

## Tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana

Minna Kurikka

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2011



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Minna Kurikka</p>	<p><b>Aloitusvuosi</b> 2005</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45+ 3</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Eija Kärnä</p>	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen on tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen rooli ja millaisia tehtäviä tradenomeilla on strategiaprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen toimeksiantajana on Tradenomiliitto TRAL ry. Tutkimuksen tavoitteena on syventää samasta aiheesta aikaisemmin tehdystä kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta saatuja tietoja, eli työ on luonteeltaan jatkotutkimus.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivisia puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tutkimuksessa haastateltiin 11 tradenomia. Viisi haastattelusta toteutettiin henkilökohtaisesti tammi-helmikuussa 2011 ja kuusi toteutettiin sähköpostilla helmi-maaliskuussa 2011. Sähköpostihaastatteluihin päädyttiin joko välimatkojen takia tai haastateltavan toivomuksesta.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voi todeta, että tradenomit tunsivat pääsääntöisesti hyvin organisaationsa strategiaprosessin ja oman roolinsa strategiaprosessissa. Tradenomit työskentelivät hyvin monenlaisissa tehtävissä strategiaprosessin eri vaiheissa.</p> <p>Tutkimukseen osallistuneet tradenomit kokivat pääsääntöisesti saaneensa tradenomitutkinnosta hyvät perusvalmiudet ja pohjan oppia uutta ja olivat kiinnostuneita kehittämään itseään.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> strategia, strateginen johtaminen, strategiaprosessi</p>	

Business Administration

<p><b>Author</b> Minna Kurikka</p>	<p><b>Year of entry</b> 2005</p>
<p><b>The title of thesis</b> The role of Bachelor of Business Administration as supporter and/or actor of strategic management</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 45 + 3</p>
<p><b>Supervisor</b> Eija Kärnä</p>	
<p>The purpose of this study was to examine what kind of role Bachelor of Business Administration has as a supporter and/or an actor of strategic management. The aim of this study was to examine what kind of role and what kind of duties Bachelors of Business Administration have during the strategy process. This study was commissioned by Tradenomiliitto TRAL ry. The aim of this study was to deepen data from the earlier made quantitative survey, so this is a further study.</p> <p>The research method was qualitative semi-structured theme interview. For this survey eleven Bachelors of Business Administration were interviewed. Five interviews were conducted in person in January and February 2011, and six by email in February and March 2011. E-mail interviews were conducted because of either the distance or the interviewee's wishes.</p> <p>The results showed that Bachelors of Business Administration knew well as a general rule their organization's strategy process and their own role in the strategy process. Bachelors of Business Administration worked in a wide variety of positions in the strategy process.</p> <p>Bachelors of Business Administration who participated in the study generally felt that they had received good basic skills and a foundation for learning new things from the Bachelor of Business Administration degree. They were also interested in developing themselves.</p>	
<p><b>Key words</b> strategy, strategic management, strategy process</p>	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	1
1.2 Tutkimuksen rakenne .....	2
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	2
2 Strateginen johtaminen.....	4
2.1 Strategiaprosessin pääkohdat.....	6
2.2 Strategian suunnittelu ja toteutus .....	8
2.3 Strategian viestintä.....	9
2.4 Strategian toteutumisen seuranta .....	11
3 Tutkimuksen tausta ja toteutus.....	13
3.1 Toimeksiantajan ja tutkimuskohteen esittely .....	13
3.2 Tutkimuksen tausta ja toteuttaminen .....	14
4 Tutkimustulokset.....	16
4.1 Vastaajien taustatiedot.....	16
4.2 Strategiaprosessin merkitys organisaatioissa .....	20
4.3 Strateginen suunnittelu ja strategian toteuttaminen organisaatioissa .....	20
4.4 Vastaajien rooli strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa .....	24
4.5 Strategian viestintä .....	30
4.6 Strategian toteutumisen seuranta .....	34
4.7 Kuinka strategia tukee organisaatiosi ydinprosessien toimintaa .....	36
4 Pohdinta .....	38
4.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	38
4.2 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus .....	40
Lähteet.....	43
Liitteet.....	46
Liite 1. Kysymyslomake.....	46

# 1 Johdanto

Strategista johtamista voidaan pitää tämän hetken muoti-ilmiönä. Strategista johtamista käsitteleviä teoksia on viime vuosina ilmestynyt useita. Niissä on esitelty erilaisia teorioita ja käsityksiä strategiasta ja strategisesta johtamisesta.

Strategisen johtamisen tarkoituksena on saada koko henkilöstö ymmärtämään organisaation strategia ja strategian vaikutus omaan työhönsä sekä sitoutumaan strategiaan. Selkeästi muotoiltu strategia ja tehokas viestintä ovat avainasemassa, kun halutaan saada strategia osaksi organisaation jokapäiväistä arkea.

Tradenomikoulutus antaa valmiudet olla osallisena strategiaprosessissa sen monissa eri vaiheissa ja lukuisissa erilaisissa työtehtävissä. Tässä tutkimuksessa perehdytään strategisen johtamisen eri vaiheisiin sekä selvitetään haastattelujen avulla tradenomien rooleja strategiaprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksessa kartoitetaan myös haastateltujen tradenomien tyytyväisyyttä koulutukseensa.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimus on osa strategia käytäntöön teemaryhmää. Se on tehty jatkotutkimuksena aikaisemmin tehdylle kvantitatiiviselle kyselytutkimukselle (Numminen 2010). Tutkimuksen toimeksiantajana on Tradenomiliitto TRAL ry.

**Tutkimuksen tavoitteena on selvittää** haastattelujen avulla entistä tarkemmin **tradenomin roolia käytännön strategiatyöskentelyssä strategiaprosessin eri vaiheissa**. Haastattelujen tarkoitus on saada yksityiskohtaisempi kuva tradenomien eri rooleista strategiaprosessissa, selvittää millaisia työtehtäviä heillä on strategiatyöskentelyssä **sekä selvittää kuinka tyytyväisiä he ovat tradenomikoulutukseen**.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on: **Mikä on tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana strategisen prosessin eri vaiheissa?** Tähän pyrittiin saamaan vastausta haastattelukysymyksillä, jotka koskivat strategista suunnittelua ja strategian toteuttamista, tradenomien rooleja strategian suunnittelussa ja toteut-

tamisessa, strategian viestintää sekä strategian toteutumisen seuranta. Kysymyslomake löytyy liitteestä 1 sivulta 46.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisilla yksilöhaastatteluilla. Haastateluista osa suoritettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla ja osa sähköpostin välityksellä. Tutkimusta varten haastateltiin yksitoista tradenomia. Haastattelun kysymykset käsittelevät strategista johtamista ja strategiaprosessin eri vaiheita joihin myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen ensimmäinen luku toimii johdantona tutkimukselle. Luvussa esitellään tutkimuksen taustat ja rakenne sekä selvitetään keskeiset käsitteet.

Toisessa luvussa käsitellään strategista johtamista ja strategiaprosessin eri vaiheita. Luvussa käsitellään myös strategista ketteryyttä, joka on muodostumassa yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi sekä sinisen meren strategiaa, joka kuvasi yhden haastateltavan organisaation kilpailutilannetta.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen tausta. Siinä esitellään lyhyesti tutkimuskohde ja kerrotaan tutkimuksen taustasta ja toteuttamismenetelmistä.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimustulokset. Luvussa esitetään ensin vastaajien taustatiedot ja sen jälkeen on esitetty haastateltavien vastaukset haastattelukysymyksiin.

Viides luku sisältää johtopäätökset ja kehittämisideat. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta sekä reliabiliutta ja validiutta.

## **1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

Tämän työn keskeiset käsitteet ovat strategia, strateginen johtaminen, organisaatio ja visio. Käsitteiden selvittäminen auttaa kirjallisen osuuden ja tutkimustulosten ymmär-

tämisessä. Selvittämisessä on käytetty niitä alan kirjallisuuden määritelmiä, jotka kattavimmin ja selkeimmin kuvaavat kyseisiä käsitteitä.

## **Strategia**

”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.” (Kamensky 2008, 19)

## **Strateginen johtaminen**

Tuomi & Sumkin (2010, 14) määrittelevät strategisen johtamisen tärkeimmän tehtävän olevan tulevaisuuden tavoitteiden ja toimintamallien selkeyttäminen ja fokuoiminen. Viitalan (2009, 59) mukaan strateginen johtaminen sisältää suunnan määrittelyn, toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn ja soveltamisen sekä onnistumisen arvioinnin.

## **Organisaatio**

Organisaatio on ryhmä, joka yhteisten tavoitteiden ja strategian avulla yhdessä toimiesaan suuntaa kohti yhteistä päämäärää. (Juholin 2009, 389)

## **Visio**

Visio kuvaa millainen organisaatio aikoo ja haluaa olla tiettyä ajankohtana. (Hannus 2004, 60)

## 2 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen käytännöt ja käsitteet ovat muuttuneet pitkän tähtäyksen suunnittelusta strategisen suunnittelun, strategisen johtamisen ja strategisen ajattelun kautta strategiseen vuorovaikutusjohtamiseen. Pitkän tähtäyksen suunnittelussa hallitseva johtamisjärjestelmä oli budjetointi. Strategisessa suunnittelussa painopiste siirrettiin liiketoiminnan sisällön suunnitteluun. Koska suunnitteluun yleensä osallistui vain pieni määrä ihmisiä, muodostui ongelmaksi usein suunnitelmien ja käytännön toiminnan välinen suuri eroavuus. Tämä havahdutti huomaaman sen, että strategiatyöskentelyssä on kyse johtamisesta. Strategisessa johtamisessa strategisen suunnittelun, toteutuksen ja seurannan toteuttamisessa tehtiin suuria muutoksia ja painopiste siirtyi yhtiötasolta liiketoimintatasolle. Strategisessa ajattelussa keskipisteenä on strateginen osaaminen. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on ajattelutapa, jonka mukaan taito nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita aina vain monimutkaisempia vuorovaikutussuhteita on tulevaisuudessa yhä keskeisempi menestystekijä strategisessa johtamisessa. (Kamensky, 2008, 19) Tässä tutkimuksessa vastaajien organisaatiot tuntuivat vastausten perusteella olevan eri kehitysvaiheissa strategisessa johtamisessaan. Osa organisaatioista tuntui vielä olevan strategista suunnittelua korostavassa vaiheessa. Joissakin alettiin jo ymmärtää strategisen vuorovaikutusjohtamisen tärkeys.

Strategisen johtamisen tärkein tehtävä on tulevaisuuden tavoitteiden ja toimintamallien selkeyttäminen ja fokusointi. Strategia ohjaa tulevaisuuteen, varmistaa vision toteutumisen ja ohjaa organisaation arkea. Strategian selkeys ohjaa toimintaa ja auttaa kohdentamaan osaavimmat henkilöt tekemään oikeita asioita oikeissa paikoissa ja suuntaamaan toimintansa tulevaisuuteen. Strategia toteutuu vain toimimalla sen mukaisesti, eli jokainen johdon päätös sekä puheen ja toiminnan pitäminen yhdenmukaisina, ovat strategian toteuttamista arjessa. (Tuomi & Sumkin 2010, 14-15)

Strategisen johtamisen perusta on liiketoiminnan syvällinen tunteminen. Strategisen johtamisen voi kuvata vaiheina, joista ilmenee, mitä strategialle tehdään ja miten organisaation henkilöstö siihen osallistuu. Vaiheita ei tulisi nähdä strategian ehdottomana toteuttamisjärjestyksenä. Suunnittelu ja toteutus ovat toisiinsa sidottuja ja toisiaan hyödyntäviä. Toteuttaminen antaa lisää analyysitietoa ja vuoropuhelu konkretisoi kuvaa



liiketoimintatilanteesta. Viestintä saadaan luontevaksi osaksi toimintaa kytkemällä tarpeelliset henkilöt jo alkuvaiheessa strategian miettimiseen ja toteuttamiseen. Strategia kiteytyy matkanvarrella visiosta tahtotilaksi, johon voimavarat keskitetään. Näin strategisen johtamisen vaiheet ja vuoropuhelu liittyvät toisiaan tukevaksi prosessiksi. (Valpola ym. 2010, 19)

Strategisella ketteryydellä tarkoitetaan kykyä ajatella ja toimia tuoreella tavalla. Olennaisinta on kyky muuttaa nopeasti vakiintuneita toimintamalleja, pystyä keksimään uutta liiketoimintaa ja hahmottamaan uudennlaisia liiketoimintamalleja sekä ylläpitää strategista liikkuvuutta. Strategisessa ketteryydessä tarvitaan strategista herkkyyttä, kollektiivista sitoutumista ja resurssien liikkuvuutta. Strateginen herkkyyys vaatii strategista ennakkointia, strategista oivaltamista sekä kykyä ymmärtää havaitsemansa. Kollektiivista sitoutumista tarvitaan parantamaan johdon sitoutumista ja se myös parantaa ylimmän johdon strategisten päätösten laatua. Resurssien liikkuvuudella tarkoitetaan nopeaa reagointikykyä vaativalle voimavarojen nopeaa kohdistamista. (Doz & Kosonen 2008, 30, 31, 46, 49, 52, 54, 58-60)

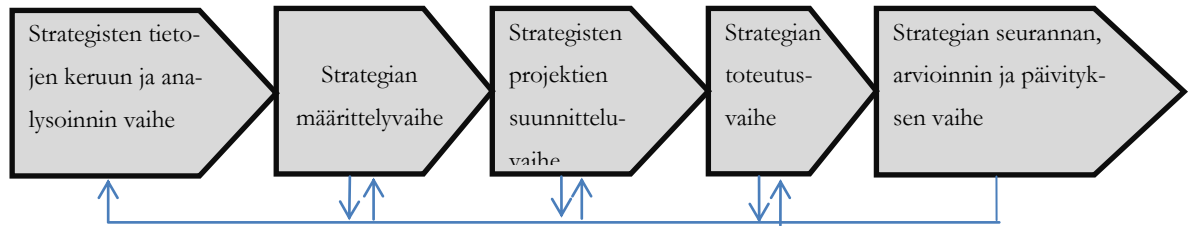
Sinisen meren strategiassa ei ole tarkoitus nujertaa kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa saadaan nostamalla selvästi sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa. Tämä merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa, jonka tuloksena yritys tekee selvän pesäeron kilpailijoihin pyrkimällä samanaikaisesti sekä differointiin että pieniin kustannuksiin. (Kim & Mauborgne 2005, 33-34)

Sinisen meren strategia kuvasi hyvin yhden haastateltavan organisaation asemaa omalla toimialallaan. Hänen omien sanojensa mukaan ”tilanne turvallisuuskoulutuspuolella on tällä hetkellä se, että meillä ei ole kauheasti kilpailijoita ja nekin, jotka meidän kanssa ehkä kilpailee, on aika kaukana”.

