymyksiä strategia herättää?</i>  | Käsitekorttipeli<br>Sananselityspeli<br>Strategiaharava<br>Strategiapeikko |
| <b>3. Miten strategia liittyy työhöni / työhömmme?</b><br><i>- Mikä on strategian ja yksilön tai ryhmän toiminnan välinen yhteys?</i><br><i>- Miten yksilö voi hahmottaa oman toimintansa vaikutusta strategian toteutumiseen?</i> | Oma Napa<br>Osallistumiskartta<br>Päätöksentekosimulaatio<br>Roolirakennus |
| <b>4. Mitä pitäisi tehdä strategian toteuttamiseksi?</b><br><i>- Mitä estää tai hidastaa strategian toteutumista?</i><br><i>- Mitä toimenpiteitä strategian toteutuminen vaatii?</i>   | Ongelma-analyysi<br>Suunnittelusapluuna                                    |

Kukin menetelmä koostuu vetäjän ja osallistujan ohjeista sekä apudokumenteista (korttipohjat, kuvakortit, lomakkeet). Vetäjän ja osallistujien ohjeiden sekä apudokumenttien lisäksi menetelmien käyttämiseen tarvitaan muun muassa kyniä, tusseja, liimapuikkoja ja fläppipaperia sekä ryhmätyöpöydillä varustettu tila. Tarvittava materiaali on esitelty kunkin menetelmän vetäjän ohjeessa. Vetäjän ohjeessa on kuvattu myös menetelmän käyttöön liittyvät ennakkovalmistelut, menetelmätilaisuuden vaiheet ja jatkotoimet sekä vinkkejä menetelmän soveltamiseen. Osa menetelmistä edellyttää ennakkovalmistelua ja räätälöintiä käyttötarvetta vastaavaksi. Menetelmien valinnan ja soveltamisen helpottamiseksi on olemassa 14 erilaista rat-

kaisupolkua eli menetelmien käyttötilannetta ratkaisuihin. (Strada –projektin www-sivut, 2010.)

Menetelmien soveltamisessa keskeistä on strategian toteuttamisen haasteen ja tavoiteltavan lopputuloksen selkiyttäminen ennen sopivan ratkaisun valintaa. Menetelmien käyttö itsessään on helppoa eikä vaadi erityisosaamista. Menetelmätilaisuudessa on mukana ihmisiä eri rooleissa: vetäjä, osallistujia ja mahdollinen ratkaisun tilaaja. Tilaisuuden osallistujina voivat olla esimerkiksi yhden tiimin jäsenet ja tilaajana kyseisen tiimin esimies. Myös tilaaja voi toimia itse menetelmien vetäjänä. (Strada –projektin www-sivut, 2010.)

*Strategiatarinassa* organisaation strategia puetaan tarinan muotoon. Tarina kertoo organisaatiosta ja sen kohtaamista haasteista matkalla nykytilasta haluttuun tulevaisuuden tilaan. Menetelmässä hyödynnetään yleisiä tarinan elementtejä.

Strategiatarinaa voidaan käyttää esimerkiksi päätösten viestimiseen: kun Yksikön johtoryhmä haluaa viestiä viimeaikaiset päätökset ymmärrettävällä tavalla henkilöstölle. Strategiatarinan avulla johtoryhmä muodostaa kokonaiskuvan päätöksistä ja saa apua niiden viestimiseen. Strategiatarina on harjoitus, jonka tarkoituksena on löytää ”juoni” tehdyistä strategisista ratkaisuista. Kun organisaation/yksikön johtoryhmä on etsinyt strategiansa juonen ja se on kiteytetty tarinan muotoon, on samalla valmistettu ymmärrettävä ja muistettava tapa viestiä strategia henkilöstölle. Tarina voidaan myös antaa henkilöstön työstettäväksi ja tulkittavaksi esimerkiksi jättämällä sen loppu avoimeksi. Tarina voidaan julkaista esimerkiksi henkilöstölehdessä tai intranetissä. Keskeistä on kuitenkin myös aktiivisesti tukea keskustelua tarinasta, esimerkiksi esimiehiä ohjeistamalla. (Mantere ym. 2006, 18 – 30.)

*Vertauskuvaverstaassa* hahmotetaan yhdessä organisaation, yksikön tai ryhmän haluttua tulevaisuutta ja toisaalta nykytilaa. Samalla pohditaan, mitä haasteita pitää

voittaa, jotta tuleva tila saavutetaan. Keskustelun apuna käytetään vertauskuvia. (Mantere ym. 2006, 36 – 44.)

Vertauskuvaverstas - menetelmää voidaan käyttää kun esimerkiksi kun uusi strategia edellyttää kahden eri yksiköissä toimivan tiimin yhteistyötä. Yhteistyössä on parantamisen varaa ja tiimien vetäjien pitää suunnitella toimenpiteitä asian kehittämiseksi. Tässä esimerkkitilanteessa käytetään kahta Strada – menetelmää: Vertauskuvaverstasta ja päätöksentekosimulaatiota. Ratkaisussa mietitään vertauskuverstaan kuvakorttien avulla, minkälaista yksiköiden yhteisen toiminnan pitäisi olla, minkälaista se on nyt, ja mikä haaste pitäisi voittaa, jotta päästäisiin tavoitetilaan. Kirjataan keskeiset haasteet ranskalaisina viivoina. Tällä tavoin muodostetaan yhteinen käsitys siitä, minkälaista yhteistyön pitäisi olla. Valmistellaan/valitaan päätöksentekosimulaatioon tilanteita, joissa keskeiset haasteet näkyvät käytännön esimerkeissä. Tehdään päätöksentekosimulaatio yksiköiden välisissä sekaryhmissä. Haluttaessa ryhmät voidaan ohjeistaa kirjoittamaan keskusteluidensa pohjalta pelisääntö kustakin käsitellystä tilannekuvauksesta. Kaikki pelisäännöt käsitellään yhdessä ja niitä muokataan tarpeen mukaan. (Mantere ym. 2006, 36 – 44.)

*Strategiapeikon* avulla käsitellään strategian tai organisaation muuttumiseen liittyviä huhuja ja avoimia kysymyksiä. Menetelmän avulla voidaan paikallistaa muutostiedon viestinnän puutteita ja hakea vastauksia organisaatiossa epävarmuutta aiheuttaviin kysymyksiin. (Mantere ym. 2006, 44 – 52.)

Strategiapeikkoa voidaan käyttää esimerkiksi kun henkilöstöllä on avoimia strategiaan liittyviä kysymyksiä, joihin ei päivittäisessä työssä saada vastauksia. Ratkaisun tarkoituksena on käsitellä strategiaan liittyviä, avoimia kysymyksiä. Ratkaisun ensimmäisessä vaiheessa tuotetaan käsiteltävät kysymykset. Toisessa vaiheessa pohditaan, tiedetäänkö kysymykseen vastausta sekä mahdollisia syitä, miksi asia on jäänyt kysymyksen esittäjälle epäselväksi. Viimeisenä suunnitellaan, miten asioista viestitään organisaatiossa sekä selkiytetään viestinnän vastuita. Ratkaisun avulla saadaan vastauksia strategiaan liittyviin kysymyksiin, ymmärretään paremmin stra-

tegian viestimisen merkitys sekä voidaan suunnitella strategian viestinnän toteuttamista. (Mantere ym. 2006, 44 – 52.)

*Käsitekorttipelin* tavoitteena on erityisesti strategian käsitteellinen jäsentäminen ja käytäntöön liittäminen. Pelin osanottajat muodostavat strategiakäsitteistä kokonaisuuksia. Menetelmä soveltuu erityisesti monimutkaisten strategioiden tulkintaan. (Mantere ym. 2006, 65 – 79.)

Tätä menetelmää voidaan käyttää strategiaprosessin kuvaamiseen, esimerkiksi tilanteessa, jossa strategiayksikön johtaja haluaa kuvata organisaation strategiaprosessin. Tässä tapauksessa käytetään kahta eri Strada – menetelmää, sananselityspeliä ja käsitekorttipeliä. Ratkaisun tavoitteena on tulkita strategiaprosessiin liittyviä käsitteitä sekä ymmärtää, miten ne liittyvät toisiinsa ja organisaation strategiaan. Ratkaisun ensimmäisessä vaiheessa selitetään strategiaprosessiin kuuluvia käsitteitä omin sanoin ja pyritään ymmärtämään mitä ne tarkoittavat. Ratkaisun toisessa vaiheessa käsitteitä jäsennetään sen mukaan, miten ne liittyvät eri asiayhteyksiin ja toisiinsa. Lopussa vielä pohditaan, miksi strategiaprosessissa kuvattuja toimenpiteitä tehdään organisaatiossa, mikä niiden merkitys on strategian toteuttamisen kannalta. Ratkaisu auttaa ymmärtämään, miten eri tavoin tulkitsemme yleisesti käytettyjä käsitteitä. Ratkaisun lopputuloksena syntyy kuvaus organisaation strategiaprosessista tietyn ajanjakson mukaan kuvattuna. (Mantere ym. 2006, 65 – 79.)

*Sananselityspelissä* tehdään vieraita strategiakäsitteitä tutuiksi ja konkreettisiksi selittämällä ja tulkitsemalla niitä. Peli on hauska tapa tutustua ryhmässä strategiakäsitteisiin. Käyttötilanne, jossa sananselityspeliä voidaan esimerkiksi käyttää, on esitetty käsitekorttipeli – menetelmän yhteydessä. Tätä menetelmää voidaan käyttää lisäksi vaikkapa tilanteessa, jossa esimiehen täytyy rakentaa ryhmänsä kanssa tulokortti. Ratkaisun etsimiseen käytetään sananselityspeli – menetelmän lisäksi oma napa – ja suunnittelusapluuna – menetelmiä. (Mantere ym. 2006, 65 – 79.)

*Strategiaharavan* avulla aktivoidaan strategiatilaisuuksien osallistujat. Esitysten kuuntelijat poimivat oman työnsä kannalta keskeiset viestit esityksistä. Kirjattuja viestejä hyödynnetään strategian konkretisoinnissa. Tätä menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi kun strategiapäivän järjestäjä haluaa osallistaa esitysten kuuntelijat strategian työstämiseen. (Strada –projektin [www-sivut](http://www-strada.fi), 2010.)

*Oma Napa* - menetelmän avulla mietitään yhdessä strategisten käsitteiden liittymistä omaan tai ryhmän työhön. Menetelmä on helppo ja yksinkertainen tapa käsitellä strategian ja ryhmän tai yksikön toiminnan yhteyttä. Menetelmän käyttötilanteen esimerkkinä voi olla tilanne, jossa yksikön johtaja haluaa tehdä toimintasuunnitelman niin, että yhteys organisaation strategian toteuttamiseen tehdään näkyväksi. Tässä tilanteessa käytetään kahta Strada – menetelmää: vertauskuvaverstas- ja oma napa – menetelmiä. (Mantere ym. 2006, 65 – 79.)

Ratkaisussa luodaan yhteinen näkemys siitä, mikä on yksikön rooli organisaation strategian toteuttamisessa sekä miten organisaatiotason tavoitteet tai toimintasuunnitelma voivat toimia pohjana yksikön toimintasuunnitelman tekemiselle. Ratkaisun ensimmäisessä vaiheessa luodaan vertauskuvien avulla yhteistä käsitystä yksikön halutusta roolista koko organisaation strategian toteuttamisessa osana. Toisessa vaiheessa käsitellään organisaatiotason tavoitteita ja olemassa olevia strategian kuvauksia (esim. strategiakartta) ja yksikön roolia strategian toteuttamisessa. Strategioiden toteutumiseksi ideoidaan toimenpiteitä. Lopputuloksena syntyy yksikön näkökulmasta tehty kartta strategian eri osista ja niitä toteuttavista yksikön toimenpiteistä. Kartasta ja listatuista toimenpiteistä voidaan tehdä yksikölle toimintasuunnitelma. (Mantere ym. 2006, 65 – 79.)