## **2.1 Strategiaprosessin pääkohdat**

Lindroos & Lohivesi (2010, 29) määrittelevät seuraavasti strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta:

- strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe
- strategian määrittelyvaihe
- strategisten projektien suunnitteluvaihe
- strategian toteutusvaihe
- strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.



Kuvio 1. Strategiaproessin keskeiset työvaiheet (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Yleensä strategiaproessin vaiheet käydään läpi kuvion 1 mukaisessa järjestyksessä. Edellisiin vaiheisiin voidaan kuitenkin joutua palaamaan, jos vaikka huomataan, että määrittelyvaiheessa kaivataan muutakin tietoa kuin mitä analyysivaiheessa on tuotettu. Myös toteutusvaiheessa voi olla syytä tarkentaa suunnitteluvaiheen asioita. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30)

### **Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe**

Strategiaproessin aluksi arvioidaan erilaisten analyysien avulla muun muassa oman liiketoiminnan kannalta oleellisia toimintaympäristön muutoksia, sidosryhmien oletuksissa tapahtuvia muutoksia, sisäisen toiminnan tilaa sekä markkinoiden ja kilpailuaseman kehittymistä. Liiketoiminnan tulevaisuutta pohdittaessa tulisi harkita, mitkä toimintaympäristön muutokset tuntuvat oleellisilta, mitkä eivät tunnu ja miksi näin on. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30)

### **Strategian määrittelyvaihe**

Määrittelyvaiheessa on tavoitteena kiteyttää organisaation perustehtävän eli mission pohjalta riittävän haastava, mutta kuitenkin realistinen visio tulevan toiminnan linjaami-

sen eli strategian pohjaksi. Perustehtävää tulisi pohtia jokaisen strategiakerroksen yhteydessä. Jos missio ei vastaa suunniteltuja linjauksia, kannattaa joko perustehtävä kiittää uudelleen tai määrittää strategia uudelleen. Näin helpotetaan henkilöstöä hahmottamaan, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Yksi strategiaprosessin tärkeimmistä seikoista on, että kyetään luomaan yhteinen näkemys ja tahto siitä, millaiseksi halutaan tulla. Selkeä ja haastava tavoite innostaa ja sitouttaa henkilöstöä ja toimii hyvin päivittäisten päätösten ohjenuorana. Vision pohjalta määritellään tavoitteet, joiden tulisi olla riittävän konkreettisia, haastavia ja selkeitä. Strategiassa määritellään, mitä pitää tehdä, että vision mukainen tahtotila toteutuisi käytännössä sekä miten asetetut päämäärät saavutetaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 41-42)

### **Strategisten projektien suunnitteluvaihe**

Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa määritetään ja kirjataan strategian toteuttamiseksi tarvittavat keskeiset kehitysprojektit, joita tulee määrittää koko strategiajaksolle. Jotta halutut päämäärät saavutettaisiin, on tärkeää tunnistaa ja täsmentää, millaisia muutoksia halutaan saada aikaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 44)

### **Strategian toteutusvaihe**

Toteutusvaihe kestää koko strategiajakson ajan. Vuosittaiset toimintasuunnitelmat, joiden avulla strategia toteutetaan, sisältävät tarkat määrittelyt kyseisen vuoden tavoitteista ja tavoitteiden toteutumiskeinoista. Toteutusvaihe vaatii paljon työtä koska strategia toteutuu vain jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Strategian toteutuksen onnistuminen edellyttää koko organisaatiolta tekemisen halua ja taitoa ja esimiehiltä strategian suuntaista johtamista. Ylimmän johdon rooli strategian toteutuksessa on keskeinen, koska johtamistyön tärkein tavoite on saada strategia toteutumaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 45-46)

Strategian toteuttamiseen kannattaa panostaa kunnolla, sillä ilman toteutusta strategialla ei ole juuri mitään virkaa. Organisaation ylin johto on keskeisimmässä roolissa strategiaa toteutettaessa, eli voidaan jopa sanoa, että johtaminen tarkoittaa samaa kuin strategialinjausten toimeenpano. Strategian toteutukseen liittyvät keskeiset haasteet ovat stra-

tegian kommunikointi, työyhteisön ja ihmisten kehittäminen, strategian toimeenpano sekä suorituskyvyn johtaminen. Kommunikointiin liittyvät strategian dokumentointi, viestintä ja ymmärtäminen sekä viestinnän eri muodot. Työyhteisön ja ihmisten kehittämisessä haastetta tuovat osaamisen kehittäminen, väline- ja järjestelmätuki, tiedonhallinta, kannustavan työyhteisön kehittäminen sekä kannustejärjestelmät. Strategian toimeenpanoon liittyvät haasteet ovat projektien johtaminen, toimintaprosessien kehittäminen sekä strategian vieminen käytännön toimintaan. Suorituskyvyn johtamisessa haastetta tuovat prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja erilaiset suorituskyvyn johtamisjärjestelmät. (Lindroos & Lohivesi 2010, 161-176)

### **Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe**

Strategia tarvitsee seurantajärjestelmän, jonka avulla nähdään, miten strategian mukainen toiminta ja eri kehitysprojektit etenevät. Strategian seurantajärjestelmän avulla arvioidaan säännöllisin väliajoin, miten paikkansapitäviä strategialinjaukset ovat ja kannattaako niiden mukaisesti jatkaa vai pitäisikö ehkä tehdä täsmennyksiä tai kokonaan uusia linjauksia. Strategiaa joudutaan sitä todennäköisemmin täsmentämään, mitä pidemmälle ajanjaksolle se on laadittu. Voidaan jopa joutua määrittelemään kokonaan uusi strategia. Strategian tulee olla sopivan joustava, jotta organisaatiolla on edellytykset ottaa huomioon erilaisia muutoksia. Liian jäykissä järjestelmissä on olosuhteiden muutoksiin reagoiminen yleensä vaikeaa. Toisaalta liian löysät linjaukset eivät välttämättä toimi, koska organisaatiossa ei tiedetä, mihin ollaan pyrkimässä ja miten näitä pyrkimyksiä seurataan ja ohjataan. Organisaation menestys perustuu usein muutoskykyyn, -valmiuteen ja -nopeuteen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46-47)

### **2.2 Strategian suunnittelu ja toteutus**

Strateginen suunnittelu lähtee oman toimialan, oman liiketoiminnan syklien sekä kilpailutilanteen ymmärtämisestä. Organisaation vahvuudet ja puutteet tunnistetaan erilaisten strategisten analyysien avulla. Näitä analyysijä ovat esimerkiksi asiakasanalyysit, kyvykkyyssarviot ja herkkyyssanalyysit sekä taloudelliset laskelmat ja SWOT-analyysi. Strategian valmisteluvaiheessa on tärkeää saada käyttöön mahdollisimman paljon eri ihmisten kokemusta ja ymmärrystä. Strategiasta päättäminen on valitsemista; nimetty strategia ker-

too, mihin keskitytään ja millä toimenpiteillä strategiaa aletaan toteuttaa. Strategian toteuttamista edesauttaa sen kiteyttäminen helposti muistettavaan muotoon. Organisaation johdolla tulisi olla yhteinen näkemys siitä, millaista strategista johtamista tarvitaan ja mikä sopii parhaiten omaan toimintaan. Näin vältetään erimielisyydet strategiatyön tarpeellisuudesta, keinoista ja päätösprosessista. (Valpola ym. 2010, 19-24)

Strategian maastoutuksessa strategia rakennetaan ymmärrettäväksi ja arjessa toteutettavaksi. Se on esimiehen ja henkilöstön yhteinen prosessi, josta syntyy yhteinen ymmärrys strategiasta ja sen toteuttamisesta arjessa. Maastoutusprosessissa mietitään ne keinot, joilla henkilöstö voi osallistua koko organisaatiotason strategian uudistamiseen ja sen jälkeen oman yksikön strategian tekemiseen. Pelkkä strategian viestiminen ei riitä sitouttamaan henkilöstöä strategiaan, vaan tarvitaan yhdessä tekemistä, pohtimista ja keskustelua. (Tuomi & Sumkin 2010, 19-20)

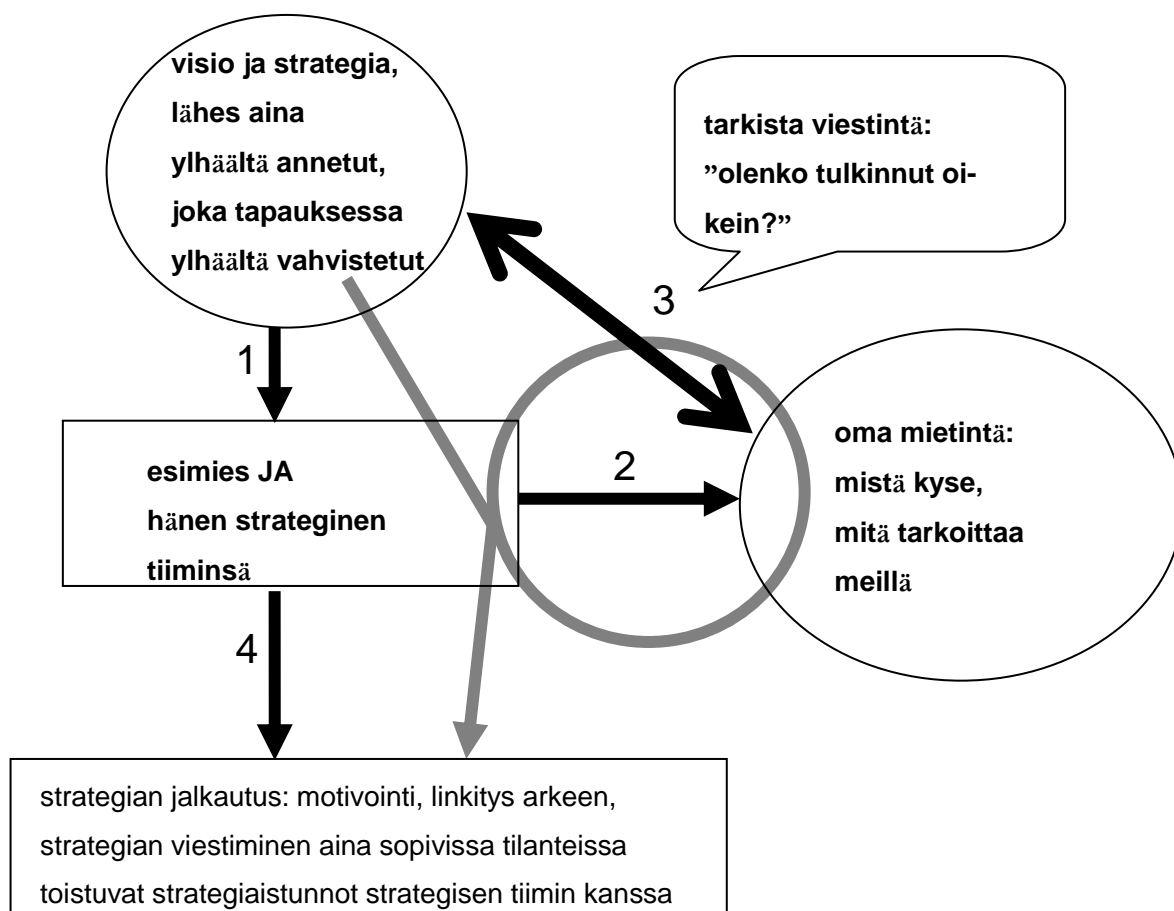
Lindroos & Lohivesi (2010, 178) kuvaavat strategian toteutusta koko strategiajakson kestävä projektiksi, joka vaatii johdon aktiivista ja jatkuvaa mukana oloa. Strategia ei toteudu ilman johdon ja myös koko henkilökunnan sitoutumista. Strategian kunnollinen määrittely sekä selkeys ja yksinkertaisuus edesauttavat strategian toteutumista merkittävästi. Kamenskyn (2008, 19) mukaan strategian toteutumisen turvaamisen tärkeimmät alueet ovat riskianalyysi ja varasuunnitelmat, strateginen valvontajärjestelmä, strateginen viestintä ja koulutus, operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan sekä ammattimainen strategiatyöskentely.

### **2.3 Strategian viestintä**

Strategiset perusviestit eli ydinviestit kertovat miksi organisaatio on olemassa, mihin se pyrkii ja millaisin keinoin ja millaiset arvot ohjaavat sen toimintaa. Perusviesteistä on muodostettava yhteinen näkemys yhteisen keskustelun kautta. Lähtökohtana on organisaation missio ja toiminta-ajatus, visio ja strategia. (Juholin 2009, 79-80)

Viestinnän prosessimallissa ylimmän johdon edustaja tulee paikalle, informoi uudesta strategiasta ja poistuu. Kuulijat eivät ehkä sisäistä, mitä heiltä odotetaan uudessa strategisessa tilanteessa. Tämä on valitettavan yleinen tapa viestiä strategia. Tätä parempi malli on strategian viestimisen kieppimalli, jossa on neljä eri vaihetta: strategian kuvaus,

strategian tulkinta, tulkinnan tarkastus ja strategian jalkautus. Strategian kuvaa joku johdon edustaja, jotta kaikille tulee selväksi, että on kyse strategisen tason asioista. Uuden strategian tulkinnan tekevät esimiehet strategiatiiminsä kanssa. Tiimi pohtii, pitääkö uuden strategian johdosta tehdä joitain asioita toisin. Tulkinnan tarkistuksessa varmistetaan oman yksikön strategiasta vastaavalta esimieheltä, oliko strategian tulkinta oikea. Strategian jalkautuksen vaiheessa strategia linkittyy organisaation arkeen. Strategiapohdintaa tiimin kanssa ja strategian viestintää yksiköissä pitäisi tehdä jatkuvasti. (Åberg 2006, 121-123 ) Strategisen viestinnän kieppimalli on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Strategisen viestinnän kieppimalli (Åberg 2006, 122)

Strategiaprosessin tuloksena syntyy strategia-asiakirja, josta käy ilmi miksi ja miten nykyistä toimintaa halutaan muuttaa ja mitä osia nykyisestä toiminnasta halutaan jatkaa entisen kaltaisina. Strategia-asiakirja on usein joko tekstiä tai kuvien muodossa, parhaassa tapauksessa materiaali on molemmissa muodoissa. Perinteisimpiä tapoja viestiä strategiasta on erilaiset johdon informaatiopäivät, missä johto kertoo strategian sisällös-

tä esitysmateriaali käyttäen. Tällöin on vaarana se, ettei suurin osa kuulijoista sisäistä esityksen sanomaa. Sanoman tulee olla tarpeeksi selkeä ja yksinkertainen. Myös käytetyn kielen tulee olla selkeää, ei ammattikieltä. Strategian tulee olla selkeä ja lyhyeksi tiivistetty. Strategiaa on sitä helpompi jalkauttaa, mitä useampi henkilö on ollut mukana selkeyttämässä ja täsmentämässä strategiaa jo sen työstövaiheessa. Strategiasta voidaan viestiä monella tavalla. Strategiasta voidaan tuottaa esitysmuotoista aineistoa, kirjallista materiaalia sekä lisäksi laittaa materiaalia organisaation internet- ja intranet-sivustoille. (Lindroos & Lohivesi 2010, 162-165)

## **2.4 Strategian toteutumisen seuranta**

Johtoryhmän tulisi mitata ja seurata strategian toteutumisen edistymistä. Johtoryhmän tulee ottaa strategian toteutumisen jatkuvaan seurantaan mukaan liiketoiminnan mittareiden lisäksi strategiset välitavoitteet, muutosten eteneminen, strategiset projektit sekä strategiaan sitoutuminen. Seuranta toteutetaan käyttämällä esimerkiksi haastatteluja ja sähköisiä kyselyjä. (Niutanen & Kvist teoksessa Valpola ym. 2010, 58)

Johtamisjärjestelmät, joiden avulla voidaan konkreettisesti ohjata ja seurata strategian toteutumista, ovat yhä useammin onnistuneen strategian toteutuksen ja toiminnan jatkuvan seurannan perusta. Suorituskyvyn seuranta on perinteisesti painottunut erilaisten tunnuslukujen seurantaan. Nämä tunnusluvut ovat painottuneet taloushallinnon lukuihin, jotka kertovat hyvin, miten tähän asti on mennyt, mutta eivät juuri pysty ennakoimaan tulevaisuutta. Prosessien suorituskyvyn mittareiden avulla pystytään seuraamaan, kuinka hyvin toimintaprosessien uudistaminen on tuottanut tuloksia. Suorituskykyä mitataan laatu- kustannus-/tuottavuus-, asiakastytyväisyys- ja joustavuusmittareiden avulla. Ero johtamisjärjestelmien ja seurantajärjestelmien välillä on siinä, että johtamisjärjestelmällä pyritään vaikuttamaan tulosten kehitykseen, kun taas seurantajärjestelmillä todetaan tulosten perusteella tapahtuneet tosiasiat. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmiä on kehitetty jo pitkään. Viime vuosikymmenellä niistä suosituin oli tasapainotettu tuloskorttijärjestelmä eli Balanced Scorecard. (Lindroos & Lohivesi 2010, 175-176)

Toisin kuin taloudelliset mittarit, Balanced Scorecard on mittausjärjestelmä, joka on kehitetty mittaamaan organisaation kykyä käyttää aineetonta pääomaansa. Tätä ainee-

tonta pääomaa ovat esimerkiksi osaaminen ja työntekijöiden motivaatio, prosessien tehokkuus, informaatioteknologian toimivuus sekä asiakassuhteet ja asiakkaiden lojaalius. Balanced Scorecardin yhtenä keskeisenä lähtökohtana on se, että ohjausjärjestelmä ja mittaristo tulisi johtaa yrityksen visiosta ja strategiasta. (Malmi ym. 2006, 17 ja 61)



### **3. Tutkimuksen tausta ja toteutus**

Tässä luvussa esitellään kappaleessa 3.1 opinnäytetyön toimeksiantaja Tradenomiliitto TRAL ry ja tutkimuskohde eli haastateltavien suorittama ammattikorkeakoulututkinto, tradenomi. Kappaleessa 3.2. kerrotaan tutkimuksen taustasta ja toteuttamisesta.

#### **3.1 Toimeksiantajan ja tutkimuskohteen esittely**

Tradenomiliitto TRAL ry on akavalainen tradenomi-, ja tradenomi (ylempi AMK) -tutkinnon suorittaneiden ammattijärjestö, joka on perustettu vuonna 1996. TRAL on tradenomien yhteinen työelämän edunvalvonta-, palvelu- ja markkinointiorganisaatio työmarkkinoilla. Liiton tehtävänä on myös tehdä tutkintoa tunnetuksi ja edistää tradenomien asemaa työelämässä. TRAL edustaa tradenomeja riippumatta heidän toimialastaan tai työtehtävästään opiskeluaajoista eläkeikään saakka kaikissa urakehityksen vaiheissa. (TRAL.)

Tradenomi (Bachelor of Business Administration, BBA) on ammattikorkeakoulututkinto, jonka laajuus on 210 opintopistettä ja keskimääräinen suorittamisaika on noin 3,5 vuotta. Tradenomiksi voi opiskella kolmella koulutusosalalla 24 ammattikorkeakoulussa suomen-, ruotsin-, englannin tai saksankielisissä koulutusohjelmissä. Koulutusalat ovat kulttuuriala, luonnontieteiden ala sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Tradenomeja valmistuu vuosittain vajaa 6000. (TRAL.)

Tradenomi (ylempi AMK) -tutkinto (Master of Business Administration, MBA) on ylempi ammattikorkeakoulututkinto, jonka laajuus on 90 opintopistettä ja sen keskimääräinen suorittamisaika on noin 2-3 vuotta. Tutkinnon voi suorittaa suomen- tai englanninkielisessä koulutusohjelmassa joko luonnontieteiden alalta tai yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalta. Pääsyaatimuksina on suoritettu ammattikorkeakoulututkinto (tai muu soveltuva korkeakoulututkinto) sekä vähintään kolmen vuoden työkokemus asianomaiselta alalta tutkinnon suorittamisen jälkeen. (TRAL.)

### 3.2 Tutkimuksen tausta ja toteuttaminen

Tämä tutkimus on tehty Strategia käytäntöön teemaryhmässä. Tutkimus on luonteeltaan jatkotutkimus. Tutkimukseen haastatellut tradenomit ovat olleet mukana Auli Nummisen tutkimuksessa Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenten rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana, jossa he ovat ilmoittaneet suostuvansa tarkempiin yksilöhaastatteluihin. (Numminen 2010) Haastatteluun lupautuneita oli alun perin 124. Heille lähetettiin sähköpostilla kysely, jossa kysyttiin heidän taustatietojaan. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 82 henkilöä. Heidät jaettiin viiden hengen ryhmälle, jotka tekevät tästä aiheesta opinnäytetyötä. Haastattelun kysymyksistä kaikki viimeistä lukuun ottamatta on laadittu yhdessä ryhmän ja teemaryhmän vetäjän kanssa. Tähän työhön piti alun perin haastatella 16 tradenomia, mutta heistä viisi ei vastannut haastattelukysymyksiin. Haastateltavat oli valittu sen mukaan, että he työskentelivät markkinoinnin, myynnin tai logistiikan parissa.

Empiirinen aineisto kerättiin kvalitatiivisilla yksilöhaastatteluilla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Hirsjärvi & Hurmeen (2010, 47) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Haastatteluista viisi suoritettiin henkilöhaastatteluina ja kuusi suoritettiin sähköpostilla. Sähköpostihaastatteluihin päädyttiin joko haastateltavan toivomuksesta tai välimatkan takia. Haastatelluille tarjottiin myös mahdollisuutta puhelinhaastatteluun, mutta siitä ei kiinnostunut yksikään haastateltavista. Ruusuvuori & Tiittulan (2009, 265-266) mukaan virtuaalikommunikaatiossa kielenkäyttö mukautuu viestimisvälineeseen, eli kieli on harkitumpaa, selvempää, suurempaa ja organisoidumpaa kuin suullisissa haastatteluissa. Kysymysten muotoiluun tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Sanamuotojen tulisi ilmentää mahdollisimman tarkasti haluttua merkitystä, koska merkityksiä ei voida välittömästi tarkentaa. Tässä tutkimuksessa sähköpostitse vastanneilla ei ollut ongelmia kysymysten ymmärtämisen kanssa. Sähköpostihaastatteluiden vastaukset olivat pääosin lyhempiä ja vastauksissa käytetty kieli oli harkitumpaa kuin henkilökohtaisissa haastatteluissa. Moni sähköpostilla vastannut käytti lähes kirjakieltä.

Kvalitatiivinen aiheanalyysi suoritettiin yhteyksien tarkastelu -menetelmää käyttäen. Tässä menetelmässä haastatteluaineistosta esiin nousevia seikkoja tarkasteltiin suhteessa toisiinsa. Yhteyksien tarkasteluun on useita tapoja, joista tässä työssä käytettiin tyypittelyä. Tyypittelyssä tapauksia analysoimalla pyritään määrittelemään, miten ne voitaisiin ryhmitellä tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 174.) Analysointitapa on otettu huomioon myös tulosten esittelyssä kappaleessa 3.3, jossa vastaajat on jaettu ryhmiin sen mukaan, millainen rooli heillä on strategiaprosessissa.

## 4 Tutkimustulokset

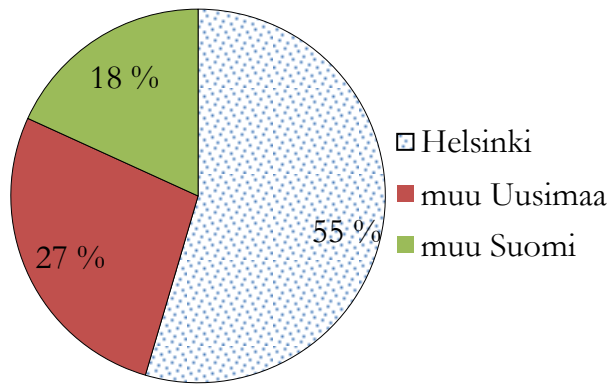
Tässä luvussa esitetyt tutkimustulokset on jaettu seitsemään eri kappaleeseen kysymyslomakkeen rakenteen mukaisesti. Kappaleissa 4.3-4.7 on ensin lyhyt yhteenveto tuloksista ja sen jälkeen yksityiskohtaiset vastaukset. Lisäksi on luettavuuden helpottamiseksi ja luettelomaisuuden estämiseksi joitakin kysymyksiä yhdistetty ja vastaajat jaettu kolmeen ryhmään sen perusteella, missä roolissa he olivat strategiaprosessissa. Ensimmäisessä ryhmässä ovat vastaajat A-D, jotka olivat mukana sekä strategian suunnittelussa että toteutuksessa. Toisessa ryhmässä ovat vastaajat E-H, jotka olivat mukana strategian toteutuksessa. Ja kolmannessa ryhmässä ovat vastaajat I-K, joilla ei ollut juuri minäänlaista roolia strategiaprosessissa.

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajien taustatietoina selvitettiin vastaajien sukupuoli, asuinpaikka, valmistumisvuosi, koulutusohjelma, toimiasema työpaikalla, tehtävä, työvuodet nykyisessä organisaatiossa, työvuodet yhteensä sekä yrityksen koko.

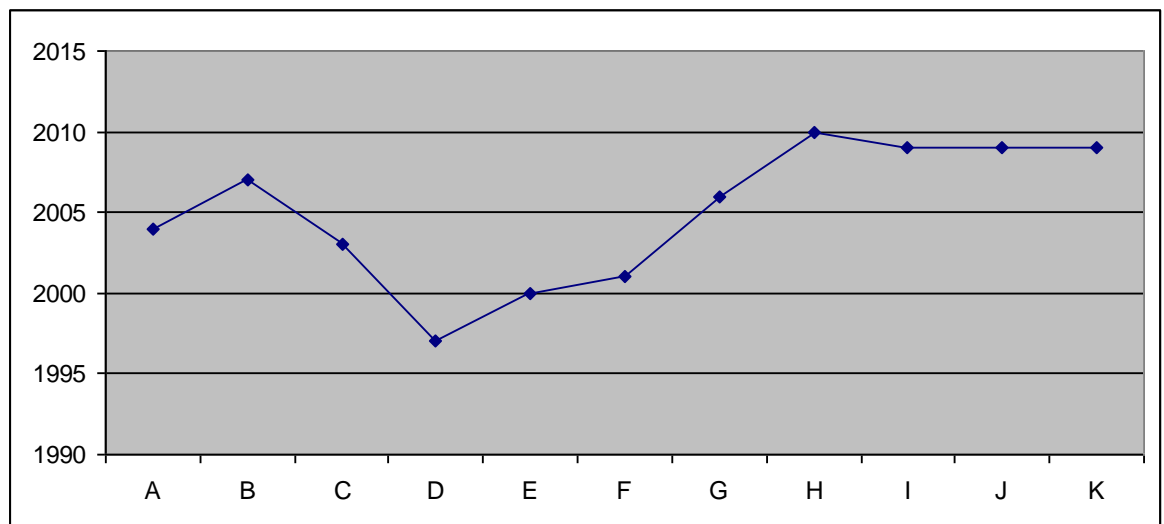
Vastaajista naisia oli kuusi (vastaajat D-I) eli 55 % ja miehiä viisi (vastaajat A-C sekä J ja K) eli 45 %. Tässä työssä on naisten osuus hieman pienempi ja miesten osuus hieman suurempi kuin Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenistössä. Tradenomiliiton jäsenistä naisia on 70 % ja miehiä 30 %. (TRAL)

Vastaajista kuuden asuinpaikka oli Helsinki, kolmen muu Uusimaa eli Vantaa (vastaaja C), Nurmijärvi (vastaaja I) ja Mäntsälä (vastaaja E) sekä kahden muu Suomi eli Turku (vastaaja J) ja Somero (vastaaja H). Vastaajien asuinpaikat on kuvattu prosentiosuuksilla kuviossa 1.