*Osallistumiskartta* on menetelmä, jonka avulla määritellään eri toimijoiden rooleja strategiaprosessissa. Menetelmässä arvioidaan eri toimijoiden tehtäviä prosessin eri vaiheissa ja näin luodaan selkeyttä yhteiseen toimintaan. Tämän menetelmän esimerkkinä on vaikkapa tilanne, jossa yksikön johtoryhmä haluaa selvittää mitä rooleja organisaation eri toimijat ovat ottaneet strategian toteuttamisessa. Osallistumiskartan avulla hahmotetaan esimerkkitilanteessa kokonaiskuva organisaation toiminnasta strategian näkökulmasta. Osallistumiskartan avulla voidaan kartoittaa

organisaation tehtävät, toimijat ja kunkin toimijan rooli siinä. Roolit kirjataan kunkin toimijaryhmän itse työstämänä, jolloin saadaan varsin totuudenmukainen kuvaus tilanteesta. Ratkaisun tuotoksena syntyy roolimatriisi, josta selviävät eri toimijoiden ottamat roolit organisaation eri tehtäväalueilla. Matriisia käytetään roolien koordinointiin ja kehittämiseen, ristiriitaisuuksien korjaamiseen, aukkojen paikkaamiseen ja päällekkäisyyksien karsimiseen. (Mantere ym. 2006, 90 – 111.)

*Päätöksentekosimulaatiossa* havainnollistetaan strategisten tavoitteiden ja käytännön työtehtävien välistä yhteyttä. Menetelmän avulla keskustellaan arjen työssä tyypillisesti esiintyvistä hankalista ja mutkikkaista päätöksentekotilanteista. Keskeisin kysymys on se, onko strategialla todellista vaikutusta käytännön työssä ja miten vaikutusta voitaisiin korostaa. Esimerkki tämän menetelmän käytöstä on esitelty vertauskuvaverstas – menetelmän kohdalla. (Mantere ym. 2006, 90 – 110.)

*Roolirakennuksen* avulla valotetaan esimiesten muuttuvia rooleja strategiaprosessissa. Esimiehet työstävät itselleen ihanteellisen roolin ja ideoivat keinoja sen toteuttamiseen. Tätä menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi tilanteessa, jossa organisaatiomuutoksen myötä ryhmän rooli muuttuu ja se haluaa jäsentää uutta rooliaan. Roolirakennuksella saadaan roolin muutos näkyväksi: luodaan roolin tavoite-tila, arvioidaan sen toteutuminen tällä hetkellä ja keksitään tekoja, joilla roolia voisi paremmin toteuttaa. Ratkaisu tuottaa yksilön roolikartan, joka kertoo missä rooleissa henkilö on hyvä ja missä ei ja miten jälkimmäisiä voi käytännössä kehittää. (Mantere ym. 2006, 90 – 110.)

*Ongelma-analyysin* avulla tarkastellaan syitä, jotka hidastavat tai estävät strategian toteuttamista yksilötasolla. Menetelmässä osallistujat arvioivat mahdollisuuksiaan, valmiuksiaan ja haluaan toteuttaa strategiaa omassa työssään. Tätä menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi strategiaharava – menetelmän kanssa kun strategiapäivän järjestäjä haluaa osallistaa esitysten kuuntelijat strategian työstämiseen. Tällöin ongelmana on se, että strategia ei näy käytännössä. (Mantere ym. 2006, 118 – 125.)

*Suunnittelusapluunan* avulla ideoidaan ratkaisuja tiettyyn strategian toimeenpanon ongelmaan. Lopputuloksena saadaan valmis ongelmanratkaisusuunnitelma. Menetelmää voidaan käyttää esimerkiksi kuten sananselityspeli – menetelmän yhteydessä olevassa esimerkissä kun esimiehen pitää rakentaa ryhmänsä kanssa tulokortti. (Mantere ym. 2006, 126 – 148.)

### ***Strada – menetelmien käyttökohteet***

Strada – menetelmät on kehitetty jotta strategian toimeenpano onnistuisi mahdollisimman menestyksekkäästi. Menetelmien käytetyimmät käyttökohteet ovat organisaation suunnan viestittäminen ymmärrettävällä ja mieleenpainuvalla tavalla, organisaation haasteiden selvittäminen, strategian liittyminen yksilön tai ryhmän toimintaan, oman toiminnan vaikutus strategian toteutumiseen, strategian toteutumisen esteiden/hidastumisen selvittäminen, strategian toimeenpanon toimenpiteiden selvittäminen ja strategian selittäminen ymmärrettävästi. (Mantere ym. 2002, 68 – 77.)



## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus perustui olemassa olevaan dokumentoituun kirjalliseen aineistoon, joka kerättiin Tykes – tietokannasta ja puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin, joista saatiin lisätietoa ja täydennyksiä Tykes -projektien kirjalliseen aineistoon. Kirjallista aineistoa on analysoitu aineistoanalyysin keinoin.

### 4.1 Kirjallisen aineiston valinta

Tykes:n tietopankista haettiin kaikki tutkittaviin projekteihin liittyvä aineisto. Kirjallinen dokumentaatio oli historiatietoa, eli Tykes-projekteihin osallistuneiden yritysten tuottamaa tietoa.

Strategian toimeenpano - aihepiiriin oli luokiteltu kuuluvaksi kaiken kaikkiaan 11 projektia. Ennen tarkempaa aineistorajausta kaikki 11 projektiraporttia luettiin.

Tämän tapaustutkimuksen aineistoanalyysissä kaikkien valittujen projektien tilan tuli olla ”arkistoitu”. Merkintä ”arkistoitu” tarkoittaa sitä, että projekti on päättynyt ja päättämisdokumentit on toimitettu. Arkistoitua ei enää voi täydentää tai muuttaa.

Kaikista projekteista piti löytyä projektihakemus tai suunnitelma, tiivistelmä loppuraportista sekä loppuraportti kokonaisuutena liitteenä. Loppuraportin liite sisälsi tiivistelmää laajemman kuvauksen projektin tavoitteista, tuloksista, arvioinnista ja tulosten mittaamisesta. Viisi projekteista karsiutui loppuraportin puuttumisen takia pois tästä tapaustutkimuksesta.

Lopulta tapaustutkimus rajattiin kuuteen projektiin, joissa kaikissa käsiteltiin strategian toimeenpanoa, mutta vaihtelevin näkökulmin. Mikään erityinen menetelmä ei tullut yksistään niissä korostuneesti esille.

Menetelmäkohtaisia projekteja on kuusi ja niiden projektien aineiston perusteella arvioitiin hyviä käytänteitä strategian toimeenpanotyöhön. Projekteissa käytettiin kehittämismenetelmiä siten, että kaikissa projektissa oli käytetty yhtä tai useampaa tutkittavista menetelmistä. Projekteissa oli käytetty:

- Balanced Scorecard (BSC), kuusi projektia
- Strada -menetelmät, kaksi projektia.

Kahdessa projektissa ei tutkittu lainkaan tässä opinnäytetyössä tutkittavia menetelmiä, BSC:tä ja Stradaa. Niissä projekteissa käytettiin muunlaisia menetelmiä strategian toimeenpanoon, kuten EFQM -laatu järjestelmää, SWOT – analyysia, prosessiohjattua ryhmä – ja yksilötyöskentelyä ja konsulttien pitämiä koulutuspäiviä mm. strategian teoriasta.

#### 4.2 Teemahaastattelut

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jonka kysymykset ovat liitteenä (Liite5). Tutkimuksen tekijällä, oli teemahaastattelurunko ja puolistrukturoidut kysymykset mukana haastatteluissa. Haastateltaville ei jaettu kysymyksiä etukäteen. Haastateltavat olivat Tykes – projektien projektipäälliköjä, joten he tunsivat projektin hyvin. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä kappaletta. Haastattelut suoritettiin puhelimitse. Jokainen haastattelu kesti noin 1 – 1,5 h.

Muistiinpanot koottiin ja nauhoitukset litteroitiin vuorokauden sisällä haastattelusta. Auki kirjoitetuista haastatteluista liitettiin otteita tutkimustuloksiin. Haastatteluja analysoitiin aineistolähtöisen tutkimustavan keinoin. Haastatteluista pyrittiin löytämään ja esille nostamaan keskeisimmät ainekset ja sisällöt, joita tutkija kuvaa, arvioi ja analysoi.

### 4.3 Tutkimuksen kohteena olevien projektien esittely

Tässä kappaleessa on analysoinnin kohteeksi valitut Tykes -projektit esitelty lyhyesti, referoiden loppuraportin liitteestä menetelmän tarkastelun kannalta olennaimmat kohdat kuten tavoitteet, toteutus, tulokset ja käytetyt menetelmät.

#### 4.3.1 Balanced Scorecard – menetelmäprojektit

Balanced Scorecard – menetelmään liittyen tähän tapaustutkimukseen on valittu 6 projektia. Niistä kaksi projektia käyttää myös Strada – menetelmää, joten ne esitellään luvussa 4.3.2. Strada – menetelmän yhteydessä. Tässä kappaleessa esitellään neljä projektia.

#### *Case A*

Tämä kehittämisprojekti kohdistui yhden Suomen suurimman yksityisiä terveystalveluita tuottavan yrityksen strategian, erityisesti henkilöstöstrategian toteutumiseen. Yrityksessä lähdettiin voimakkaasti kehittämään henkilöstön hyvinvointia, sillä se oli valittu yhdeksi painopistealueeksi tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista.

#### *Tavoitteet*

Projektilla haluttiin lisätä kaikilla organisaation tasoilla tietoisuutta hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvistä asioista. Tavoitteena oli luoda yhteiset pitkän tähtäimen pelisäännöt ja menettelytavat hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja tukemiseen sekä löytää mittareita niiden seurantaan ja arviointiin.

#### *Toteutus*

Lähtötilanteessa tunnistettiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, kerättiin tietoa nykytilan analysoimiseksi, kartoitettiin riskit riskianalyysillä ja tehtiin ilmapiirikartoitus. Näiden työkalujen ja menetelmien avulla syntyi yhteenveto kehittämistarpeista. Nykytila-analyysin pohjalta luotiin henkilöstön hyvinvointia tukevien toimien kokonaisuus, nk. hyvinvointisuunnitelma ja -malli. Projektissa kehitettiin mittareita ja raportointijärjestelmiä pitkäjänteisen ja tavoitteellisen toimintamallin juurruttamiseksi sekä vaikuttavuuden arvioimiseksi.

### *Tulokset*

Projektin tuloksena luotiin hyvinvointimalli, joka linkittyy organisaation arvoihin, visioon, strategiaan ja henkilöstöstrategiaan. Projektissa kehitettiin mittareita, arviointi- ja raportointijärjestelmiä pitkäjänteisen ja tavoitteellisen toimintamallin juurruttamiseksi sekä vaikuttavuuden arvioimiseksi. Mittaristo kytkettiin organisaatiossa käyttöön otettuun BSC - malliin.

### *Menetelmät*

Projektissa käytettiin monia menetelmiä tulosten saavuttamiseen. Projektissa käytettyjä menetelmiä olivat erilaiset kyselyt, haastattelut, nykytila-analyysi, riskianalyysi, BSC.

### ***Case B***

Tämä kehittämisprojekti oli varsin laaja kunnallisen organisaation projekti käsittäen 15 osaprojektia. Projektin päätavoitteena oli juuri valmistuneen strategiatyön käyttäntöön vieminen tulosaluekohtaisesti.