Kuvio 1. Vastaajien asuinpaikka (N=11)

Vastaajat olivat valmistuneet vuosien 1997 ja 2010 välillä kuvion 2 mukaisesti. Vastaaja D oli lisäksi suorittanut toisen ammattikorkeakoulututkinnon vuonna 2007 oli ja vastaaja A oli suorittanut MBA tutkinnon vuonna 2009.

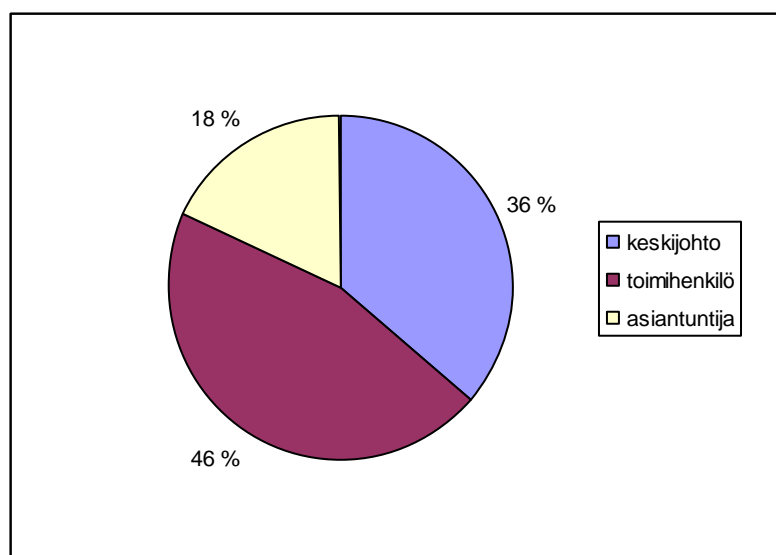


Kuvio 2. Vastaajien valmistumisvuosi (N=11)

Vastaajista suurin osa eli yhdeksän henkilöä oli valmistunut liiketalouden koulutusohjelmasta. Heistä yksi (vastaaja D) oli lisäksi suorittanut toisen ammattikorkeakoulututkinnon tietojen käsittelyn koulutusohjelmassa. Yksi vastaajista (vastaaja F) oli valmistunut kielten ja assistenttityön koulutusohjelmasta. Vain yhdellä vastaajista (vastaaja A) oli MBA tutkinto, jonka hän oli suorittanut Walesissa johtamisen koulutusohjelmassa. Tämän lisäksi hänellä oli aiemmin suoritettu BBA tutkinto kansainvälisestä liiketoimin-

nasta. Tradenomiliiton koulutusala–luokituksen mukaan kaikki vastaajista ovat valmistuneet yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalta, jolta on valmistunut 84,7 % Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenistä. (TRAL)

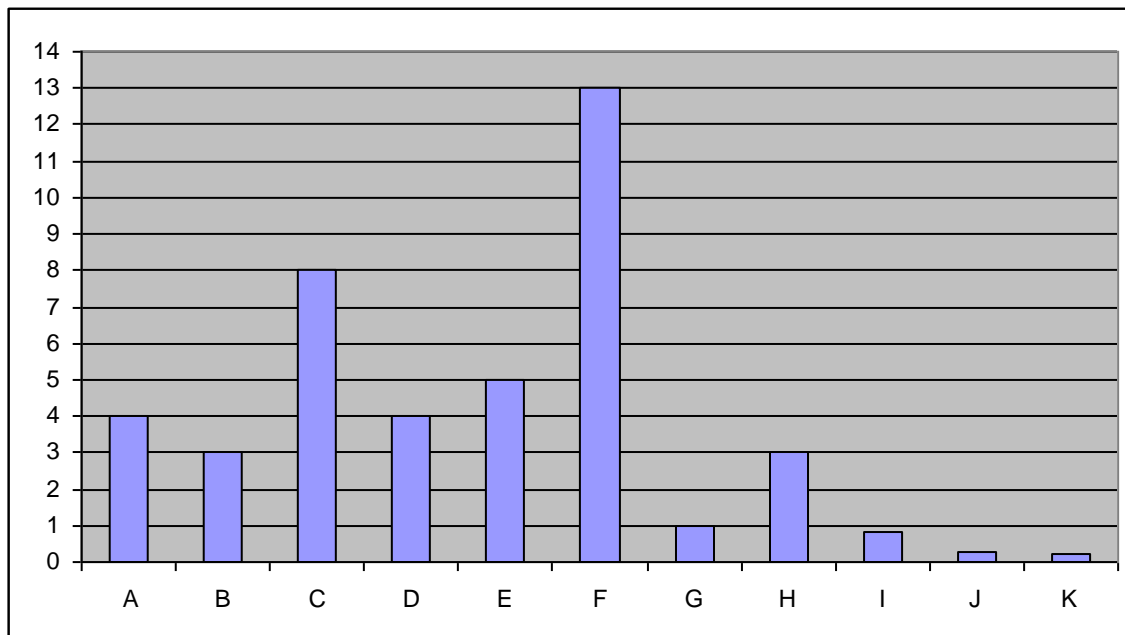
Vastaajista neljä (36,4 %) kuului keskijohtoon (vastaajat B, C, D, ja G), viisi (45,5 %) toimihenkilöihin (vastaajat E, H, I, J ja K) ja kaksi (18,1 %) toimi asiantuntijatehtävissä (vastaajat A ja F). Vastaajien toimiasemat on kuvattu prosenttiosuuksilla kuviossa 3. Luokittelussa on käytetty Tradenomiliitto TRAL ry:n toimiasemaluokitusta. Keskijohdon ja toimihenkilöiden osuus oli suurempi ja asiantuntijoiden pienempi kuin Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenistössä, jossa keskijohdossa työskenteli 15,6 %, toimihenkilöinä 36,2 % ja asiantuntijoina 43,2 % jäsenistä. (TRAL)



Kuvio 3. Vastaajien toimiasema (N=11)

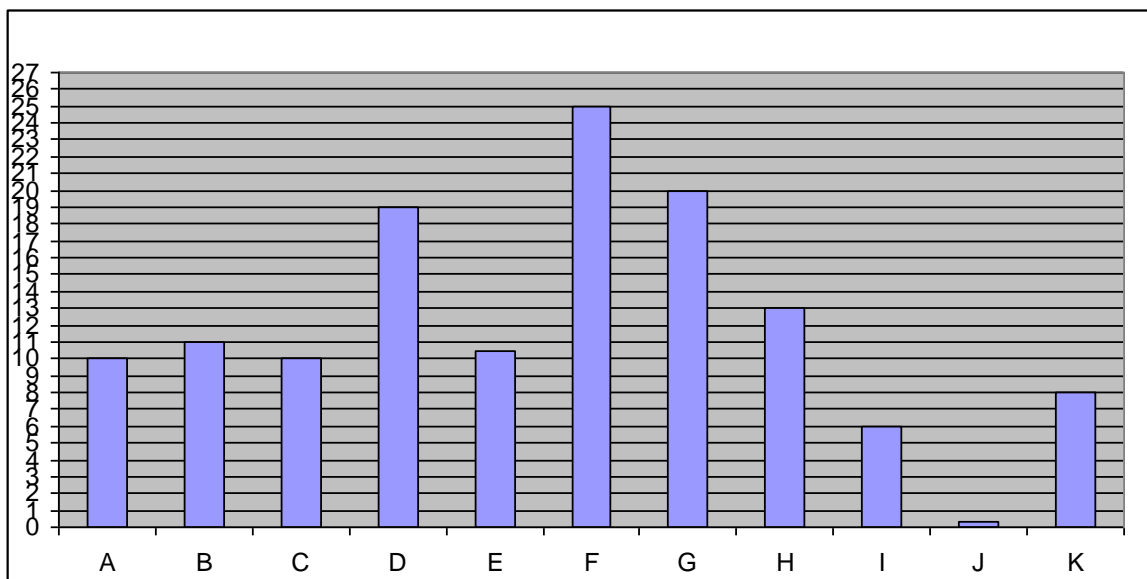
Vastaajista viisi toimi erilaisina päällikköinä; eli laatu- ja järjestelmäpäällikkönä (F), myyntipäällikkönä (G), markkinointipäällikkönä (D), avainasiakaspäällikkönä (C) sekä myynti- ja markkinointipäällikkönä (B) ja lisäksi joukossa oli yksi asiantuntijajohtaja (A). Muut vastaajista toimivat markkinointiassistenttina (I), ostajana (E), palvelumyyjänä (K) ja markkinointipäällikköharjoittelijana (J). Vastaajan H titteli oli Global material specialist.

Vastaajien työvuodet nykyisessä yrityksessä vaihtelivat kahdesta kuukaudesta 13 vuoteen kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4. Vastaajien työvuodet nykyisessä organisaatiossa (N=11)

Vastaajien työkokemus yhteensä vaihteli hyvin suuresti muutamasta kuukaudesta 25 vuoteen kuvion 5 mukaisesti.



Kuvio 5. Vastaajien työvuodet yhteensä (N=11)

Vastaajista viisi (B, E, I, J ja K) työskenteli pienyrityksessä, kaksi (C ja F) työskenteli keskisuudessa ja neljä (A, D, G ja H) työskenteli suuressa yrityksessä. Määritelmässä noudatettiin EU:n komission suositusta pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä (EUVL L 124, 20.5.2003). Sen mukaan mikroyrityksessä työskentelee alle 10, pienyrityksessä alle 50, keskisuudessa yrityksessä alle 250 ja suuressa yrityksessä 250 henkilöä tai enemmän.

#### 4.2 Strategiaprosessin merkitys organisaatioissa

Strategiaprosessilla tarkoitettiin kolmessa organisaatiossa pitkän tähtäimen tavoitteita sekä keinoja niiden saavuttamiseksi (vastaaja A, E ja G). Kahdessa organisaatiossa strategiaprosessilla tarkoitettiin suunnittelua (vastaajat D ja F) ja yhdessä organisaatiossa sekä suunnittelua että tavoitteita (vastaaja B). Muita merkityksiä strategiaprosessille olivat visio (vastaaja C) ja suuntaviivat (J) sekä tulevaisuuteen sijoittaminen ja tulevaisuuden turvaaminen (H). Yhdessä organisaatiossa strategialla tähdättiin kokonaisvaltaiseen markkinointiin ja myynnin parantamiseen (vastaaja K) ja vastaaja I ei tiennyt, mikä organisaation strategia on. Strategiaprosessin merkitystä organisaatioissa on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Strategiaprosessin merkitys organisaatiossa (N=11)

Tavoitteet	Suunnittelu	Visio	Suuntaviivat	Myynnin parantaminen	Tulevaisuuden turvaaminen	Ei tiedä
A	B	C	J	K	H	I
B	D					
E	F					
G						

#### 4.3 Strateginen suunnittelu ja strategian toteuttaminen organisaatioissa

**Strategisella suunnittelulla tähdättiin** viiden vastaajan organisaatiossa muun muassa kasvuun ja kannattavuuteen ja kolmen vastaajan organisaatiossa markkinajohtajuuteen.



Muita suunnittelun päämääriä olivat tavoitteiden saavuttaminen, toimintojen tehostaminen ja kokonaisvaltaiset kumppanuudet.

Strategisella suunnittelulla tähdättiin organisaatioissa pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen (vastaaja A), markkinajohtajana pysymiseen ja kilpailijoiden pitämiseen kaukana takana (B), vision toteuttamiseen, liikevaihdon ja markkinaosuuksien kasvattamiseen sekä kannattavaan toimintaan (C) ja liiketoiminnan kasvuun, voittoon ja taloudelliseen kannattavuuteen (D). Vastaajan E organisaatiossa strategisella suunnittelulla tähdättiin kasvuun ja kannattavuuteen, vastaajan F organisaatiossa liiketoiminnan toimintaedellytysten varmistamiseen ja kasvuun sekä asiakastyytyväisyyteen ja kumppanuussuhteiden hyvään ylläpitoon, vastaajan G organisaatiossa toimintojen tehostamiseen ja kilpailukyvyn ylläpitämiseen ja parantamiseen ja vastaajan H organisaatiossa markkinoiden ykköseksi tai vähintään markkinajohtajien ryhmään. Strategisella suunnittelulla tähdättiin markkinoiden johtavaksi yritykseksi (vastaaja I), toiminnan kannattavuuteen (J) ja kokonaisvaltaisiin kumppanuuksiin myynnissä ja markkinoinnissa erikoisten yritysten kanssa (vastaaja K).

**Strategiseen suunnitteluun osallistui** pääsääntöisesti johto. Yhdessä organisaatiossa johdon lisäksi osallistui operatiivinen puoli, joka tarkensi käytännön toteutumistavan suunnitelman. Ja eräässä organisaatiossa myös eri yksiköt suunnittelivat omat strategiansa. Kahdessa organisaatiossa suunnitteluun osallistui koko henkilökunta. Strategisen suunnittelun osallistujat on kuvattu taulukossa 2. **Strategian toteuttamiseen osallistui** suurimmassa osassa organisaatioita koko henkilökunta. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että vain johto osallistui toteuttamiseen. Strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa oli hyvin monenlaisia **toimintatapoja**. Yleisimpiä toimintatapoja olivat kokoukset ja palaverit sekä infotilaisuudet.