### *Tavoitteet*

Kehittämisprojektin keskeisiksi tavoitteiksi asetettiin tehokkuuden, tuottavuuden ja kilpailukykyisyyden parantaminen sekä niitä ilmaisevien mittareiden kehittäminen. Tavoitteiksi otettiin myös työyhteisön uudistumisen tukeminen auttamalla

esimiehiä ja työntekijöitä ymmärtämään tulokulttuuriin siirtymisen haasteet sekä uusien toimintatapojen kehittäminen.

### *Toteutus*

Eri tulosalueilta hankkeeseen osallistui kaikkiaan 15 ryhmää vetäjänsä johdolla. Ryhmät valitsivat kehittämistehtävänsä aiheen työyhteisönsä tarpeiden mukaan: uuden yksikön organisointi, pelisääntöjen parantaminen, laadun kehittäminen asiakaspalvelussa, prosessien yksinkertaistaminen, henkilöstön kehittäminen muutosprosessin yhteydessä, tilaaja-tuottajamallin käyttöönotto, työryhmien yhdistely, hallinnon kehittäminen ja toiminnan kustannustehokkuuden lisääminen. Projektin etenemistä seurasi ohjausryhmä, johon oli nimetty johdon ja henkilöstön edustajat.

### *Tulokset*

Projektin avulla seurattiin ja tuettiin strategisten tavoitteiden toteutumista neljästä BSC – näkökulmasta (asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja talousnäkökulmat) niin että projektin keskeisimmät tulokset olivat:

- 1) uuden toimivan viheralueyksikön perustaminen luomaan hyvää imagoa ja asukkaille viihtyisää ympäristöä
- 2) asiakaspalvelustrategian luominen yhdelle merkittävälle toimialueelle
- 3) mittariston kehittäminen ohjaamaan selkeämmin vision suuntaan etenemistä
- 4) Projekti toteutettiin kokeiluna, jossa opeteltiin Projektisalkun hallinnan käyttöönottoa ja projektitoiminnan kehittämistä. Tämä loi hyvät edellytykset projektisalkun hallinnan käyttöönotolle jatkossa.
- 5) kuvattiin ja kehitettiin prosesseja
- 6) luotiin perusta muutosprosessissa yritysmäiselle toiminnalle yhdellä toimialueella
- 7) luotiin malliasiakirjasto, kuten raporttipohjat, riskianalyysit, projektisuunnitelmat

- 8) luotiin uusia pysyviä verkostoja, esimerkiksi BSC -mittausjärjestelmän kehittämiseen ja asiakaspalveluun
- 9) uusien menetelmien oppiminen, kuten skenaariotyöskentely, visio-työskentely, SWOT -analyysi, riskikartoitus, benchmarking ja navigointi
- 10) luotiin hyvät edellytykset toiminnan kehittämiseen henkilöstön kanssa yhteistyössä.
- 11) Hankkeen aikana hyvä yhteistyö teknisen toimen sisällä lisääntyi.

### *Menetelmät*

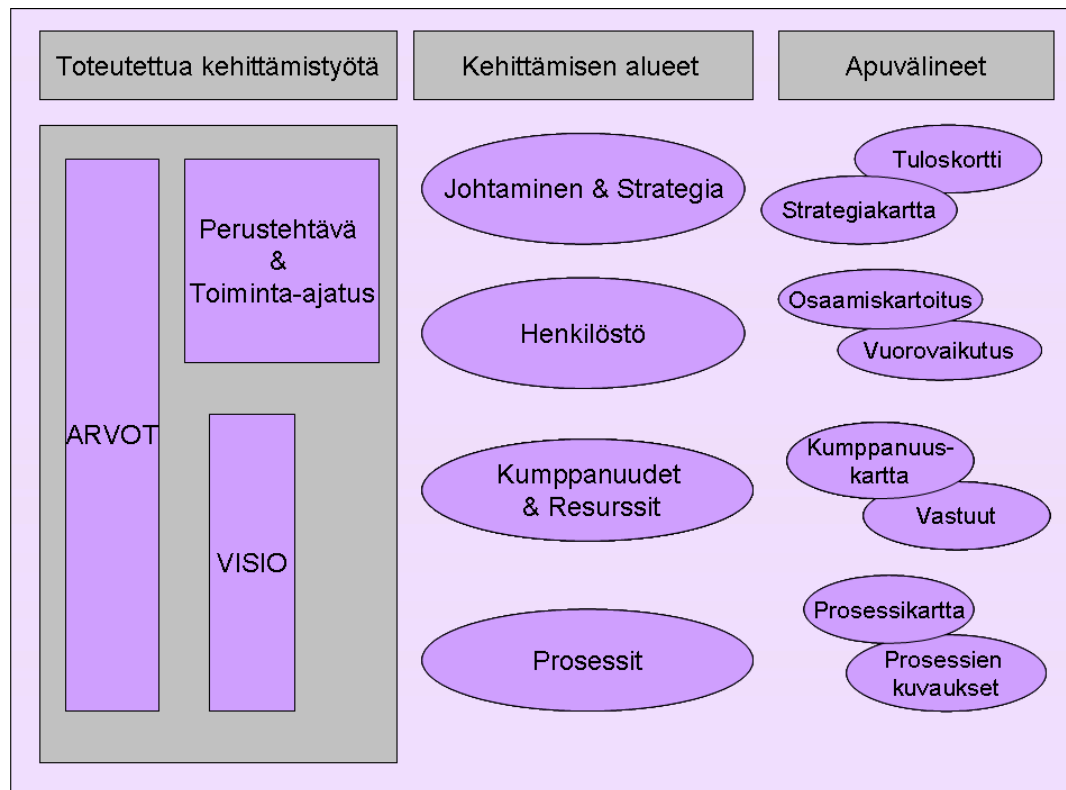
Kehittämisessä hyödynnettiin BSC:n lisäksi tutkivan oppimisen menetelmää, tavoitteena oppiva asiantuntijuus. Projektissa toteutettiin ryhmätöinä mm. SWOT -analyysijä, skenaariotyöskentelyä, visio-työskentelyä sekä strategisten tavoitteiden ja mittareiden suunnittelua. Ohjausryhmän työskentelyssä toisilta oppiminen oli vahvasti esillä, kun jokainen osahankkeen projektipäällikkö sai tehtäväkseen omaa hanketta esitellessään kertoa ”Mitä hyötyä meidän osahankkeen onnistumisesta on muille osahankkeille?” muiden osahankkeiden projektipäälliköille. Projektiosaamista lisättiin koulutuksilla ja erityisen projektisalkun hallintaa kaikissa osaprojekteissa. Prosessikuvauksia tehtiin mm. Process Guide työkalulla. Lisäksi käytettiin riskikartoitusta, benchmarking - menetelmää ja navigointia.

### *Case C*

Projektin organisaationa oli yhdistys, joka palvelee monipalvelukeskuksena niitä henkilöitä, jotka eivät normaalipalveluilla tule autetuiksi ja joilla on ilmeinen yksilöohjaukseen, kuntoutukseen, erityisopetukseen, asumiseen tai työllistymiseen liittyvien tukitoimien tarve. Organisaation jäseniä voivat olla kunnat ja julkisoikeudelliset yhteisöt, sosiaaliturvan, nuorisotyön ja kuntoutuksen alueella toimivat alueelliset ja valtakunnalliset järjestöt.

### *Tavoitteet*

Projektissa tavoiteltiin organisaation toimintatapojen muutosta johtamisen, strategisen suunnittelun, henkilöstön, kumppanuuksien ja resurssien sekä prosessien alueilla. Tavoitteena oli ennen kaikkea organisaation kokonaisvaltainen laadun kehittäminen.



KUVIO 12. Kehittämisen kulmakivet ja etsityt apuvälineet

Yllä olevassa kuviossa 12 tiivistettiin projektin hankkeen tavoite kuvaamisen avulla siten, että vasemmassa sarakkeessa on nähtävissä organisaatiossa jo ennen Tykes - hanketta toteutettu kehittämistyö, keskimmaisessä keskeiset kehitettävät toimintatapa-alueet sekä oikealla puolella tunnistettuja kehittämisvälineitä, joilla toimintatapojen kehittämistä edesautettiin hankkeen aikana.

### *Toteutus*

Projekti aloitettiin prosessityöllä. Prosessityö on aina monivaiheista ja haastavaa, näin myös tämän projektin osalta kävi: välillä kehittämistyössä menttiin yksi askel

takaisin, välillä toinen eteen. Prosessityön lopputulokseksi muodostui organisaation prosessikartta.

Strategiatyötä toteutettiin hankkeessa pohtimalla mission, perustehtävän ja vision uudelleenmuotoilua sekä organisaation toimintaympäristön muutoksia. Strategiatyökierroksia tehtiin hankkeen aikana kaksi. Strategiatyössä panostettiin työkalujen testaamiseen ja opetteluun. Strategiatyössä toteutetun strategiakartan pohjalta rakennettiin varsinaiset tulokortit.

Organisaation onnistuminen omassa ydintoiminnassaan edellyttää erinomaisia kumppanuussuhteita sekä asiakasprosessin alku- että loppupäässä. Kumppanuuksia pohdittiin ja työstiin hankkeessa strategisesta näkökulmasta. Keneen tulisi panostaa nykyistä enemmän, keneen ehkä hieman nykyistä vähemmän.

### *Tulokset*

Hankkeen päätavoitteena oli yhdistyksen toimintatapojen ja toiminnan kokonaislaadun sellainen parantaminen, että se näkyy myös yhdistyksen tulosten parantumisena.

Projektin tulokset voidaan tiivistää seuraaviin:

- Hankkeessa tehty laatutyö on parantanut merkittävästi yhdistyksen arvostusta ja kilpailukykyä. Konkreettisesti tulokset näkyvät hyvänä menestymisenä esimerkiksi tarjouskilpailuissa.
- Erityisesti prosesseja koskeva työ on johtanut muutoksiin ja kehitykseen, joka on selvästi parantanut työn tuottavuutta.
- Asiakastyön tulokset ovat säilyneet hyvällä tasolla ja osin ne ovat parantuneetkin.
- Henkilöstötulosten näkökulmasta organisaation vakuuttavuus työntekijänä ja mukavana työpaikkana on lisääntynyt.



- Yhteiskunnallisten tulosten parantuminen on ollut myös merkittävää. Konkreettisesti tämä näkyy mm. kumppanuusyhteistyön ja erilaisten yhteistyötarojousten lisääntymisenä paikallisesti, seudullisesti ja valtakunnallisestikin.

Tiivistetysti voidaan todeta, että organisaation *keskeiset suorituskykytulokset* parantuivat lähes kaikilla keskeisillä mittareilla mitattuna. Kaikki tulokset eivät tietenkään ole hankkeen vaikutusta. Mutta kun hankkeen tuloksia ja vaikutuksia suhteutetaan siihen tilanteeseen ja niihin haasteisiin, joiden edessä organisaatio oli hankkeen alkaessa, on selvää, että ilman hankkeen tarjoamaa tukea organisaatio ei olisi kyennyt sellaiseen kehityspanokseen ja muutokseen mikä hankkeen aikana tapahtui.

### *Menetelmät*

Keskeiset menetelmät liittyivät BSC – perusteiseen strategiatyöskentelyyn sekä Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalliin (STL) – kriteeristön avulla tehtävään itsearviointiin että EFQM (European Foundation for Quality Management) -laatu järjestelmän käyttöön. Muut kehittämismenetelmät liittyivät eri osa-alueisiin liittyvään tutkimuskirjallisuuteen, kuten CRM (Customer Relationships Management) -kirjallisuuteen sekä prosessien analyysiä käsittelevään kirjallisuuteen. Kehittämismenetelmiä tukivat vuorovaikutteiset työskentelytavat, jotka pohjautuvat yhteisiin työseminaareihin.