Vastaajan A organisaatiossa ylin johto määritteli pitkän aikavälin tavoitteet ja vision ja operatiivinen puoli tarkensi käytännön toteutumistavan suunnitelman. Määriteltyjen tavoitteiden pohjalta käytiin keskustelua konttorinjohtajien kanssa strategian toteuttamisesta. Toimintatavoista asiakkuuden hallintajärjestelmä oli olennainen työkalu sekä asiakkuuksien hallintaan että toiminnan ohjaamiseen. Vastaajan B organisaatiossa strategian suunnitteluun osallistuivat kaikki, mutta myynti- ja markkinointistrategian hän

suunnitteli yhdessä toimitusjohtajan kanssa ja laati sitten itse strategian joka käytiin läpi koko henkilöstön kanssa. Vastaajan C organisaatiossa suunnitteluun osallistui pääasiassa johto, mutta myös eri yksiköt suunnittelivat omat strategiansa. Toimintatavoiksi hän mainitsi kokouskäytännöt (hallitus, johtoryhmä, pohjoismaiset yhteistyöpalaverit, myyntikokoukset) sekä sisäiset tiedotteet ja lehdet. Vastaajan D organisaatiossa strategiseen suunnitteluun osallistui koko henkilökunta. Strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa oli käytössä kokouksia, luentoja, infotilaisuuksia, erilaisia työkaluja ja workshoppeja. Strategian toteuttamiseen osallistui vastaajien A-D organisaatioissa koko henkilökunta.

Vastaajien E-H organisaatioissa strategiseen suunnitteluun osallistui johto ja/tai hallitus. Vastaajan E organisaatiossa strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa oli käytössä johdon strategiapalaverit ja suunnittelupäivät ja lisäksi hallitus antoi palautetta johtoryhmälle siitä, että mihin suuntaan pitäisi yritystä viedä. Strategian toimintatavoista vastaaja F kertoi, että strategian suunnittelu tehtiin johtoryhmätyöskentelynä ja alustustyö konsernin toimitusjohtajan ja yksikköjen toimitusjohtajien toimesta. Strategiaa toteutettiin toimintajärjestelmän ja sisäisen viestinnän avulla sekä kehityshankkeiden ja asiakas-yhteistyökumppanisuhdetyön kautta.. Vastaaja G mainitsi strategian toimintatavoista, että heillä analysoidaan tulevaa ja asetetaan tavoitteita sen mukaisesti sekä huolehditaan talouden vakaudesta. Kasvua haetaan uusista liiketoiminnoista ja kannattavuutta kuluja järjeistämällä. Vastaajan H organisaatiossa strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa oli käytössä palaverit ja infotilaisuudet. Vastaajien E-H organisaatioissa strategian toteuttamiseen osallistui koko henkilökunta.

Vastaajien I ja K organisaatioissa strategian suunnitteluun osallistui pelkästään johto. Vastaajan J organisaatiossa suunnitteluun osallistui vain toimitusjohtaja. Toimintatavoista suunnittelussa ja toteutuksessa vastaaja I ei tiennyt mitään. Toimintatavoista vastaaja J kertoi, että markkinointipäällikköharjoittelijat eli tradenomiopiskelijat osallistuivat kokouksiin ja ratkaisivat yhdessä heille määritellyn ongelman. Yhtiö rekrytoi harjoittelijoita ilman palkkaa toteuttamaan yhtiön strategiaa. Toimintatavat näkyivät vastaajan K organisaatiossa ainoastaan asetettuina tavoitteina. Vastaajien I ja K organisaatioissa strategian toteutukseen osallistui pelkästään johto. Vastaajan J organisaatiossa strategian toteuttamiseen osallistuivat ilmaiset harjoittelijat.

Taulukko 2 Strategisen suunnittelun osallistajat (N=11)

Johto	Koko henkilökunta	Johto ja operatiivinen puoli	Johto ja eri yksiköt	Hallitus
E	B	A	C	E
F	D			H
G				
I				
J				
K				

**Strategian toteutuminen onnistui** hyvin viidessä organisaatioissa. Neljässä organisaatioissa strategian toteutuminen ei onnistunut kovinkaan hyvin tai onnistui huonosti. Kaksi vastaajaa ei tiennyt, miten strategian toteutuminen onnistui. Strategialla oli suuri **merkitys** viiden organisaation jokapäiväisessä arjessa. Neljässä organisaatioissa strategia oli enemmänkin taustalla. Kahdessa organisaatioissa strategialla ei ollut minkäänlaista merkitystä organisaation arjessa. Strategian merkitystä organisaatioiden arjessa on kuvattu taulukossa 3.

Strategian toteutuminen oli vastaajien A, B ja D organisaatioissa onnistunut hyvin. Vastaajan C organisaatioissa strategian toteuttaminen sujui hitaasti mutta varmasti. Vastaaja A mainitsi muutosten läpiviemisen olleen haasteellista, mutta totesi sen aina onnistuneen. Strategia oli päivittäisessä tekemisessä voimakkaasti läsnä, eli kaikki mitä tehtiin, mietittiin strategian näkökulmasta. Vastaajan B organisaatioissa strategia oli selkeyttänyt toimintapolitiikkaa kautta linjan. Organisaation arjessa strategia oli taustalla ohjaamassa toimintaa. Vastaaja C toivoi tehokkuutta sisäiseen tiedottamiseen. Strategian merkityksestä arjessa hän totesi, että tavoitetila huomioitiin jokapäiväisessä työssä. Vastaajan D organisaation arjessa strategialla oli hyvin suuri ohjaava merkitys. Strategia pyöritti arkea monin tavoin ja arvot näkyivät jokapäiväisessä elämässä.

Strategian toteutuminen oli onnistunut hyvin vastaajien E ja G organisaatioissa. Strategian merkityksestä arjessa vastaaja E mainitsi viikoittaiset ja kuukausittaiset seurannat ja vastaaja G kertoi organisaatiouudistuksesta, jossa toimintoja oli yhdistetty. Vastaajan F organisaatioissa strategian jalkauttaminen ja pilkkominen pienemmiksi, konkreettisiksi

tavoitteiksi ja toiminnan kulkusuunnaksi jäi usein puolitehen. Strategian ja toimenpiteiden välistä yhteyttä oli usein hankala havaita jokapäiväisessä työskentelyssä. Vastajan H organisaatiossa strategian toteutuminen ei onnistunut kovinkaan hyvin. Puutteita löytyi esimerkiksi sisäisen viestinnän avoimuudessa ja strategian aikataulutamisessa. Strategian merkityksestä arjessa hän kertoi, että toiminta on selkeää ja määrätietoista paitsi muutoksien sattuessa, jolloin ei ollut aina selvää kuka tekee ja mitä.

Vastajan I organisaatiossa strategian toteutuminen onnistui huonosti. Strategialla ei ollut merkitystä organisaation arjessa. Vastaja J ei tiennyt organisaation strategiaa, mutta mainitsi että ilmaisten harjoittelijoiden käyttäminen onnistui hyvin. Strategian merkitys arjessa näkyi suuntaviivoina, joiden mukaan yritys toimi. Vastajan K organisaatiossa strategian toteutumisessa näkyi tavoiteltu kokonaisvaltaisuus, mutta muuten hän ei osannut asiaa kommentoida. Organisaation arjessa strategialla ei ollut merkitystä.

Taulukko 3. Strategian merkitys organisaation arjessa (N=11)

Voimakkaasti läsnä	Taustalla	Ei merkitystä
A	B	I
C	F	K
D	H	
E	J	
G		

#### 4.4 Vastaajien rooli strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa

Vastaajista neljä oli mukana strategian suunnittelussa, yksi heistä laati strategian itse. Toteuttamisessa oli mukana yhdeksän vastaajista. Kolmella vastaajista oli joko hyvin pieni **rooli**, joka rajoittui omien töiden tekemiseen tai ei lainkaan roolia. Vastaajien roolia strategiaprosessissa on kuvattu taulukossa 4. **Työtehtävät strategian suunnitteluun ja toteutukseen liittyen** vaihtelivat henkilöittäin.

Vastaja A katsoi strategian, toimintatapojen ja tavoitteiden pohjalta mihin teemoihin ja tekemiseen panostettiin ja kehitti materiaalia sitä täydentävään suuntaan, kehitti myynnin tukea tavoitteiden saavuttamiseksi ja huolehti tukimateriaalista ja intranetin sivuista.

Hän rakensi myös teemoja ja tapahtumakonsepteja, joilla tuettiin tavoitteiden saavuttamista konttoreissa sekä teki yhteistyötä alueiden, sidosryhmien ja pankkitoiminnan johdon kanssa. Vastaaaja B halusi kirjoittaa organisaationsa myynti- ja markkinointistrategian selkeyttääkseen omaa toimintaansa asiakasrajapinnassa. Ja tulevia rekrytoimisia varten oli strategian myötä olemassa toimintaopas uusille työntekijöille. Vastaaaja C kertoi työskentelevänsä myynnissä ja asiakaspinnassa, joten hän pystyi vaikuttamaan strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen oleellisesti. He olivat juuri aloittaneet pohjoismaiset myyntikokoukset ja luoneet eri asiakastiimejä, minkä toivottiin ajavan strategiaa oikeaan suuntaan. Myös myyntikokoukset ja sisäiset palaverit olivat jatkuvaa suunnittelua. Vastaaaja D oli strategisessa suunnittelussa ja toteuttamisessa hyvin vahvasti mukana. Hän istui liiketoiminta-alueen johtoryhmässä, joka teki liiketoiminta-alueen strategian mikä ohjasi päivittäistä työskentelyä joka tasolla. Hän oli mukana kehittämässä strategiaseurannan ja ylläpidon työkaluja ja vastasi niistä. Hän teki myös strategiaesitykset ja vei markkinointiyksikön viestin strategiassa eteenpäin.

Vastaaajan E rooli strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa oli taustatiedon antaminen ja hän oli mukana päämiesneuvotteluissa. Työtehtävistä strategiatyöskentelyyn liittyen hän mainitsi laskennan, raportoinnin, tulevien kustannusten skenaariot sekä tuotekustannusten seurannan. Vastaaajan F rooli oli toteuttaa toimeksiantoja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Työtehtävistä hän mainitsi IT- ja toimintajärjestelmän kehityshankkeet sekä toimintaprosessien kehittämisen ja koulutuksen. Vastaaaja G kertoi kuuluvansa toteuttajiin. Hän yritti saada aikaan tuloksia mahdollisimman järkevin kustannuksin ja keskittyä isompiin ja tärkeämpiin kokonaisuuksiin. Strategiaan liittyviä työtehtäviä olivat tuotteiden hinnoittelu sekä erilaisten kampanjoiden suunnittelu ja toteutus. Myös vastaaaja H kuului strategian toteuttajiin. Työtehtäviin strategiaan liittyen olivat ostot, viestintä toimittajien kanssa, palavereissa suunnittelu ja varaston logistiikan seuraaminen.

Vastaaajalla I ei ollut minkäänlaista roolia strategiaprosessissa. Vastaaajan J rooli strategian toteuttamisessa ja työtehtävät liittyivät markkinointikokouksiin osallistumiseen. Vastaaajan K rooli strategisessa työskentelyssä rajoittui omien töiden tekemiseen. Työtehtäviä strategiaan liittyen olivat potentiaalilin ja prospektin kartoitus ja tavoittaminen.

Taulukko 4. Vastaajien rooli strategiaprocessissa (N=11)

Suunnittelu	Toteutus	Ei roolia
A	A	I
B	B	J
C	C	K
D	D	
	E	
	F	
	G	
	H	

Kolme vastaajista pystyi **vaikuttamaan suunnitteluun ja toteutukseen** antamalla tietoa. Kolme vastaajista ei pystynyt juuri mitenkään vaikuttamaan suunnitteluun ja toteutukseen. Yksi vastaaja valvoi markkinointitoimenpiteitä, hintakehitystä ja asiakkaiden kohtelua. Yksi vastaaja vaikutti päivittäisillä teoilla, valinnoilla ja viestinnällä. Yksi vastaajista vaikutti priorisoimalla, yksi laati toimintasuunnitelman ja yksi vastaajista vaikutti toteutustason suunnitteluun sekä hankkeiden toteutukseen ja aikatauluun. **Strategia ohjasi** kolmen vastaajan **käytännön työskentelyä** auttamalla priorisoinnissa. Kolme vastaajista otti strategian huomioon jokapäiväisessä työssään. Kolmen vastaajan käytännön työskentelyä strategia ei ohjannut. Yhdellä vastaajista strategia antoi päämäärät ja tavoitteet. Yksi vastaajista huomioi organisaation arvot ja tavoitteet. Strategian vaikutusta käytännön työskentelyssä on kuvattu taulukossa 5.

Vastaaja A pystyi omalla toiminnallaan vaikuttamaan strategian suunnitteluun ja toteutukseen tekemällä syksyisin seuraavan vuoden toimintasuunnitelman, joka käytiin läpi johdon kanssa. Lisäksi hän sai suunnitella oman työnsä. Strategia ohjasi hänen omaa työtään niin, että hän yritti huomioida arvot ja tavoitteet. Vastaaja B laati itse strategian. Toteuttamisesta hän mainitsi, että pyrki lukemaan strategiaa tarkasti koska se oli hänen itsensä kirjoittama ja hän oli sen hyväksyttänyt ja tehnyt. Hän pyrki valvomaan myyntiprosessin osalta mitä markkinointitoimenpiteitä tehtiin, miten asiakkaita kohdeltiin sekä hintakehityksen suunnan. Hän mainitsi strategian olleen hänelle tärkeä työkalu tarjouksien tekemisessä ja asiakassuhteissa. Vastaaja C pystyi vaikuttamaan olemalla aktiivinen ja tuomalla organisaatioon sitä infoa, mitä saa eri kokouksista ja tapaamisista. Strategian ansiosta hän tiesi millaisiin asiakkuuksiin tuli keskittyä ja kuinka piti pyrkiä löytämään

nykyisistä asiakkaista rajat ylittäviä tarpeita. Vastaaja D pystyi vaikuttamaan strategian suunnitteluun ja toteutukseen päivittäisillä teoilla, valinnoilla ja viestinnällä. Strategia ohjasi hänen omaa käytännön työskentelyään päivittäin, se auttoi myös priorisoinnissa.