### *Case D*

Tämän kehittämisprojektin organisaatio on sähköiseen dokumenttien hallintaan, asiakkuuden hallintaan ja organisaatioiden toimintaprosessien tehostamiseen erikoistunut suomalainen yritys. Organisaatiolle oli laadittu uusi strategia johon sisältyy toiminnan laajentaminen yhteistyökumppaneiden kanssa ulkomaille.

### *Tavoitteet*

Projektin onnistumisen kannalta ensisijaisen tärkeää oli saada organisaation koko henkilöstö sitoutumaan uusien toimintaprosessien ja -tapojen aitoon haltuunottoon ja parantaa yleistä toiminnan ja asiakaspalvelun laatua ja tehokkuutta.

Kokonaisuudessaan projektin tavoitteena oli parantaa henkilöstötyytyväisyyttä, toiminnan suunnittelua, tehokkuutta ja laatua sekä organisaation sisäistä tiedottamista. Uudistettujen toimintaprosessien lisäksi tavoitteena oli saada aikaan strategiseen ja toiminnalliseen suunnitteluun selkeät puitteet ja aikataulut siten, että eri tiimien ja yksilöiden tavoitteet ja toimitasuunnitelmat tukevat luontevasti yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Tavoitteena oli myös laajentaa yritystasolla jo käytössä olevaa BSC-mittaristoa tiimitasolle.

### *Toteutus*

Projektin esittelyn jälkeen käynnistyi ensimmäinen osa kehityshanketta, jolloin konsultti haastatteli koko henkilöstön ja selvitti näiden haastattelujen perusteella millainen oli organisaation silloinen toimintatapa kuvattuna prosessikaaviona ja missä kohdissa prosessissa henkilöstön mielestä syntyi katkoksia ja mitkä ovat katkosten syyt. Yrityksen strategian tulee ohjata koko yrityksen toimintaprosessia, joten päätettiin että strategia esitellään henkilökunnalle jo projektin alussa, jotta strategiset linjavedot voitiin ottaa huomioon prosessien kehittämisessä ja tiimien suunnitelmissa.

Kokonaisprosessikuvausta laadittaessa lähdettiin jakamaan kutakin makroaskelta prosessiaskeleiksi ja määriteltiin mikä on kunkin askeleen tuotos ja kuvattiin prosessi lineaarisesti. Kehitysprosessi eteni säännöllisin paikkakunta- ja toimintokohdaisiin (esim. myynti- ja markkinointi) kokouksiin, joissa prosessiaskelia kehitettiin interaktiivisesti ryhmissä, kommentoiden samalla muiden ryhmien aikaansaannoksia. Asiantuntijan roolina oli huolehtia käytettävien metodologioiden oikeanlaisesta toteutuksesta, työn etenemisestä ja kehittämisryhmien työn ohjaamisesta sekä raportoinnista.

### *Tulokset*

Projektin tuloksena organisaatioon saatiin luotua päivitetty kokonaisvaltainen toimintaprosessi sisältäen takaisinkytkennät ja poikkeamien hallinnan. Tämä auttaa jatkossa organisaation johtoa ja henkilökuntaa ymmärtämään paremmin koko organisaation toiminnallista kokonaisuutta. Projektin aikana opittiin myös analysoimaan omaa ja organisaation toimintaa kokonaisvaltaisessa viitekehyksessä sekä mittaamaan toimintaa yksityiskohtaisemmalla tasolla. Projektin tuloksena syntyi myös pohja intranet - kehityksen tarpeisiin sekä hyödyllistä ja konkreettista informaatiota laatukäsikirjan päivittämiseksi vastaamaan nykytoiminnan haasteita. Merkittävästi yrityksen liiketoimintaa tukevaksi seikaksi nähtiin se, että yrityksen strategia tehtiin tutuksi myös arkisen työnteon näkökulmasta.

### *Menetelmät*

Projektin toteutus tehtiin käyttämällä hyväksi ja soveltamalla Rummler ja Brache PIP (process improvement project) menetelmää, nykytila-analyysia ja benchmarking – menetelmää. Toiminnan seurannan mittariston luomisessa käytettiin Balanced Scorecard (BSC) toiminnan seurantajärjestelmää.

#### 4.3.2 Strada - menetelmäprojektit

Strada – menetelmään liittyen tähän tapaustutkimukseen on valittu 2 projektia, joissa molemmissa on käytetty myös BSC – menetelmää.

### *Case E*

Projektiin osallistuivat kuusi kasvuyritystä, jotka olivat suomalaisen ICT- alan eturivin yrityksiä ja kansainvälisesti merkittäviä omalla sektorillaan.

### *Tavoitteet*

Kaikissa yrityksissä oli tarve kehittää henkilöstöjohtamisen käytäntöjä niin, että ne mahdollistavat yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumisen, kasvun ja kansainvälistymisen. Henkilöstöjohtamisen toimintatavat nähtiin strategian jalkauttamisen keinona, joiden avulla yrityksen strategia saadaan vietyä yksilötasolle henkilökohdaisiksi tavoitteiksi ja käytännön tekemiseksi. Iso strateginen haaste oli myös varmistaa, että yrityksessä on riittävästi osaamista mahdollistamaan yrityksen strategisten tavoitteiden toteutuminen. Tämä edellytti strategian tarkistamista, ydinosaamisen tunnistamista, nykyosaamisen selvittämistä, osaamistarpeen analysointia ja konkreettisia henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä tarvittavan osaamisen varmistamiseksi, kehittämiseksi ja hankkimiseksi.

### *Toteutus*

Projektin toteutus jaettiin neljään päävaiheeseen: analyysi, kehittämissuunnitelma, kehityspotken valinta ja jatkuvan kehittämisen malli. Lisäksi osallistuvien yritysten välille rakennettiin verkostomainen kehittämis- ja oppimisfoorumi, jonka avulla yritysten välistä yhteistyötä lisättiin.

### *Tulokset*

Projektin lopputuloksena syntyi strategiasta johdettuja toimintatapoja, joiden avulla henkilöstön osaaminen ja voimavarat saatiin suunnattua yritysten tavoitteiden saavuttamiseen ja joita hyödyntämällä sekä esimiehet että henkilöstö tietävät mitä heiltä odotetaan, mikä on heidän roolinsa ja tehtävänsä yrityksessä ja mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa. Projektin aikana syntyi useita uusia malleja ja toimintatapoja, joiden pohjalta projektin pääorganisaatio voi jatkaa omaa palveluiden tuotteistamisprosessia.

### *Menetelmät*

Kehittämistyö sisälsi kyselytutkimuksia, haastatteluja, työpajatyöskentelyä, valmennuksia, yhteisiä seminaareja sekä konsultointia. Lisäksi käytettiin henkilöstö-

johtamisen kypsyystason analysointiin pohjautuvaa P-CMM (People Capability Maturity Model) - menetelmää, esimies360 ja liiketoiminnan360 analyysseja, Strada – menetelmää, osallistavan kehittämisen menetelmää, BSC - analyysia, kehittävän työntutkimuksen menetelmää, ratkaisukeskeistä menetelmää, tutkivan oppimisen menetelmää ja roolityöskentelyyn perustuvaa metodia ongelmanratkaisumenetelmänä.

### *Case F*

Projektiin osallistui kaksi yritystä, ensimmäinen yrityksistä oli tuotantoyhtiö, joka tuottaa dokumentteja, erilaisia projekteja ja TV-ohjelmia, ja toinen yrityksistä oli hiusalan tukku. Projektin kehittämistarpeena oli näiden yritysten kehittäminen yrityksien kasvun näkökulmasta.

### *Tavoitteet*

Molemmilla yrityksillä tavoitteena oli:

- henkilöstön hyvinvoinnin kautta tuotannon ja talouden vakauttaminen ja kasvu, myös kannattavuuden parantaminen.
- työpaikkojen lisääminen ja entisten säilyttäminen
- vision ja toimintaa ohjaavan strategian selkeyttäminen ja strategian jalkauttaminen
- tiimityön vahvistaminen
- henkilöstön itsensä johtaminen: Henkilöstön yksi kaikkein tärkein voimavara tuloksellisuuden kannalta on itsenäiseen päätöksenteon taidot ja vastuun ottaminen omasta työstä ja koko toiminnasta.
- asiakaslähtöisempi ja innovatiivisempi toiminta.

### *Toteutus*

Projekti toteutettiin aloittamalla kaikkien yritysten vastuullisten henkilöiden ja mukana olevien asiantuntijoiden yhteisellä tapaamisella. Tällöin luotiin vahvistetut

tavoitteet ja toimintatavat. Näitä yhteisiä toimintalinjoja on tarkoitus tarkentaa ja tehdä vuosittain.

### *Tulokset*

Molemmilla yhtiöillä on nyt yhdessä koko henkilökunnan kanssa työstetty selkeä visio ja missio sekä strategia ja arvot. Ylpeys omasta työpaikasta ja omasta työstä on vahvistunut samoin kuin oma rooli osana kokonaisuutta on selkeytynyt. Tiimimäisen työn tekemisessä ja yhteistyön kehittämisessä on molemmissa yhtiöissä edelleen työtä. Huomiota pitää myös kiinnittää ihmisten jaksamiseen, ajanhallintaan ja töiden priorisointiin. Töiden organisointia pitää myös edelleen kehittää. Johtajuus ja esimiehisyyys vahvistuivat molemmissa yhtiöissä. Kehityskeskustelujen käyminen systemaattisesti läpi koko henkilökunnan oli kummassakin yhtiössä uutta. Myös se oli uutta, että työntekijät ja esimiehet valmennettiin keskustelujen käymiseen. Tiedottaminen parani molemmissa yhtiöissä.

### *Menetelmät*

Projektissa käytettyjä menetelmiä olivat BSC -analyysit lähtötilanteen analysointiin ja projektisuunnitelman arviointiin, SWOT, Strada - työkalut strategian jalkauttamiseen, Disc - profiilit erilaisuuden ymmärtämiseen ja vuorovaikutuksen sekä yhteistyön kehittämiseen, -360-asteen arvioinnit, työn optimialuemittari mittaamaan henkilöille tärkeitä työödotuksia kehityskeskustelujen pohjaksi, toiminnalliset menetelmät, valmennus ja työnohjaus/sparraus.

## 4.4 Tutkimustulokset

Kaikissa tutkituissa tapauksissa oli voimakas kehittämisen tarve. Kehittämiskohteet olivat hyvin yksilöllisiä ja menetelmät sen mukaan erilaisia. Projekteissa oli mukana sekä yhdistyksiä että yrityksiä, kuten myös julkishallinnon organisaatioita.

Projektien lähtökohteina oli tapauksia, joissa strategiatyö oli juuri valmistunut ja Tykes – projektin aikana se oli tarkoitus jalkauttaa. Eräissä tapauksissa strategiaa rakennettiin nimenomaan projektin aikana ja toteutettiin sitä myös samalla. Projektien loppuraportit olivat varsin eritasoista luettavaa, sillä joissakin oli asiaan panostettu ja siitä kävi selkeästi ilmi projektin kulku. Joissain loppuraporteissa saattoi olla vain lyhyt maininta tavoitteesta, toteutuksesta ja tuloksista.

Haastattelut antoivat hyvin täydennystä kirjalliseen aineistoon. Kaikki haastatellut olivat työskennelleet projekteissa projektipäälliköinä, tämän vuoksi heidän tietämyksenä projektin kulusta oli perusteellista ja hyvä asia tämän opinnäytetyön kannalta. Haastatteluiden sitaatteja käytetään haastateltavien nimiä mainitsematta.