Vastaaja E pystyi vaikuttamaan omalla toiminnallaan strategian suunnitteluun ja toteutukseen raportoimalla tuotekustannusten seurannassa esiin tulleita asioita sekä olemalla taustamyyränä. Strategia ohjasi omaa käytännön työskentelyä auttamalla priorisoinnissa. Vastaaja F vaikutti toteutustason suunnitteluun merkittävästi. Projektipäällikkönä hän vaikutti myös hankkeiden toteutuksen onnistumiseen ja aikatauluun. Strategiasta johdetut toimeksiannot olivat osa hänen työtään. Vastaaja G pystyi omalla toiminnallaan vaikuttamaan keskittymällä isompiin linjauksiin. Strategia ohjasi hänen omaa käytännön työskentelyään auttamalla priorisoinnissa. Vastaaja H pystyi omalla toiminnallaan vaikuttamaan strategiseen työskentelyyn viestimällä, hyvillä suhteilla ja aikataulujen pitämällä. Strategia ohjasi hänen omaa käytännön työskentelyään antamalla päämäärät ja tekemisen suuntauksia.

Vastaaja I ei pysynyt mitenkään vaikuttamaan strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen eikä strategia ohjannut hänen työskentelyään. Vastaaja J ei pystynyt vaikuttamaan strategiatyöskentelyyn eikä tiennyt, miten strategia ohjaa hänen työskentelyään. Vastaaja K ei pystynyt omalla toiminnallaan vaikuttamaan strategiaan eikä se ohjannut hänen työskentelyään juuri lainkaan.

Taulukko 5. Strategian vaikutus käytännön työskentelyssä (N=11)

Huomioi arvot ja tavoitteet	Otti huomioon joka-päiväisessä työssä	Auttoi priorisoinnissa	Päämäärät ja tavoitteet	Ei ohjannut
A	B	C	H	I
	D	E		J
	F	G		K

**Oman roolin kehittäminen strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa** kiinnosti yhdeksää vastaajaa. Kiinnostuksen kohteita olivat esimerkiksi strategian jalkauttaminen ja toiminnan mittaaminen strategisista näkökohdista sekä strategian suunnittelu. Kaksi vastaajista ei ollut kiinnostunut roolinsa kehittämistä. **Omaa osaamistaan strategi-**

**an toteuttamisessa** pystyi hyödyntämään yhdeksän vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei pystynyt hyödyntämään osaamistaan. Osaamista pystyttiin hyödyntämään esimerkiksi taustatöiden tekemisessä ja työkalujen kehittämisessä.

Oman roolin kehittäminen strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa kiinnosti vastaajia A-D. Siihen, kuinka omaa osaamista pystyttiin hyödyntämään strategiatyöskentelyssä, vastaaja A kertoi, että koulutuksen näkökulmasta rajallisesti. Tietyt osa-alueet korostuivat voimakkaasti, mutta kaikkea osaamista ei pystynyt hyödyntämään. Vastaajan B mielestä tiedollinen puoli tuli koulutuksesta ja käytännön taidot tulivat työkokemuksen myötä. Vastaaja C oli ollut samassa työpaikassa melko pitkään ja koki pystyvänsä tuomaan uusia näkökulmia strategian toteuttamiseen pohjoismaisen tiimityöskentelyn kautta. Vastaaja D pystyi hyödyntämään hyvin osaamistaan. Hän joutui jatkuvasti palauttamaan mieliin opittuja asioita.

Oman roolin kehittäminen strategiaprosessissa kiinnosti vastaajia E, F ja H. Omaan osaamistaan vastaaja E pystyi hyödyntämään taustatöiden tekemisessä ja työkalujen kehittämisessä. Koulusta saatu tieto oli lisääntynyt. Vastaaja F pystyi hyvin hyödyntämään osaamistaan strategian toteuttamisessa. Vastaaja G koki, että kaikki hänen osaamisensa hyödynsi strategian toteutusta. Hän oli pystynyt myös kehittämään työtään suoraviivaisemmaksi. Vastaaja H pystyi näkemään helposti kokonaisuuksia ja koki sen olevan suureksi avuksi.

Vastaajaa I ei kiinnostanut oman roolinsa kehittäminen eikä hän pystynyt lainkaan hyödyntämään osaamistaan strategian toteuttamisessa. Vastaaja J olisi halunnut olla mukana strategian suunnittelussa. Oman osaamisen hyödyntäminen liittyi hänen kohdallaan markkinointikokouksiin osallistumiseen. Vastaajaa K oman roolin kehittäminen olisi kiinnostanut. Hän ei pystynyt hyödyntämään osaamistaan strategiatyöskentelyssä.

Tavat, joilla **koulutus on auttanut** vastaajia **organisaationsa strategiatyöskentelyssä**, vaihtelivat lähes vastaajittain. Vastauksista kävi ilmi, että monelle vastaajista koulutus antoi teoreettisen viitekehyksen ja pohjan oppia uutta.



Koulutus auttoi strategiatyöskentelyssä vastaajaa A parhaiten hänen suorittaessaan MBA tutkintoa ja ollessaan samanaikaisesti töissä nykyisessä organisaatiossa, jolloin opittua teoriaa pystyi töissä hyödyntämään käytäntöön. Opiskelun merkitys korostui kun opiskelun ja työn välillä oli päivittäistä vuorovaikutusta ja opiskeluaikoina pystyi tekemään työpaikalta case-pohjaisia töitä. Vastaajaa B koulutus auttoi strategian laatimisessa oikeastaan vain siinä, että pystyi paremmin ilmaisemaan itseään niin, että sai muutkin ymmärtämään, mitä halusi sanoa. Vastaajaa C koulutus auttoi strategia työskentelyssä rajallisesti. Hän totesi työn tekemisen olevan paras koulu. Vastaaja D sai koulutuksesta teoreettisen viitekehyksen. Se loi yhteisen terminologian ja pohjan. Koulutus antoi valmiudet, se ei tuottanut mitään valmista.

Koulusta saatu tieto oli auttanut vastaajaa E strategiatyöskentelyssä antamalla hyvän oppia uutta. Koulutus oli hyvä, laaja-alainen pohja lähteä oppimaan uutta ja erikoistumaan. Kansainvälisen kaupan kurssit olivat auttaneet työskentelyssä. Vastaajalle F koulutus oli antanut perusvalmiudet työhön. Vastaajalle G koulutus oli antanut kyvyn priorisoida ja katsoa asioita laajemmin ja myös itsevarmuutta ja paineensietokykyä Vastaajaa H koulutus oli auttanut paljon. Suurin osa asioista oli koulussa opittua, varsinkin viestinnän tärkeys isossa organisaatiossa.

Vastaajaa I koulutus ei auttanut mitenkään, koska hän ei omien sanojensa mukaan ”päässyt tekemään mitään järkevää.” Vastaajaa J koulutus oli auttanut pääsemään työharjoitteluun. Kieliopinnojen merkitys oli suuri ja tiedonhaun taidoista oli hyötyä. Vastaajaa K koulutus ei auttanut strategiatyöskentelyssä.

Vastaajista neljä ei kaivannut **lisäkoulutusta**. Kahta vastaajaa kiinnosti ylempi AMK, kahta vastaajaa johtamis- ja kahta vastaajaa esiintymiskoulutus. Yhtä vastaajaa kiinnosti yliopistokoulutus, yksi vastaaja kaipasi lisäosaamista sosiaalisesta mediasta ja yksi vastaajista sähköisestä viestinnästä. Vastaajien kiinnostusta lisäkoulutukseen on kuvattu taulukossa 6.

Lisää osaamista ja koulutusta vastaaja A toivoi esiintymistaitoihin, sosiaalisen median merkityksen ja käyttötapojen ymmärtämiseen sekä tuloksellisuuden kehittämiseen. Oman roolinsa kehittämiseksi vastaaja B ei kokenut tarvitsevansa lisäkoulutusta, mutta

häntä kiinnosti ylempi AMK joskus tulevaisuudessa, tosin vain siksi, että piti opiskelusta. Vastaaja C ei kokenut kaipaavansa lisää osaamista tai koulutusta. Vastaaja D ei kaivannut juuri nyt lisää osaamista tai koulutusta. Hän oli aikaisemmin suorittanut strategisen johtamisen erikoistumisopinnot

Vastaaja E oli käynyt ostotutkinnon, mutta ylempi AMK-tutkinto kiinnosti. Myös talouspuolen osaaminen ja johtamiskoulutus kiinnostivat. Vastaajaa F kiinnosti yritystoiminnan johtotason suunnitteluun liittyvä koulutus. Vastaaja G kaipasi lisää sähköisten viestimien ja mobiilimarkkinoiden osaamista. Hän kaipasi lisää osaamista esiintymiseen ja varmuutta oman osaamiseen näyttämiseen.

Vastaajaa I ei kiinnostanut lisäkoulutus nykyisessä organisaatiossaan. Vastaaja J ei tiennyt millaista lisäkoulutusta hän tarvitsisi. Vastaajaa K harkitsi hakemista yliopistoon joskus tulevaisuudessa.

Taulukko 6. Kiinnostus lisäkoulutukseen (N=11)

Ei kaippaa	Ylempi AMK	Johtamiskoulutus	Sähköinen viestintä	Esiintyminen	Yliopisto	Sosiaalinen media
C	B	E	G	A	K	A
D	E	F		H		
I						
J						

#### 4.5 Strategian viestintä

**Strategia viestittiin** viidessä organisaatiossa tiedotustilaisuuksissa, kokouksissa ja palavereissa. Kahdessa organisaatiossa harrastettiin monikanavaista viestintää, kolmessa organisaatiossa strategiaa ei viestitty lainkaan ja yksi vastaajista totesi, että viestintä vaihtelee toimintayksiköittäin ja parantamisen varaa löytyy.

Vastaajan A organisaatiossa strategian viestinnässä painotettiin monikanavaisuutta, yhtenäistä viestiä, toistoja ja viesti oli vastaanottajan tasolla eli ei käytetty ammattisanastoa. Vastaajan B organisaatiossa strategia oli viestitty ensimmäisen kerran vuosi sitten

julkaisun yhteydessä. Se käytiin läpi kaikkien työntekijöiden kanssa. Vastaajan C organisaatiossa strategian viestintätapoja olivat johdon roadshow, kokoukset ja sisäinen lehti sekä intranet. Vastaajan D organisaatiossa strategiaa viestittiin tiedotustilaisuuksissa, yksikköpäivillä sekä yksiköiden ja tiimien sisäisissä palavereissa.

Strategia viestittiin vastaajan E organisaatiossa kuukausittaisissa myyntikokouksissa. Vastaajan F organisaatiossa löytyi eri toimintayksiköiden välillä suuria eroja strategian viestimisessä. Vastaajan G organisaatiossa oli kerran kuussa koko henkilöstölle tarkoitettu toimitusjohtajan ja yksikön johtajan infotilaisuudet, joissa asiat kerrottiin hyvin avoimesti. Vastaajan H organisaatiossa oli kuukausittaiset palaverit, joissa käytiin läpi päämäärät ja nykytilanne.

Vastaaja I organisaatiossa strategiasta oli ehkä jotain oppaita, mutta hän itse ei ollut niitä nähnyt. Vastaajan J organisaatiossa strategiaa ei viestitty mitenkään. Vastaaja K kertoi strategian olleen esimiesten sisäinen juttu.

**Viestintään osallistui** johto viidessä organisaatiossa. Kaikki organisaation jäsenet osallistuivat viestintään kahdessa organisaatiossa. Yksi vastaajista hoiti viestimisen itse, yhdessä organisaatiossa viestiminen hoidettiin esimiesten kautta ja kahdessa organisaatiossa kukaan ei osallistunut viestintään. Strategiseen viestintään osallistuvat on kuvattu taulukossa 7. Viestimisessä oli aktiivinen **rooli** neljällä vastaajista. Neljä vastaajista oli jollakin tavalla **mukana viestimisessä** esimerkiksi tekemällä vastuualueensa raportit infoon sekä toimintajärjestelmän kautta ja kehityshankkeiden puitteissa. Kolme vastaajista ei ollut mukana viestimisessä.

Vastaajan A organisaatiossa oli käytössä kaksisuuntainen viestintä eli myös konttoreista tuli palautetta työntekijöiltä, lähiesimiehiltä ja konttorinjohtajilta. Saatu palaute vaikutti strategiaan ja toimintatapaan. Hän hyödynsi viestinnässä intranetiä, teki sisäistä kuukausikirjettä sekä käytti puhelinluentoja tai virtuaalikokouksia. Hän myös järjesti erilaisia tilaisuuksia esimiehille, jotka välittivät tiedot alaisilleen ja kävi myös konttoreissa keskustelemassa. Vastaaja B itse hoiti strategian viestinnän ohjailemalla työntekijöitä toimimaan strategian mukaisesti. Jos joku meni asiakastapaamisiin tai suunnittelutapaamisiin hän pyrki ohjeistamaan ja muistuttamaan siitä mitä strategiassa oli mainittu. Vastaa-

jan C kaikki pääsivät halutessaan osallistumaan viestintään, mutta pääsääntöisesti johto vastasi tiedotettavasta materiaalista ja viestintäosasto muokkasi viestin esitettävään muotoon. Hän pystyi halutessaan olemaan mukana viestinnässä, mutta yleensä se tapahtui esimiehen välityksellä. Vastaajan D organisaatiossa viestintään osallistuivat esimiehet tiedotustilaisuuksissa ja arkipäivän tilanteissa. Hän itse tuotti visuaalista ja kirjallista materiaalia ja ylläpiti ja kehitti liiketoiminta-alueen johtoryhmässä strategiatyökalua. Hän myös järjesti tiedotustilaisuudet ja yksikköpäivät sekä huolehti siitä, että markkinoinnin yksikössä strategia ymmärrettiin.

Vastaajan E organisaatiossa viestintään osallistuivat toimitusjohtaja ja muu johtoryhmä. Hän ei itse ollut juuri mukana strategisen tiedon viestittämisessä. Vastaajan F viestintään osallistuivat konsernijohto viestimällä konsernitason tavoitteista ja yksikön vetäjät viestimällä konkreettisemmista tavoitteista ja toimenpiteistä. Hän itse oli mukana viestinnässä toimintajärjestelmän kautta ja kehityshankkeiden puitteissa. Vastaajan G organisaatiossa viestintään osallistuivat toimitusjohtaja ja yksikönjohtaja. Hän itse osallistui viestintään tekemällä vastuualueensa raportit infoon. Vastaaja H koki, että strategiseen viestintään osallistuivat kaikki organisaation jäsenet. Itse hän oli mukana viestinnässä kuuntelemassa ja puhumasta asioista työkavereiden kanssa.

Vastaajan I organisaatiossa viestinnän oli aiemmin hoitanut HR päällikkö, mutta hän oli sanoutunut irti. Vastaajan J organisaatiossa strategiaa ei viestitty. Vastaajan K organisaatiossa johtajat viestivät henkilökohtaiset tavoitteet myynnissä. Vastaajat I ja K eivät olleet mukana strategisen tiedon viestittämisessä. Vastaaja J osallistui markkinointikokouksiin.

Taulukko 7. Strategiseen viestintään osallistujat (N=11)

Johto	Kaikki	Vastaaja itse	Esimiehet	Ei kukaan
C	A	B	D	I
E	H			J
F				
G				
K				

**Vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä toimi** hyvin seitsemässä organisaatioissa, yksi vastaajista kertoi, että parannettavaa oli, yksi vastaaja kertoi kommunikoivansa sähköisesti markkinointikokouksissa ja kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että vuorovaikutus toimi huonosti. Organisaation strategisessa viestinnässä oli **parannettavaa** seitsemän vastaajan mielestä. Toivottiin esimerkiksi tiuhempaa ja avoimempaa viestintää. Neljä vastaajaa ei keksinyt mitään parannusehdotuksia

Vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä toimi hyvin vastaajien A-D organisaatioissa. Vastaaja A olisi parantanut organisaationsa strategisessa viestinnässä systemaattista tapaa viestiä eli olisi tarjonnut enemmän tukea viestintätaitojen kehittämiseen sekä suullisen että kirjallisen viestinnän osalta. Vastaajalla B ei ollut parannusehdotuksia viestintään, mutta hän totesi haastetta löytyvän lähinnä siinä, että heillä viestiminen tapahtui yhä enemmän sähköpostilla. Vastaajan C mielestä viestintä olisi saanut olla avoimempaa ja tiuhempaa. Vastaajan D organisaatioissa strateginen viestintä tehtiin niin hyvin kuin se realiteetit huomioon ottaen oli mahdollista.

Vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä toimi hyvin vastaajien E, G ja H organisaatioissa. Vastaajan F organisaatioissa ei jäsenten kesken ollut valitettavasti yhtenevää käsitystä strategioiden toteutustavasta ja tavoitteista. Vastaajilla E ja G ei ollut parannusehdotuksia strategiseen viestintään. Vastaaja F toivoi strategian konkretisoimista selkeiksi päämääriksi, tavoitteiksi ja mittareiksi, joka auttaisi myös strategisen viestinnän toteutusta. Vastaaja H toivoi avoimempaa viestintää, ei pelkästään yksinpuhelua johdon puolelta.

Vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä strategian toteuttamisessa ei toiminut jäsenten I ja K organisaatioissa. Vastaajan J organisaatioissa kommunikoitiin sähköpostitse ja Skyp:n kautta pidettävien kokousten myötä. Parannusehdotuksia strategiseen viestintään olisi vastaajalta I löytynyt paljonkin, muttei kokenut niistä olevan hyötyä. Vastaaja J olisi halunnut saada tietää, millainen yhtiön strategia on. Vastaajan K mielestä kaikki olisi pitänyt saada sitoutettua ja tehtävien liittyä strategiaan.

## 4.6 Strategian toteutumisen seuranta

**Strategian toteutumista seurattiin** neljässä organisaatiossa tulosten seurannalla. Kolmessa organisaatiossa seurattiin tavoitteiden toteutumista. Muita seurantatapoja olivat esimerkiksi asiakaskyselyt ja Balanced Scorecard. Strategian toteutumisen seurantatavat on kuvattu taulukossa 8. Strategian toteutumisen **seurantaan osallistui** seitsemässä organisaatiossa johto. Kahdessa organisaatiossa kaikki osallistuivat seurantaan. Yksi vastaajista hoiti seurannan itse. Yhdessä organisaatiossa seurantaan osallistuivat esimiehet.

Vastaajan A organisaatiossa seurattiin jokaisen omia tavoitteita säännöllisesti. Kerran vuodessa määrättiin omat henkilökohtaiset tavoitteet ja myös kerran vuodessa oli kehityskeskustelu, joka sisälsi myös oman osaamisen kehittämisen. Myynnillä oli kuukausikeskustelut, joissa käytiin läpi sen hetkinen tilanne. Omaan osaamisen kehittämistä karotettiin kolmen kuukauden välein. Strategian toteutumisen seurantaan osallistuivat henkilö itse, hänen esimiehensä sekä johto. Vastaajan B organisaatiossa seurattiin asiakkaiden tyytyväisyyttä ja asiakastilaisuuksista tehtiin aina palautekeruu. Lisäksi asiakkaille tehtiin kerran vuodessa organisaation palveluita koskeva kysely. Yksi mittari oli myös katteen kasvun seuraaminen. Hän tekee itse pääsääntöisesti seurannan ja tulokset käydään läpi kokouksissa. Vastaajan C organisaatiossa seurattiin avainlukuja ja mm. materiaalivirtoja eri maiden välillä. Strategian toteutumisen seurantaan osallistuivat johto ja päälliköt. Vastaajan D organisaatiossa toiminnan suunnittelussa ja strategian toteutuksessa strategian operatiivisella puolella käytettiin Balanced Scorecardia, jota seurattiin. Käytössä olivat henkilökohtainen, yksikkökohtainen ja liiketoiminta-alueen oma Balanced Scorecard, jota seurattiin johtoryhmätasolla. Strategian toteutumisen seurantaan osallistuivat kaikki riippuen siitä, mistä tasosta puhutaan.

Vastaajan E organisaatiossa seurattiin tavoitteiden toteutumista ja heillä oli käytössä bonusohjelma. Strategian toteutumisen seurantaan osallistuivat johtoryhmä ja hallitus. Vastaajan F organisaatiossa strategian toteutumista seurattiin myyntitavoitteiden toteutumisella ja hankkeiden loppuunsaattamisella. Strategian toteutumisen seurantaan osallistuivat konsernijohto ja toimintayksikköjen johtoryhmä. Vastaaja G työskenteli myynnissä ja markkinoinnissa, joten heidän onnistumisestaan pystyi hyvin mittaamaan rahalli-

sella ja volyyymi mittareilla. Strategian toteutumisen seurantaan osallistui omistajat ja koko johto. Strategian toteutumista seurattiin vastaajan H organisaatiossa lukuina ja käyrinä. Toteutumisen seurantaan osallistuivat esimiehet.

Vastaaja I ei tiennyt miten strategian toteutumista seurattiin. Hän uskoi, että seurantaan osallistuisi Ranskassa ylin johto ja Suomessa toimitusjohtaja ja laatupäällikkö. Vastaajan J organisaatiossa strategiaa valvoi toimitusjohtaja, jolle esimiehet kertoivat tarpeelliset tiedot. Strategian toteutumisen seurantaan osallistui toimitusjohtaja. Vastaajan K organisaatiossa strategian toteutumista seurattiin tulosten seurannalla. Seurantaan osallistui toimitusjohtaja.

Taulukko 8. Strategian toteutumisen seurantatavat (N=11)t

Tulosten seuranta	Tavoitteiden toteutuminen	Balanced Scorecard	Asiakaskysely	Ei tiedä
C	A	D	B	I
G	E			J
H	F			
K				

Strategian toteutumisen seurantaan tuli monenlaisia **kehitysehdotuksia**. Toivottiin parempia työkaluja, selkeitä mittareita, vähemmän taulukoita ja numeroita, tietoa strategiasta, sitouttamista sekä säännöllisiä infotilaisuuksia ja seurantasuunnitelmaa.

Vastaajilla A, B ja D ei ollut kehitysehdotuksia seurantaan tai omaan rooliinsa seurannassa. Vastaajan C organisaatiossa oli vielä hieman ontuvat työkalut esimerkiksi asiakkuuksien seurantaan. Mutta nuo työkalut olivat jatkuvan kehityksen kohteena. Ja hän toivoi saavansa niistä erittäin hyvät työkalut ajanmukaiseen tiedon saantiin.

Vastaajilla E ja G ei ollut parannusehdotuksia strategian toteutumisen seurantaan. Vastaajan F mielestä seuranta voisi kehittää konkretisoimalla strategia selkeiksi mittareiksi sekä mittareiden pitkäjänteisellä kehittämällä. Vastaaja H toivoi yksinkertaistamista strategian seurantaan, ei niin paljon numeroita ja taulukoita.

Vastaajan I mielestä strategian seuranta voisi kehittää säännöllisillä infotilaisuuksilla ja seurantasuunnitelmilla. Vastaaja J toivoi saavansa tietää, millainen yhtiön strategia on. Vastaajan K mielestä strategian seuranta voisi kehittää sitouttamalla.

#### **4.7 Kuinka strategia tukee organisaatiosi ydinprosessien toimintaa**

**Strategia tuki** hyvin organisaation **ydinprosessien toimintaa** kuudessa organisaatiossa. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, ettei strategia tukenut kovinkaan hyvin ydinprosessien toimintaa. Toivottiin esimerkiksi strategian selkeämpää konkretisoimista sekä jalkauttamista. Kahdella vastaajalla ei ollut tietoa asiasta. Taulukossa 9 on kuvattu, miten strategia tuki ydinprosessien toimintaa organisaatioissa.

Vastaajan A mielestä heidän organisaationsa strategiassa varsinainen tekemisen ydin oli asiakkuuksien johtaminen ja kehittäminen ja myös asiakkaan liiketoiminnan tukeminen ja kehittäminen. Tätä strategia tuki hyvin. Vastaajan B organisaatiossa tuki niin hyvin kuin on tarpeen. Vastaajan C mielestä prosessien tarkoitus oli tukea ja viedä yrityksen strategiaa eteenpäin. Ja siinä oli vielä jonkin verran työsarkaa. Vastaajan D mielestä tuki hyvin, koska strategia perustui omalta osaltaan ydinprosesseihin. Toki se perustui myös arvoihin ja pohjana olivat myös tietyt keskeiset kilpailutekijät.

Vastaajan E organisaatiossa strategia ohjasi toimintaa, antoi työkaluja, auttoi fokusoinnissa sekä siinä, mihin suuntaan tiettyjen päämiesten kanssa tuli mennä kommunikoinnissa sekä antoi taustatuen ja linjan tekemiselle. Vastaajan F mielestä strategian selkeämpi konkretisointi ja jalkauttaminen olisi paremmin tukenut prosesseja. Nyt niiden yhteys oli havaittavissa vain osassa prosesseja, lähinnä myyntiprosessien puolella. Vastaajan G organisaatiossa strategia ja ydinprosessit kulkivat hyvin käsi kädessä. Oltiin realistisia eikä haettu kasvua sellaisilta alueilta, joiden ei sitä uskottu tuovan, mutta tehtiin kehitystyötä jatkuvasti, jotta jonakin päivänä kasvumahdollisuutta voi odottaa uusilta alueilta. Vastaajan H mielestä tuki hyvin, selvä liikeidea ja päämäärä.

Vastaajan K organisaatiossa vain painotettiin kokonaisvaltaista markkinointia ja patistettiin myyjiä hankkimaan volyyymia. Vastaajat I ja J eivät tieneet miten heillä strategia tuki ydinprosessien toimintaa.



Taulukko 9. Kuinka hyvin strategia tukee ydinprosessien toimintaa (N=11)

Hyvin	Ei kovin hyvin	Ei tiennyt
A	C	I
B	F	J
D	K	
E		
G		
H		

## 5. Pohdinta

Tässä luvussa analysoidaan tutkimustulokset, tehdään johtopäätökset ja esitetään kehittämissuhteet kappaleessa 5.1 ja pohditaan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta sekä reliabiliteettia ja validiteettia kappaleessa 5.2.

### 5.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tutkimukseen osallistuneet tradenomit tunsivat organisaationsa strategian ja strategisen johtamisen osa-alueet pääsääntöisesti hyvin ja suurin osa heistä ymmärsi hyvin myös strategiaprosessin kulun. He tiesivät pääsääntöisesti hyvin vastuussa olevat henkilöt ja oman roolinsa ja työtehtävänsä strategiassa. He tunsivat hyvin myös strategisen viestintän toimintatavat ja/tai puutteet. Tradenomien antama kritiikki oli yleensä rakentavaa ja kehityssuhteet käytännönläheisiä.

Tradenomit esittivät useita eri merkityksiä organisaationsa strategiaprosessille. Lähes kaikki noista määritelmistä löytyivät myös useista strategiaa ja strategista johtamista käsittelevistä teoksista sekä tämän tutkimuksen luvusta 2.

Strategiseen suunnitteluun osallistui vastaajien organisaatioissa poikkeuksetta johto. Johdon lisäksi useissa organisaatioissa osallistui muitakin tahoja, kuten omistajat, hallitus, sidosryhmät ja eri yksiköt, jotka suunnittelivat omat strategiansa. Joissakin organisaatioissa suunnitteluun osallistui koko henkilökunta. Niutasen & Kvistin mukaan (Valpola ym. 2010, 56) strategian toteuttamista suunniteltaessa tulisi miettiä, miten organisaation eri osissa osallistutaan strategiaprosessin eri vaiheisiin. Henkilöstö sitoutuu parhaiten osallistumalla. Strategian toteuttamiseen osallistui lähes kaikissa organisaatioissa koko henkilökunta. Jotkut vastaajat kokivat, että heidän organisaatiossaan strategian toteuttamiseen osallistui ainoastaan johto. Osallistumisen vähyys näkyi heidän osaltaan erittäin selvästi sitoutumisen puuttumisena. Yksi heistä oli erittäin tyytymätön työnantajaansa ja toinen oli haastatteluhetkellä juuri vaihtamassa uuteen työpaikkaan.