Tämän tutkimuksen teemoina olivat strategian toimeenpano, strategian toimeenpanossa käytetyt menetelmät ja strategian toimeenpanoon liittyvät käytänteet. Tutkimustulokset käydään läpi tässä luvussa teemoittain.

### *Strategian toimeenpano*

Strategian toimeenpano ja henkilöstön hyvinvointi ja henkilöstön kehittäminen yhdistettiin projekteissa menestyksekkäästi yritysten tavoitteiden saavuttamiseen. Erityisesti kahdessa tapauksessa (Case B ja Case C) onnistuttiin edellä mainitussa tuloksekkaasti. Yrityksissä oltiin siis todella motivoituneita saamaan koko henkilöstö sitoutumaan strategiasta johdettujen uusien toimintaprosessien ja -tapojen aitoon haltuunottoon ja samalla parantamaan työhyvinvointia.

Useassa haastattelussa tuli esiin esimiesten johtamistaidon puutteet. Ne hankaloittivat normaalia arkityötäkin, ja erityisesti strategiatyötä. Strategiatyössä on tärkeää johtajien ja keskijohdon ammattitaito. Projektien aikana johtamiseen keskityttiin ja ammattitaitoa kehitettiin erilaisten menetelmien ja koulutuksien aikana. Yksi haastatelluista kuvasi keskijohdon johtamistaitoja Tykes -projektin jälkeen näin:

”Esimiesten työn laatu parantui etenkin henkilöstöjohtamisen alueella, aiemmin se oli todella surkeaa.”

Tämä osoittaa sen, että projektien aikana johdon johtamistaidot parantuivat.

Henkilöstö ei osallistunut ennen Tykes- projektia strategiaprosessiin ja strategian toimeenpanotyöhön. Projekteissa kehitettiin nimenomaan strategian toimeenpanotyötä, joten nyt henkilöstö otettiin mukaan ja se koettiin hyvänä ratkaisuna sekä esimiesten että henkilökunnan kannalta. Työilmapiiri parani edellä mainitun henkilöstön osallistumisen myötä strategiaprosessissa. Haastatteluissa asia kerrottiin näin:

”Yhteistyö ja me-henki ovat lisääntyneet kaikilla tasoilla horisontaalisesti ja vertikaalisesti, erityisesti johdon ja henkilöstöedustajien yhteistyö on lisääntynyt ja tiivistynyt.”

Yleisesti miellettiin että johtamisessa on onnistuttu. Yrityksissä koettiin että johtaminen parantui aiempaan tilanteeseen nähden. Henkilöiden roolit selkiytyivät ja jokainen tietää nyt omat tehtävänsä ja vastuunsa. Tämä vaikutti myös strategiatyöhön, ja siitä annettiin seuraavanlainen mielipide:

”Tykes – projektin aikana strategiatyöskentelyyn panostettiin ja sen jälkeen strategian rakentaminen on ollut oikean suuntaista.”

Kaikissa projekteissa ei kuitenkaan oltu aivan näin tyytyväisiä strategian toimeenpanoon ja strategiatyöskentelyyn. Yksi haastatelluista mainitsi että talous ohjaa jokapäiväistä tekemistä liikaa. Strategiaproessia ja toimeenpanoa tehtiin oman työn ohella, joten aikaa on vähän. Ja edelleen, koska omassa työssä on tulostavoitteet, niin jouduttiin ristiriitaiseen tilanteeseen jossa on valittava oman työn tulos tai strategiatyöskentely.

Haastatteluissa tuli myös esiin että:

”Strategiatyö ei täysin toteutunut suunnitelmien mukaisesti. Keskeinen haaste oli strategiatyön yleisin haaste eli miten siirrytään strategiasuunnittelusta strategian jalkauttamiseen. Tahdosta asia ei ollut kiinni. Kokonaisu-



nessa voidaan puhua enemmänkin strategiatyön opettelusta ja siihen liittyvien toimintatapojen kehittamisestä.”

Projekteissa kehitettiin ahkerasti erilaisia toimintatapoja strategiatyöskentelyyn. Niiden jatkojalostaminen on myös tärkeää. Projektien aikana päästiin kuitenkin uusien tapojen oppimiseen ja strategiatyön tavoitteellisempaan suunnitteluun. Yritysten strategiatyöskentelyn tilanne on kuitenkin projektien jälkeen kohentunut huomattavasti entiseen tilanteeseen verrattuna.

### *Strategian toimeenpanossa käytetyt menetelmät*

Erilaisia strategian toimeenpanon menetelmiä käytettiin runsaasti. Alla olevaan taulukkoon 2 on kerätty yhteenvetona projekteissa käytetyt menetelmät.

TAULUKKO 2. Tykes- projekteissa käytetyt menetelmät.

| <i>Projekti</i> | <i>Käytetyt menetelmät</i>   |
|-----------------|--|
| <b>CaseA</b>    | kyselyt, haastattelut, nykytila-analyysi, riskianalyysi, BSC   |
| <b>CaseB</b>    | BSC, SWOT- analyysi, skenaariotyöskentely, visiotyöskentely, Process Guide työkalu prosessien kuvaamiseen, riskikartoitus, benchmarking, navigointi  |
| <b>CaseC</b>    | BSC, Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalliin (STL) – kriteeristön avulla tehtävä itsearviointi, EFQM (European Foundation for Quality Management) – laatujärjestelmä, kuten CRM (Customer Relationships Management) –kirjallisuuteen, prosessianalyysit, työseminaarit   |
| <b>CaseD</b>    | Rummler ja Brache PIP (process improvement project) menetelmä, nykytila-analyysi, benchmarking, BSC  |
| <b>CaseE</b>    | kyselytutkimukset, haastattelut, työpajatyöskentely, valmennukset, seminaarit, P-CMM (People Capability Maturity Model ) -menetelmä, esimies360 ja liiketoiminnan360 analyysit, Strada –menetelmä, osallistavan kehittämisen menetelmä, BSC, kehittävän työntutkimuksen menetelmä, ratkaisukeskeistä menetelmä, tutkivan oppimisen menetelmä, roolityöskentelyyn perustuvaa metodi ongelmanratkaisumenetelmänä |
| <b>CaseF</b>    | BSC, SWOT-analyysi, Strada –menetelmä, Disc –profiilit, esimies360 ja liiketoiminnan360 analyysit, työn optimialuemittari, toiminnalliset menetelmät, valmennus, työnohjaus/sparraus   |

Kaikissa projekteissa käytettiin BSC – työkalua. Sen yhteydessä oli mainittu useimmiten käytettävän erilaisia analyysseja, kuten SWOT – analyysia. Haastattelussa tuli esiin yksi mielipide BSC:n ja EFQM- laatujärjestelmän yhdistämisestä:

”EFQM:n ja BSC:n avulla on luotu palvelukohtainen laatu. Tämän seurauksena organisaatio on siirtynyt avustuksien tuetusta toiminnastaan palveluja tuottavaksi organisaatioksi. ”

Tätä voidaan pitää merkittävän projektin tuloksena. Yritys oli myös luonut itselleen hyvän maineen asiakkaiden keskuudessa tämän projektin aikana ja sen jälkeen näiden menetelmien avulla.

Strategian toimeenpanon tutkituista menetelmistä annettiin runsaasti palautetta käyttökokemuksien myötä. Nämä asiat tulivat esiin suurelta osin haastatteluissa, tätä asiaa ei projektien dokumentoinnissa juuri käsitelty.

Tässä tutkimuksessa tutkittuja menetelmiä eli BSC:n ja Stradan käyttökokemuksia saatiin runsaasti. Yleisesti miellettiin että ne kirkastivat organisaation tavoitteita, suunnittelua ja toteuttamista. Strategiatyöskentely oli ja on nyt selkeämpää.

BSC:n käyttöön otto oli vielä joissa tapauksissa kesken, sillä haastatellut kertoivat että BSC:n tehtävää tulisi edelleen kirkastaa organisaatiossa. Haastatteluissa ilmeni että yrityksen strategiset tavoitteet eivät ole samoja kuin BSC:ssa, jonka kautta asiaa kuitenkin mitataan. Tämäkin kertoo että BSC:n kehittämistä tarvitaan. Alla oleva haastatellun mielipide antaa osviittaa siihen, miten pitkäjänteistä työtä käyttöönotossa täytyy tehdä.

”BSC:n käyttöönottoon on mennyt mittava määrä työtunteja. Projekti on ollut ”tuskien taival”. Töitä tehtiin 2 – 3 vuotta, ennen kuin järjestelmä alkoi tuottaa halutunlaisia tuloksia mittaamalla oikeita asioita.”

Myös menetelmien käyttöön otossa huomattiin kuinka ne vievät aikaa muilta töiltä eli perustehtävältä. Huomioitiin että menetelmien käyttäminen vaatii uudenlaista

ajattelua ja lähestymistä asioihin sekä henkilökunnalta että johdolta. Useassa tapauksessa oli jätetty huomioita se, että:

”Tiedon kerääminen BSC – järjestelmään tehdään osittain käsin, mikä on työlästä.”

Tämä vie lisää työaika omilta työtehtäviltä ja vaatii keskittymistä täysin erilaiseen asiaan. Kuitenkin uusien menetelmien käyttöönottoon oltiin myös tyytyväisiä, sillä esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmän ja BSC:n yhdistäminen tuotti tehokkuutta, paransi viestintää ja ”ymmärrys” kasvoi.

Ylipäättänsä esimiesten ja henkilökunnan yhteinen työskentely tuotti hyvää ilmapii-riä yritykseen. Näin mainittiin siitä haastatteluissa:

”Menetelmän käyttöönotto lähensi johdon ja henkilöstön välejä.”

Projekteissa käytettyjen menetelmien käyttökokemukset olivat sekä positiivisia että negatiivisia. Käytetyt menetelmät näyttivät sopivan projekteissa valittujen asioiden kehittämiseen koska tuloksia saatiin toteutettua hyvin.

#### *Strategian toimeenpanoon liittyvät käytänteet*

Tutkimuksen kirjallisesta aineistosta ei löytynyt mainintaa yhdenkään projektin osalta strategian toimeenpanoon liittyvistä käytänteistä. Tämän tutkimuksen strategian toimeenpanoon liittyvät käytänteet saatiin haastatteluiden avulla.

Jokainen haastatelluista mainitsi yhteistyön johdon ja henkilökunnan välillä tärkeimmäksi käytänteeksi. Yhteistyö kehittyi projektien aikana huomattavasti, sillä henkilökunta otettiin mukaan strategiatyöskentelyyn, joka aiemmin oli ollut ainoastaan johdon työ. Jotta yhteistyö paranisi ja osapuolet ymmärtäisivät toisiaan, on jatkuva ja ymmärrettävä viestintä erittäin tärkeää.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Voidaan ajatella, että aineiston sisällön analyysin luotettavuus on yhteydessä aineiston keruun luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen. Aineisto tulee koota sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy. Validiteettiongelmia voi syntyä esimerkiksi siitä, että tutkimusaineisto ei anna vastausta tutkimuskysymykseen tai tutkimusaineisto ei ole luotettava. (Nieminen, 1997, 215 – 220.)

Tässä opinnäytetyössä validiteettia voidaan tarkastella aineiston edustavuuden sekä tutkimuskysymyksiin vastaamisen perusteella. Aineisto on edustava, koska tutkimusaineistoksi valittiin kaikki strategian toimeenpanon teemaan liittyvät Tykes-projektit, joissa oli käytetty tutkittavia menetelmiä. Yhtään projektia ei rajattu aineistosta pois, jolloin tarkasteltaessa kyseisiä projekteja tutkimusaineistoa voidaan pitää luotettavana. Tutkimustulosten voidaan myös katsoa vastaavan tutkimuskysymyksiin.

Mäkelän (1990, 49) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysin luotettavuudessa on tärkeää luokitteluperusteiden kirjaaminen. Analyysin tueksi pitää esittää riittävä määrä alkuperäishavaintoja esimerkiksi suoria lainauksia. Siksi tässä opinnäytetyössä tutkituista projekteista tehdyt referaatit perustuvat suoriin lainauksiin, siten että organisaation tunnistetiedot, kuten nimi ja paikkakunta, on poistettu.

Reliabiliteettiongelmia voidaan tarkastella opinnäytetyössä aineiston menetelmien koodauksen ja mahdollisten virhetulkintojen kautta. Tutkija on lukenut raportit, jotka ovat raportin kirjoittajan näkemys projektin kulusta. Tulkintaan vaikuttivat raportin kirjoittajan käsitys projektin kulusta ja tuloksista sekä tutkijan ulkopuolinen näkemys. Yhtä tulkinnallista totuutta ei kuitenkaan ole.

Tutkimuksessa arvioidaan käytettyjen menetelmien luotettavuutta. Mielestäni aineiston keruun luotettavuus on yhteydessä aineiston analyysin luotettavuuteen. Projekteissa, joissa oli käytetty samaa kehittämismenetelmää, voitiin tehdä vertaa-

vaa tutkimusta ja hakea selvästi muusta aineistosta poikkeavia tapauksia. Näitä kirjallisen tutkimusaineiston aukkoja täydennettiin teemahaastatteluilla.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työelämän kehittäminen on pk-yrityksille erittäin tärkeää ja siihen kannattaa panostaa myös tulevaisuudessa. Tykesin rooli työelämän kehittäjänä on merkittävä, sen osoitti tämän opinnäytetyön pariin kuuluvien projektien aineistoon tutustuminen. Työelämän kehittäminen myös strategian toimeenpanon teeman kannalta on mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe, jolla voidaan todella vaikuttaa niin henkisiin voimavaroihin kuin taloudelliseen säästöön.

### 5.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Opinnäytetyön tutkimustulokset viittasivat siihen, että kun sekä henkilöstö että johto sitoutuivat kehittämisprojekteihin, saadaan lopulta aika pienillä toimilla aikaan suuria parannuksia työyhteisöissä.

Tämän aineiston (Tykes -rahoitteiset kehittämisprojektit) pohjalta tehty tutkimus osoittaa hyviä kokemuksia ja tuloksia pk-yritysten kehittämisprojekteissa Suomessa. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa täytyy muistaa projektien rahoituksellinen tausta ja siksi suhtautua näin positiivisiin tuloksiin kehittämisprojekteissa myös kriittisesti. Jos kehittämisprojektit olisi tehty ilman rahoitusta, olisivat tulokset saataneet poiketa nyt saaduista. Kenties se, että kyseessä oli muulle taholle, siis Tykes:lle raportoitava projekti, vaikutti siten että projekteihin paneuduttiin huolellisesti ja asiantuntijoita käytettiin apuna.

Alkutoimenpiteet ja suunnitteluprosessi olivat sinällään toimivia kaikissa projekteissa. Keskeiseksi haasteeksi tunnistan projekteissa käytettyjen työkalujen soveltamisen organisaatioissa. Työkalut ja niiden väliset yhteydet alkoivat aueta vasta projektien edetessä, joten niiden käyttöönotto parani projektien loppua koh-

den huomattavasti. Erilaisen oppimismenetelmän hahmottuminen olisi jo sinällään ollut kiinnostava prosessi ja se olisi syytä tiedostaa projektien jälkeisissä kehittämissä sekä niihin liittyvissä toimintatavoissa että työkaluissa.

Johdon ja keskijohdon ammattitaitoa kritisoitiin useassa tapauksessa. Heillä ei ollut esimerkiksi projektin ohjaamiseen riittävän hyviä taitoja. Väärät henkilövallinnat projektien vastuutehtäviin hankaloittivat projektien läpivientiä joissain tapauksissa. Yhdessä projektissa kehitettiin aktiivisesti projektinhallinnan taitoja, ja siihen oltiin erittäin tyytyväisiä. Tämä ongelma tuli esiin muuan muuassa tapauksissa, joissa asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä oli ylennetty esimiehiksi.

Kehittämistyö vaati yleensä enemmän aikaa kuin siihen oli suunnitelmissa varattu. Kehittämisprojekteissa asiat todentuivat hyvin kehittämistyön toisella kierroksella. Kehittämisprojekteihin osallistuvalla henkilöstöllä oli samaan aikaan projektityön kanssa omiin töihinsä liittyviä velvoitteita. Kehittämisprojekteja tehtiin siis oman työn lisäksi. Yhdessä tapauksessa kehittämisprojekti keskeytettiin puoleksi vuodeksi projektipäällikön uupumuksen vuoksi. Tämä oli esimerkki ääritapauksesta ja liiallisesta optimistisuudesta aikataulutettaessa projekteja. Projektisuunnitelman olisi syytä olla realistinen, jotta siihen voidaan sitoa aikataulu.

Henkilöstön ja johdon yhteistyö on hedelmällistä onnistuessaan. Viestintää tukevia menetelmiä, kuten Stradaa, on syytä käyttää ahkerasti. Väärinymmärrykset ovat vaikeita korjata jälkikäteen. Jos esimerkiksi esimiehet eivät ymmärrä strategiaa, niin miten he voisivat sen tulkita oikealla tavalla henkilöstölle? Johdon on myös oltava strategiaprosessissa aktiivisesti ja sitoutuneena mukana. Henkilöstön mukaan ottaminen strategian laadintaan parantaa yhteistyötä huomattavasti johdon ja henkilöstön välillä.

Yksi tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä liittyi strategian toimeenpanon menetelmien valintaan: ”*Miksi kyseisiin Tykes – projekteihin oli valittu tietty strategian toimeenpanon menetelmä tai menetelmät?*” Niiden valitsemiseen näyttää vaikuttaneen yritysten johdon tuntemus työvälineistä sekä se, mitä menetelmiä organisaatioissa oli aikaisemmin kehittämistyökaluna käytetty. BSC tunnettiin hyvin, mut-

ta Strada – menetelmä melko uutena työvälineenä oli tuntemattomampi. BSC valittiin menetelmäksi tuttuuden ja toimintavarmuutensa vuoksi. Tiedettiin että sillä saadaan mitattua haluttuja asioita luotettavasti, kunhan valitut näkökulmat olivat ”oikeat” yrityksen toimintaan nähden. Myös yhden henkilön mielipide saattoi vaikuttaa voimakkaasti menetelmien valintaan, kuten yksi haastatelluista kertoi:

*”Henkilöstöpäällikkömme halusi ehdottomasti ottaa BSC:n käyttöön.”*

Tässä tutkimuksessa myös etsittiin vastausta kysymykseen menetelmien sovellettavuudesta strategian toimeenpanoon: *”Miten valituissa Tykes – projekteissa sovellettiin strategian toimeenpanon menetelmiä?”* Erilaisia menetelmiä sovellettiin muun muuassa siten että ne liitettiin muihin järjestelmiin, esimerkiksi BSC liitettiin projektin aikana tulospalkkiojärjestelmään. BSC yhdistettiin henkilöstöstrategiaan joissain projekteissa luomalla mittareita jotta saataisiin selkeä seurantatapa strategialle. BSC:n avulla luotiin tilastoja, yhdessä tapauksessa ei ollut lainkaan vertailutietoja muutoin kuin dokumentoituna erinäisiin muistioihin, arkistoihin ja niin edelleen. Kahdessa tapauksessa tässä opinnäytetyössä tutkittavia menetelmiä (BSC, Strada) käytettiin molempia projektin aikana. Näissä tapauksissa BSC:n tehtävänä oli lähinnä mitata asioita ja Stradaa käytettiin henkilöstön ryhmätöissä strategian selventämisessä.

Menetelmien soveltamisessa jouduttiin myös siihen että joidenkin projektien orientaatio oli melko voimakkaasti työkalulähtöinen. Se tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että suunnitteluvaiheessa paneuduttiin liian voimakkaasti jonkin työkalun opetteluun ja sen ihmettelyyn, kun enemmän huomiota olisi pitänyt silloin kiinnittää itse käsillä olevan asian ratkaisuun.

Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää *”Miten strategian toimeenpanotyö kyseisissä Tykes –projekteissa onnistui?”*. Tykes – projekteissa onnistuttiin yleisesti verrattain hyvin strategian toimeenpanossa. Strategian toimeenpanotyössä huomioitiin olevan haasteita ja epäonnistumisia näissäkin tutkituissa tapauksissa, mutta yleisellä tasolla koettiin että asiassa onnistuttiin.

Tähän tutkimukseen mukaan otetuissa Tykes –projekteissa saatiin erinomaisesti tuloksia aikaan ja toteutettuihin muutoksiin oltiin tyytyväisiä. Tämän tutkimuksen päätavoite oli selvittää *millaisia hyviä käytänteitä Tykes –projekteissa oli strategian toimeenpanotyön toteuttamisessa*: Tärkeimmäksi ja eniten käytetyksi käytänneeksi tutkimuksen tutkimustuloksissa nousi yhteistyö johdon ja henkilöstön välillä. Strategia koettiin aiemmin selkeästi vain johdon asiaksi. Nyt kun henkilöstö otettiin aktiivisesti mukaan strategian työstämiseen ja sen jalkauttamiseen, yhteistyö ja tiimimäisyys johdon kanssa parantuivat selvästi. Henkilöstö koki että heitä kuunnellaan. Yhteisissä palavereissa johdon kanssa etsittiin ratkaisuja esille nousseisiin ongelmiin. Näin henkilöstö saatiin ensi kertaa monessa yrityksessä aidosti sitoutumaan strategiaan osallistamalla heidät toimintaan.

Toinen tärkeä käytänne oli viestintä organisaatiossa. Jos viestintä ei toimi, niin epä-tietoisuus tilanteesta valtaa sekä johdon että henkilöstön. Kahdessa Tykes – projektissa perustettiin sisäiset intranet - sivut nimenomaan tälle projektille viestinnän parantamista varten. Se oli hyvä ratkaisu, viestintämuotoa käytettiin näissä tapauksissa ahkerasti. Myös niin sanotut epäviralliset viestintäkeinot, kuten kahvipöytäkeskustelut ja epäviralliset keskustelut esimiesten kanssa olivat käytettyjä, tärkeitä tapoja viestintään.

Yksi hyvistä käytänteistä oli se, että strategia tuotiin tutuksi arkisen työnteon näkökulmasta. Haastatteluissa asia tuli esiin muun muassa näin:

”Yksi projektin onnistuneimmista asioista oli että strategiatyöskentely on tuotu ruohonjuuritasolle.”

## 5.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankin sekä tämän opinnäytteen kautta. Organisaation kehittämistehtävissä toimivien on näistä lähteistä mahdollista etsiä tietoa sopivista kehittämismenetelmistä ja saada tietoa niiden



käyttökokemuksista. Tieto- ja menetelmäpankista löytyvät tässä opinnäytetyössä tutkituista kehittämismenetelmistä tehdyt verkkoartikkelit sekä menetelmäkortit, jotka löytyvät myös tämän opinnäytetyön liitteistä.

### 5.3 Jatkotutkimuksen aiheita

Tässä opinnäytetyössä tutkituissa Tykes – projekteissa oli yhtenäistä se, että niissä pohdittiin ja toteutettiin strategian toimeenpanotyötä erinäisin tavoin. Yleisin tapa oli kokeilla ja muuttaa myöhemmin toimintaa. Tämä on hidasta ja aikaa vievää. Varsinkin BSC:n käyttöönotossa oli vaikeuksia, mitattavien asioiden löytäminen ei ollut helppoa.

Tutkimusta tehdessäni pohdin olisiko mahdollista helpottaa oikeiden mitattavien asioiden löytämistä yrityksen omasta liiketoiminnasta. Löytyisikö yrityksen liiketoiminnasta sen prosessien avulla selkeästi juuri omaan liiketoimintaan kohdistuvia mitattavia asioita? Tällöin BSC:n käyttöönotto helpottuisi huomattavasti. Asiaa voisi tutkia Tykes – projektien kautta siten, että aineistona olisivat BSC:n käyttöönottaneet yritykset. Miten näissä projekteissa mitattavat asiat löydettiin?

Toisena jatkotutkimuksen aiheena pohdin aihetta, jossa tutkittaisiin miten yhteistyötä yrityksen johdon ja henkilöstön välillä parhaiten kehitetään ja ylläpidetään. Yhteistyön merkitys yrityksen koko toimintaan on valtava, se näkyy kaikessa toiminnassa.

## LÄHTEET

### Julkaistut lähteet

Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währn, H. 2001. Tiellä strategiasta toimintaan. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M., Währn H. 2002. Tiellä strategiasta toimitaan, Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. 2.painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

Alasuutari, P. Laadullinen tutkimus. 2001. 3.uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

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

Ikävalko, H. 2005. Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 2005/1. Väitöskirja. Espoo.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen, Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. January-February 1992. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. 1996. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, USA: The President and Fellows of Harvard College.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio, tehokkaan strategiaproessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.

Kaplan, R. S. & Norton D. P. 2004. Strategiakartat - Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

- Kaplan, R. S. & Norton D. P. 2007. Strategian toteutus. Helsinki: Talentum.
- Kim Chan, W. & Mauborgne R. 2007. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppätieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Hoitotiede Vol.11, no 1/99 Sisällön analyysi.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 1999. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisältöanalyysi. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Lindroos, J. & Lohivesi K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.
- Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen - suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.
- Mintzberg, H. 1987. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, 30:1, 25-32.
- Mintzberg, H. 1991. Strategic thinking as seeing. Teoksessa Näsi, J. (toim.), *Arenas of Strategic Thinking*. Liikesivistysrahasto: Helsinki.
- Mintzberg, H. 2002. Next Generation Management Education. Teoksessa Näsi, J. (toim.). *Cultivation of the Strategic Mind*.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: Mäkelä, K. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus. Helsinki: Painokaari Oy.
- Nieminen. 1997. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. teoksessa: Paunonen M & Vehviläinen-Julkunen, K. *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY.

- Puiro J. 2001. Balanced Scorecardin vaikutus suomalaisten suuryritysten strategioiden toteuttamiseen. Pro Gradu-tutkielma. Vaasan yliopisto.
- Sipponen, J. 2006. Strategy Communication Practices: A Case Study in a Public Educational Organization. Diplomityö. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.
- Toivanen, J. 2001. Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu.
- Åhman, H. & Runola J. 2006. Strategia on kuollut Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita Prima Oy.
- STRADA –projekti, 01/2010. Tulostettu 10.01.2010. <http://www.strada.tkk.fi/>

Järvelä S. 2008. Toiminnanjohtaja. Silta-valmennusyhdistys Ry. Haastattelu 12.11.2008.

Alasalmi M. 2008. Kehittämispäällikkö. Vaasan kaupungin tekninen toimi. Haastattelu 14.11.2008.

Alasalmi M. 2009. Kehittämispäällikkö. Vaasan kaupungin tekninen toimi. Haastattelu 12.06.2009.

Tarakkamäki P. 2009. Projektipäällikkö. Oulun Diakonissalaitos. Haastattelu 26.5.2009.

## LIITTEET

### Liite 1. Menetelmä-/ työkalukortti, Balanced Scorecard

#### Perustiedot:

- Kehittäjät:
  - Balanced Scorecard-menetelmän ovat kehittäneet Robert Kaplan (Harvard Business School) and David P. Norton.
  - Robert S.Kaplan toimii johtamisen professorina Harvard Business Schoolissa.
  - David P. Norton on Balanced Scorecard Collaborative/Palladiumin johtaja. Hän toimii yritysjohdon konsulttina sekä tutkijana ja luennoi strategisesta johtamisesta.
- Kuvaus Balanced Scorecard-menetelmästä
  - Balanced Scorecard (lyh.BSC) on yritysstrategian ja –rakenteen yhdensuuntaistamisjärjestelmä, sitä voidaan käyttää perinteisesti mittausjärjestelmänä, mutta edistyneempi käyttötapana on hyödyntää sitä strategisena johtamisjärjestelmänä
  - Balanced Scorecard eli tuloskorttiajattelu helpottaa oikeiden päätösten tekemistä tilanteissa, joissa joudutaan tekemään strategisia valintoja joko perinteisten (talous, asiakkaat, prosessit, oppiminen) tai organisaation itsensä valitsemien näkökulmien välillä.
  - Selkeiden strategiakarttojen avulla voidaan yritykselle tärkeät painopistealueet syy-seuraussuhteineen kommunikoida helposti ja tehokkaasti. Strategia konkretisoidaan tavoitteiden mukaisiksi toimintasuunnitelmiksi ja näiden toteutumisen seuranta kuvaaviksi mittareiksi organisaation eri tasoille. Järjestelmä tuottaa läpinäkyvää tietoa organisaation toiminnasta ja mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen helpon seurannan sekä tarvittaessa nopeat ohjaus- ja korjaustoimenpiteet.
  - Mittaamisessa tarvittava tieto kootaan joustavasti eri järjestelmistä. Kun tietojen seuranta ja raportointi tapahtuu yhtenäisesti, säästetään manuaalista työtä ja varmistetaan raportoinnin systemaattisuus.
  - Kun päätetään mittaamisen kohteista, on korostettava kriittisiä menestystekijöitä.
  - Ne ovat yrityksen liiketoiminnan avainalueita, jolla yritys haluaa saavuttaa korkean suoritustason. Kriittisiä menestystekijöitä määritellään yrityskokonaisuudelle, organisaation eri tasoille ja osatoiminnoille. Tämän perusteella voidaan määritellä yritykselle tavoitetekijät, joihin liitetään mittarit.

Esimerkiksi

*Kriittiset menestystekijät*

*Tavoitetekijät Mittarit*

---

Omistajatytytyväisyys

Kannattavuus Pääoman tuottoaste ROI

Kasvu

Liikevaihdon

kasvu %

Oppiminen ja kasvu  
(tutkimus)

Työtyytyväisyys

Asteikolla 1-5

Sisäiset liiketoimintaprosessit

Tehokas raaka-ainekäyttö

Ainekäyttö %

Asiakastytytyväisyys  
(tutkimus)

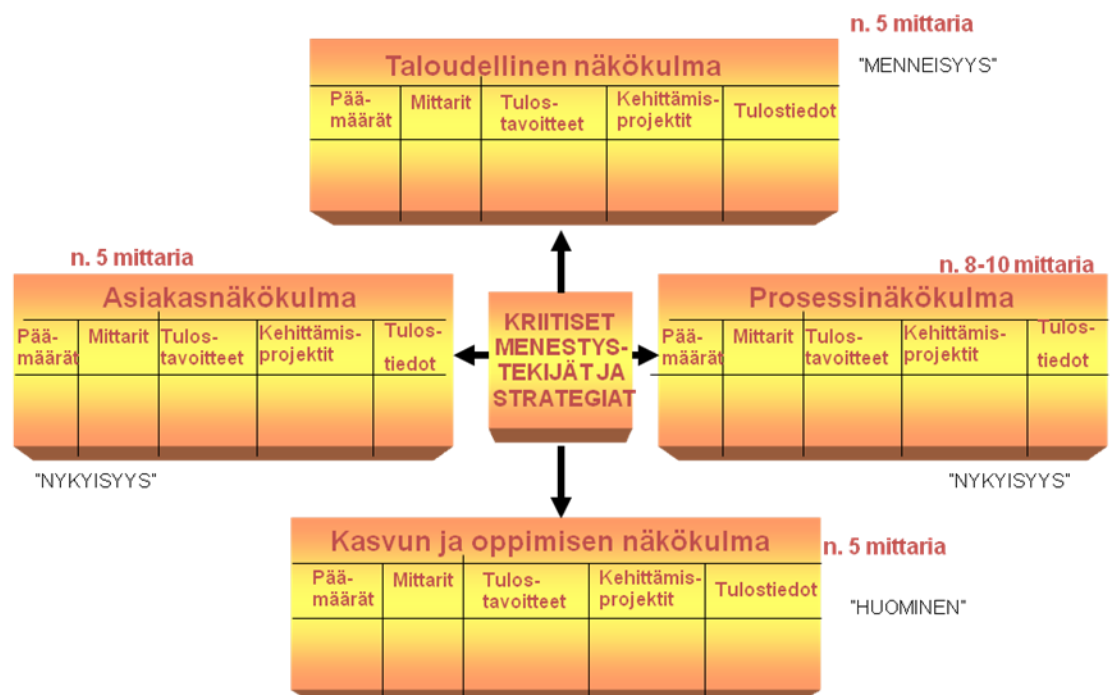
Asiakastytytyväisyys

Asteikolla 1-5

- Teoreettinen, tieteellinen tausta
  - Käsite ” Balanced Scorecard” on luotu 1990-luvun alussa, mutta menetelmän ensimmäiset käyttötapaukset ovat olleet olemassa jo 1950-luvulta General Electric’n raportoinnissa.

Balanced Score Card, sovellettu  
Lähde: Kaplan ja Norton 1992

### BALANCED SCORECARD (BSC) TYÖKALU STRATEGIOIDEN JALKAUTTAMISEEN



- Strategia voidaan esittää tarkkoina tavoitteina, jotka voidaan yhdistää Balanced Scorecardin neljässä näkökulmassa esiintyviin syy-seuraussuhteisiin. Viitekehityksen avulla yhdistetään prosessit, ihmiset ja tekniikka sekä asiakaslupa-us ja asiakkaiden ja osakkeenomistajien tavoitteet.
- Yleisimmät käyttökohteet.

- Strategian konkretisointi tavoitteiden mukaisiksi toimintasuunnitelmiksi ja näiden toteutumisen seuranta kuvaavien mittareiden vyörytys organisaation alemmille tasoille
- Organisaation yhdenmukaistaminen strategian kanssa
- Strategian tekeminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä
- Strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi
- Toimintolaskennan eli ABC-laskennan ja BSC:n välillä on ainakin kolme liittymäkohtaa:

#### Toiminnallinen tehokkuus

- ABC-laskennan avulla voidaan kustannukset kohdistaa oikein ja parantaa BSC:n toimivuutta ja laskentaa.
- Tyypillistä on asiakasnäkökulman seurantakohteita ovat asiakastyytyväisyys, pysyvyys, markkinaosuus sekä asiakaskannattavuus.
- Kun yhdistetään ennusteiden ja palveluiden myynnin määrää ja jakauma suunniteltuihin aktiviteetteihin ja prosessien suoritustasoon saadaan sekä menetelmät strategisten ja operatiivisten budjettien laadintaan että budjetin tukemaan sekä analysointia että päätöksentekoa.
- Kun pääomakustannukset kohdistetaan toiminnoille voidaan pääomakustannukset ja jäänöskate jakaa oikein tuotteille ja asiakkaille.

#### Laatu- ja ympäristöjärjestelmät

- Laatu- ja ympäristöjärjestelmien mittareita voidaan käyttää osana BSC:tä.
- Ympäristöjärjestelmän toimivuutta voidaan seurata BSC:n tuoduilla mittareilla ja asiaan puututaan, jos BSC:n tuodut poikkeamamittarit antavat aiheita.

#### Prosessijohtaminen

- Prosessitoimintamallin omaksuneille yrityksille on helpompi määritellä syys-seuraussuhteet kuin funktionaalisesti toimiville yrityksille. Syys-seuraussuhteilla on merkitystä rakennettaessa ennustettavuutta mittaristoon.

- Linkki ohjeisiin menetelmän/työkalun käytöstä
  - Balanced Scorecard Institute: <http://www.balancedscorecard.org>



## Liite 2. Menetelmä-/ työkalukortti, Strada

### Perustiedot

- Kehittäjät
  - Menetelmät on kehitetty Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorion STRADA -projektissa. Strada on vuoden 2000 alussa käynnistynyt Teknillisen korkeakoulun tutkimus- ja kehitysprojekti, joka tutkii strategian toimeenpanoa suomalaisissa asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa.
  - Projektin aikana tehtiin laaja haastattelututkimus 12 suomalaisessa organisaatiossa ja selvitettiin strategian viestimisen, omaksumisen ja soveltamisen haasteita. Näiden tulosten pohjalta kehitettiin ja tuotteistettiin suosituksi osoittautuneet strategian toteuttamista tukevat STRADA -menetelmät.
- Kuvaus Strada-menetelmästä
  - STRADA -menetelmät ovat ryhmätyömenetelmiä, jotka helpottavat strategian viestintää, omaksumista ja soveltamista organisaation eri tasoilla. Menetelmät perustuvat ryhmän vuorovaikutukseen, pelaamiseen ja simulointiin.
  - Menetelmien käyttäjänä voi olla jokainen organisaatiossa työskentelevä henkilö, jonka tulisi ymmärtää oman työn yhteys organisaationsa strategiaan. Menetelmien vetäjiksi soveltuvat organisaatioiden strategian toteuttamisen edistämisestä vastaavat henkilöt, kuten esimiehet, kehittäjät, henkilöstö- ja viestintävastaavat sekä konsultit.
  - STRADA -menetelmiä on yhteensä 12. Menetelmät jakaantuvat neljään ryhmään:

| <i><b>Menetelmään liittyvät kysymykset, joihin haetaan vastauksia</b></i>   | <i><b>Menetelmä</b></i>  |
|---|--|
| <b>1 Mihin organisaatiomme on menossa?</b><br>- Miten organisaation suunta voidaan viestiä ymmärrettävällä ja mieleenpainuvalla tavalla?<br>- Millaisia haasteita organisaatiolla on edessään?                      | <a href="#">Strategiatarina</a><br><a href="#">Vertauskuvaverstas</a>  |
| <b>2 Miten strategia liittyy työhöni / työhöemme?</b><br>- Mikä on strategian ja yksilön tai ryhmän toiminnan välinen yhteys?<br>- Miten yksilö voi hahmottaa oman toimintansa vaikutusta strategian toteutumiseen? | <a href="#">Oma Napa</a><br><a href="#">Osallistumiskartta</a><br><a href="#">Päätöksentekosimulaatio</a><br><a href="#">Roolirakennus</a> |
| <b>Mitä pitäisi tehdä?</b><br>- Mitä estää tai hidastaa strategian toteutumista?<br>- Mitä toimenpiteitä strategian toteutuminen vaatii?  | <a href="#">Ongelma-analyysi</a><br><a href="#">Suunnittelusapluuna</a>  |

|   |  |
|---|--|
| <b>Mitä strategia tarkoittaa?</b><br>- <i>Miten strategia käännetään ymmärrettävälle kielelle?</i><br>- <i>Mitä kysymyksiä strategia herättää</i> | <a href="#">Käsitekorttipeli</a><br><a href="#">Sananselityspeli</a><br><a href="#">Strategiaharava</a><br><a href="#">Strategiapeikko</a> |
|---|--|

- Kukin menetelmä koostuu vetäjän ja osallistujan ohjeista sekä apudokumenteista (korttipohjat, kuvakortit, lomakkeet). Vetäjän ja osallistujien ohjeiden sekä apudokumenttien lisäksi menetelmien käyttämiseen tarvitaan muun muassa kyniä, tusseja, liimapuikkoja ja fläppipaperia sekä ryhmätyöpöydillä varustettu tila. Tarvittava materiaali on esitelty kunkin menetelmän vetäjän ohjeessa. Vetäjän ohjeessa on kuvattu myös menetelmän käyttöön liittyvät ennakkovalmistelut, menetelmätilaisuuden vaiheet ja jatkotoimet sekä vinkkejä menetelmän soveltamiseen.
- Osa menetelmistä edellyttää ennakkovalmistelua ja räätälöintiä käyttötarvetta vastaavaksi. Menetelmien valinnan ja soveltamisen helpottamiseksi on olemassa 14 erilaista ratkaisupolkua eli menetelmien käyttötilannetta ratkaisuihin.
- Teoreettinen, tieteellinen tausta (oletukset ja opit taustalla)
  - STRADA -ohjelman toiminta vuosina 2000-2006 voidaan jakaa karkeasti ottaen kahteen ajanjaksoon. Vuosina 2000-2003 STRADA -ohjelma (silloinen STRADA -projekti) keskittyi strategian toimeenpanon tutkimiseen ja kehittämiseen. Ohjelman työtä rahoittivat siihen osallistuneiden organisaatioiden lisäksi silloiset Kansallinen tuottavuusohjelma ja Kansallinen työelämänkehittämishohjelma (TYKE).
  - Vuosien 2000-2003 keskeisimpiä havaintoja oli strategian tulkitsemisen ja soveltamisen keskeinen rooli strategian toteuttamisessa. Myös henkilöstön osallistuminen strategiasta keskusteluun sekä oman roolin ja strategian välisen yhteyden tarkastelu havaittiin strategian toteutumista edistäviksi tekijöiksi. Edellä mainitut tekijät kuitenkin edellyttävät, että organisaation strategiatyössä hyödynnetään osallistavia ja vuorovaikutteisia strategiakäytäntöjä, mikä johtikin strategiakäytäntöjen nousemiseen tulevan tutkimus- ja kehittämistoiminnan keskiöön.
  - Vuosina 2004-2006 STRADA -ohjelman työ keskittyi strategiakäytäntöjen tutkimiseen ja kehittämiseen. STRADA:ssa tutkittiin strategiaan liittyviä sosiaalisia ilmiöitä ja kehitettiin strategiaa tukevia käytäntöjä. Työtä strategiakäytäntöjen parissa tukivat [Työsuojelurahasto](#) ja Työelämänkehittämishohjelma [Tykes](#).
- Yleisimmät käyttökohteet.
  - Organisaation suunnan viestittäminen ymmärrettävällä ja mieleenpainuvalla tavalla
  - Organisaation haasteiden selvittäminen
  - Strategian liittyminen yksilön tai ryhmän toimintaan
  - Oman toiminnan vaikutus strategian toteutumiseen
  - Strategian toteutumisen esteiden/hidastumisen selvittäminen
  - Strategian toimeenpanon toimenpiteiden selvittäminen
  - Strategian selittäminen ymmärrettävästi

Mitkä ovat olleet BSC:tä käyttävien hankkeiden pääkehityskohteet ja tavoitteet?

- Strategisen suunnittelun kehittäminen
- Laadun, kilpailukykyisyyden ja toiminnan tuloksellisuuden kehittäminen
- Kehittää mittareita ja raportointijärjestelmiä toimintamallin juurruttamiseksi sekä vaikuttavuuden arvioimiseksi.
- Parantaa organisaation palveluita ja kehittää työn tuottavuutta
- Luoda henkilöstön hyvinvointia tukeva toimenpiteiden kokonaisuus
- Strategiatyön toimeenpano

Missä kehittämisprosessin vaiheessa työkalua on käytetty?

BSC:n laatimisprosessin mukaan aluksi johto on sitoutettava projektiin, jonka jälkeen yrityksen missio, visio ja strategia selkiytetään. Kun yrityksen kriittiset menestystekijät on määritelty esim. SWOT -analyysillä, benchmarkingilla, nykytila-analyysillä niin sen jälkeen pohditaan BSChen otettavia näkökulmia ja mittareiden valintaa, mietitään syy-seuraussuhteita jne. BSCn mittareiden karsintaa ja täydentämistä tehdään siitä lähtien koko kehittämisprosessin ajan.

Mitä muita työkaluja tai menetelmiä on käytetty tämän työkalun kanssa aihepiirin projektissa?

- Riskianalyysi
- Ilmapiirikartoitus
- EPQM
- Nykytila-analyysi
- Työkonferenssi

Miten toimiva menetelmä/työkalu on ollut aihepiirin projekteissa?

BSC:n käyttö johtamisen ja strategian toimeenpanovälineenä on koettu positiivisesti, muun muassa:

- Organisaation tavoitteet, suunnittelu ja toteuttaminen ovat selkiytyneet
- Organisaation menestystekijät ovat tulleet hyvin esiin

- Käyttämällä BSC:tä osana EFQM -menetelmää on saatu parannettua toiminnan laatua.
- Myös negatiivisia käyttökokemuksia löytyi:
- Koettiin että se vaatii henkilökunnalta uudenlaista ajattelua ja lähestymistapaa asioihin
- Vie työaikaa muilta työtehtäviltä
- Strategian suunnittelu kokonaisvaltaiseksi johtamiseksi olisi liian suuri työpanos

Mitä on otettava huomioon työkalun käytössä? Onnistumisen edellytykset?

- BSC- projektin onnistumisen avaintekijöinä voidaan erityisesti mainita
- ylimmän johdon tuki
- organisaatio on saatava vakuuttuneeksi projektin tärkeydestä
- yrityksen strategiset tavoitteet on oltava määriteltyinä selkeästi ennen BSC -projektin aloittamista
- mittarit on johdettava yrityksen strategiasta
- henkilökunta otetaan mukaan BSC -projektiin
- käyttöönotossa on huomioitava että aluksi syy-seuraussuhteet ovat suuntaa-antavia
- syy-seuraussuhteet testataan käyttöönottoprojektin aikana oppimisen kautta
- käyttöönotossa on painotettava riittävästi koulutusta, kommunikointia ja tiedotusta.

Jos BSC- projekti voidaan toteuttaa pilotoinnin avulla, niin yrityksen on koko ajan kyseenalaistettava strategiansa ja pidettävä mittaristoa ohjaustyökaluna.

#### Liite 4. Haastattelurunko

##### YRITYKSEN/YHDISTYKSEN PERUSTIEDOT

1. Yrityksen/yhdistyksen toimiala
2. Yrityksen / yhdistyksen koko, työntekijöitä. Liikevaihto
3. Onko yrityksen prosessit kuvattu?
4. Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet?
5. Hallitustyöskentelystä: olivatko kiinnostuneita ko. projektista, miten osallistuivat, miten henkilöstö osallistettiin ko. projektiin, miten strategia toimeenpantiin, heikkoudet + vahvuudet
6. Oliko riittävästi aikaa käytössä ko. projektiin?

##### YRITYKSEN/YHDISTYKSEN TYKES-PROJEKTIIN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

1. Miksi Tykes -projekti?
2. Mikä oli projektin tarve?
3. Projektin tavoitteet? Oliko strategiaan liittyviä tavoitteita?
4. Projektiin käytetyt työmäärät, suuruusluokka, kesto?
5. Käytettiinkö apuna ulkopuolista konsultointia? Miksi?
6. Miten projektissa käytetyt menetelmät valittiin? Valintaperusteet.
7. Menetelmään valitut mittarit, miten päädyttiin niihin?
8. Mistä tieto kerätään mittareihin?
9. Miten mittareita arvioidaan?
10. Projektin lopputulos ja vaikutukset
11. Millaisia hyviä käytänteitä projektissanne oli?
12. Oliko projektin lopputulos onnistunut?
13. Jatkoprojekteja?
14. Kehityskohteita?