Strategian toteutuminen onnistui hyvin lähes puolessa organisaatioista. Lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että toteutumisessa oli enemmän tai vähemmän parantamisen

varaa. Parannuksia toivottiin esimerkiksi sitouttamiseen, aikatauluttamiseen ja viestintään. Vain yhden vastaajan mielestä strategian toteutuminen onnistui huonosti. Strategian merkitys organisaation arjessa oli melko hyvin verrattavissa strategian toteutumisen onnistumiseen. Lähes kaikki vastaajista, joiden mielestä toteutuminen onnistui hyvin, oli sitä mieltä, että strategia on voimakkaasti läsnä organisaation arjessa. Ne vastaajista, joiden mielestä toteutumisessa oli parantamiseen varaa, kokivat lähes poikkeuksetta joko strategian olevan taustalla tai strategialla ei ollut mitään merkitystä organisaation arjessa. Strategian suunnittelusta ja toteuttamisesta on kerrottu kappaleessa 2.2.

Tradenomien roolit ja työtehtävät strategiaprozessissa vaihtelivat suuresti. Osa vastaajista oli mukana suunnittelemassa strategiaa ja he olivat voimakkaasti mukana myös toteuttamassa strategiaa. Osa vastaajista oli mukana toteuttajan roolissa ja muutamalla vastaajalla ei ollut strategiaprozessissa juuri minkäänlaista roolia. Oman roolin kehittäminen kiinnosti useaa (9/11) vastaajaa. Vastuu ja erilaiset työtehtävät strategiaprozessin eri vaiheissa vaikuttivat suuresti organisaation strategiaan sitoutumiseen. Mitä enemmän vastuuta ja työtehtäviä vastaajilla oli, sitä sitoutuneempia he olivat strategiaprozessiin.

Omaan osaamiseensa ja koulutukseensa tradenomit olivat pääsääntöisesti (9/11) tyytyväisiä. Tradenomikoulutus oli antanut monelle (5/11) vastaajalle viitekehysten ja pohjan oppia uutta. Hyödyllisiksi koettiin esimerkiksi kieliopinnot ja kansainvälisen kaupan kurssit. Usean vastaajan (5/11) mielestä parhaiten oppi kuitenkin työtä tekemällä. Toki lisäkoulutuskin kiinnosti suurta osaa vastaajista (7/11) joko jatko-opintojen muodossa tai haluttiin kehittää tiettyjä taitoja. Lisäkoulusta kaivattiin muun muassa sähköiseen viestintään, esiintymistaitoihin ja johtamiseen.

Strategian viestimissä yleisimpiä tapoja olivat erilaiset informaatiotilaisuudet ja palaverit sekä organisaation sisäinen intranet, jotka on mainittu myös kappaleessa 2.3. Viestintään osallistui pääsääntöisesti johto, mutta joissakin organisaatioissa viestintään osallistuivat kaikki ja toisaalta taas joissakin organisaatioissa ei kukaan, koska strategiaa ei viestitty. Suurin osa vastaajista oli jollakin tavalla mukana viestimissä. Vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä toimi pääsääntöisesti hyvin. Organisaation strategisessa viestinnässä oli parannettavaa suuren osan vastaajista mielestä. Viestinnän tärkeys stra-

tegiaprosessissa näkyi ehkä parhaiten niiden vastaajien kohdalla, joiden organisaatiossa strategiaa ei viestitty lainkaan. Heillä ei ollut juuri mitään tietoa organisaationsa strategiasta ja strategiaprosessista.

Strategian toteutumisen yleisimmät seurantatavat olivat tulosten sekä tavoitteiden toteutumisen seuranta. Yhdessä organisaatiossa käytettiin asiakaskyselyjä ja yhdessä oli käytössä Balanced Scorecard, josta on kerrottu tarkemmin kappaleessa 2.4. Suurimmas-  
sa osassa organisaatioita strategian toteutumisen seurantaan osallistui johto. Joissakin organisaatioissa kaikki osallistuivat seurantaan. Lindroos & Lohiveden (2010, 176) mukaan ero johtamisjärjestelmien ja seurantajärjestelmien välillä on siinä, että johtamisjärjestelmällä (esimerkiksi Balanced Scorecard) pyritään vaikuttamaan tulosten kehitykseen, kun taas seurantajärjestelmällä todetaan tulosten perusteella tapahtuneet tosiasiat. Tradenomien organisaatioissa suurimmassa osassa oli käytössä seurantajärjestelmä. Johtamisjärjestelmä oli käytössä vain yhdessä organisaatiossa.

Strategia tuki hyvin organisaation ydinprosessien toimintaa yli puolessa organisaatioista. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, ettei strategia tukenut kovinkaan hyvin ydinprosessien toimintaa. Joillakin vastaajista ei ollut tietoa asiasta.

Organisaation koolla ei voi sanoa olleen merkittävää merkitystä haastateltavien rooleihin strategiaprosessissa tai strategiaprosessin toimivuuteen. Neljästä tradenomista, jotka olivat mukana strategian suunnittelussa, kaksi työskenteli suuressa, yksi keskisuuressa ja yksi pienessä organisaatiossa. Strategian toteuttamisessa mukana olleista kaksi työskenteli pienessä ja kaksi suuressa organisaatiossa. Ainut ryhmä, jossa organisaation koolla voi ehkä sanoa olleen merkitystä strategiaprosessin toimivuuteen, on kolme tradenomia, joilla oli tosi pieni rooli strategiaprosessissa. He työskentelivät kaikki pienissä organisaatioissa.

Tradenomien roolia strategisessa prosessissa ja tietoisuutta strategiaprosessista voisi parantaa lisäämällä strategisen johtamisen koulutusta ammattikorkeakouluissa. Tradenomien omaa käsitystä tradenomitutkinnon olemisesta lähinnä pohjakoulusta voisi vähentää esimerkiksi se, että koulutus mahdollistaisi entistä paremmin erikoistumisen

johonkin tiettyyn aihealueeseen (esim. markkinointiin) joko laajentamalla tradenomitutkintoa tai tutkintorakennetta muuttamalla.

## 5.2 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella hyvän haastattelurungon tekemisellä, huolehtimalla haastatteluvälineistön olevan kunnossa ja mukana haastattelussa ja litteroinnin tekemisellä niin nopeasti kuin mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184-185)

Tämän tutkimuksen kysymysrunko on laadittu huolella yhdessä tästä samasta aiheesta tutkimusta tekevän neljän muun opiskelijan ja teemaryhmän vetäjän kanssa. Kysymysrunko on saanut hyväksynnän myös tutkimuksen toimeksiantajan eli Tradenomiliitto TRAL ry:n edustajalta. Kysymykset olivat haastateltavien mielestä pääasiallisesti selkeitä. Kriittikkiä tuli joiltakin haastateltavilta siitä, että osan kysymyksistä koettiin menevän osittain päällekkäin toistensa kanssa.

Henkilökohtaiset haastattelut nauhoitettiin, mikä helpotti muistamista ja helpotti haastattelujen purkamista. Haastatteluista tehtiin myös muistiinpanoja haastattelujen aikana. Haastattelut purettiin nauhalta välittömästi haastattelun jälkeen ja kirjoitettiin puhtaiksi. Haastatteluja ei ollut syytä tutkimuksen luonteen vuoksi litteroida sanatarkasti, vaan niistä tehtiin tarkat muistiinpanot. Sähköpostihaastatteluista vastaukset saatiin sanatarkasti ja niiden käsitteleminen oli vaivatonta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää laadukkaat haastattelut, kaikkien haastateltavien haastatteleminen, raportoinnissa kirjallisuuteen viittaaminen sopivissa paikoissa sekä se, että käytetään tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkimuksi aiottua ilmiötä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185, 187-188)

Tämän tutkimuksen haastattelut suoritettiin huolellisesti sekä haastattelutilanteissa että purkamisen yhteydessä eikä tallenteiden kuuluvuudessa ollut ongelmia. Haastateltavista kaikkia ei pystytty haastattelemaan. Tutkimuksessa piti alun perin olla yksitoista sähköpostihaastattelua, mutta viideltä haastateltavalta ei saatu vastausta. Kaikkien vastausten saaminen olisi lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen raportoinnissa on vii-

tattu kirjallisuuteen johtopäätöksiä tehtäessä. Myös teoreettinen viitekehys on laadittu niin, että siinä esitellään tutkimuksessa esiin tulevat asiat. Tutkimuksen käsitteet liittyvät hyvin strategiseen johtamiseen.

Yksi tapa määritellä **reliabelius** on se, että kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185) Tämän tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaisia sekä tutkimuksen pohjana olleen kyselytutkimuksen että muiden samasta aiheesta samassa teemaryhmässä tehtyjen tutkimusten kanssa. Tutkimuksen **validiutta** määriteltäessä rakennevalidius pyrkii vastaamaan siihen, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan. Tässä tutkimuksessa on pyritty käyttämään vain sellaisia käsitteitä, jotka heijastavat tutkimuksi aiottua ilmiötä. Kysymykset ymmärrettiin pääosin hyvin haastattelutilanteissa.

Tätä tutkimusta tehdessäni olen oppinut erittäin paljon strategiaproessin eri vaiheista ja strategisesta johtamisesta. Olen oppinut paljon myös tutkielman tekemisestä eli aikatauluttamisesta, haastattelemisesta, tutkielman kirjoittamisesta ja lähdeaineiston etsimisestä ja valitsemisesta. Tämän työn viitekehysten niukkuudessa näkyy taipumukseni olla aika lyhytsanainen kirjoittaessani. Toisaalta taas tulosten raportoinnissa näkyy taipumukseni siihen, että asiat tulee tehdä perusteellisesti. Tästä johtuen tulokset on esitetty ehkä jopa liiankin yksityiskohtaisesti.

## Lähteet

Doz, Y. & Kosonen M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Talentum. Helsinki.

EU:n komissio. 2003. Suositus pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. 2003/361/EY (EUVL L 124, 20.5.2003). [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm) Luettu 10.4.2011

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent Oy. Jyväskylä

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Inforviestintä. Helsinki.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kim, W. & Mauborgne, R. Sinisen meren strategia. Talentum. Helsinki. (käännös Maarit Tillman)

Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WSOY. Helsinki.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Numminen, A. 2010. Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenten rooli strategisen johtamisen tukena ja/tai toimijana. Amk-opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Helsinki. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010120917673>. Luettu: 17.12.2010.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2009. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovai-  
kutus. 2. painos. Vastapaino. Tampere.

Tradenomiliitto TRAL ry. Tradenomi-info. Luettavissa: <http://www.tral.fi/info>. Luet-  
tu: 26.4.2011.

Tuomi, L. & Sumkin T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajalle.  
WSOYpro. Helsinki.

Vastaaja A. 3.2.2011. Asiantuntijajohtaja. Haastattelu. Helsinki.

Vastaaja B. 28.1.2011. Myynti- ja markkinointipäällikkö. Haastattelu. Helsinki.

Vastaaja C. 2.3.2011. Avainasiakaspäällikkö. Sähköpostihaastattelu.

Vastaaja D. 3.2.2011. Markkinointipäällikkö. Haastattelu. Espoo.

Vastaaja E. 27.1.2011. 2.3.2011. Haastattelu Ostaja. Haastattelu. Espoo.

Vastaaja F. 2.3.2011. Laatu- ja järjestelmäpäällikkö. Sähköpostihaastattelu.

Vastaaja G. 23.2.2011. Myyntipäällikkö. Sähköpostihaastattelu.

Vastaaja H. 14.3.2011. Global material specialist. Sähköpostihaastattelu.

Vastaaja I. 17.2.2011. Markkinointiassistentti. Sähköpostihaastattelu.

Vastaaja J. 21.02.2011. Markkinointipäällikköharjoittelija. Sähköpostihaastattelu.

Vastaaja K. 1.2.2011. Yrityspuolen palvelumyyjä. Haastattelu. Helsinki.



Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 2. painos. Edita. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä. Helsinki.

## **Strategian suunnittelu ja toteuttaminen organisaatiossasi ja mahdollisuudet kehittää tradenomin roolia strategiaprosessissa**

### **Mitä strategialla tarkoitetaan**

Strategia on organisaation valitsema tapa, jolla se pyrkii päämääriinsä.

Strategia määrittelee liiketoiminnan tavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot.

Strategia toteutetaan vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla.

Tavallisesti strategia on johdon suunnittelema, mutta yhä useammin strategiaprosessiin osallistuu suuri joukko muutakin henkilöitä, kuten mm. omaa henkilöstöä, sidosryhmien edustajia ja asiantuntijoita.

### **Taustatietoja:**

- sukupuoli
- asuinpaikka
- valmistumisvuosi
- koulutusohjelma
- toimiasema työpaikalla
- tehtävä
- työvuodet nykyisessä organisaatiossa
- työvuodet yhteensä
- yrityksen koko

### **1. Mitä strategiaprosessilla tarkoitetaan organisaatiossasi?**

## **2. Strateginen suunnittelu ja strategian toteuttaminen organisaatiossa**

- Mihin organisaatiossasi tähdätään strategisella suunnittelulla?
- Ketkä organisaatiossasi osallistuvat strategiseen suunnitteluun ja strategian toteuttamiseen?
- Millaisia toimintatapoja strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa organisaatiossasi on käytössä?
- Miten strategian toteutuminen mielestäsi onnistuu organisaatiossasi?
- Millainen merkitys strategialla on organisaatiosi arjessa?

## **3. Roolisi strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa**

- Millainen roolisi on strategian suunnittelussa / toteuttamisessa?
- Millaisia työtehtäviä teet liittyen organisaatiosi strategian suunnitteluun / toteuttamiseen?
- Miten pystyt omalla toiminnallasi vaikuttamaan strategian suunnitteluun ja toteutukseen?
- Miten organisaatiosi strategia ohjaa omaa käytännön työskentelyäsi?
- Kiinnostaako sinua roolisi kehittäminen organisaatiosi strategian suunnittelussa ja/tai toteuttamisessa?
- Kuinka pystyt hyödyntämään osaamistasi strategian toteuttamisessa?
- Kuinka koulutuksesi auttaa sinua organisaatiosi strategiatyöskentelyssä?
- Millaista osaamista / lisäkoulutusta kaipaisit roolisi kehittämiseksi?

## **4. Strategian viestintä**

- Kuinka strategia viestitään organisaatiossasi?
- Ketkä osallistuvat viestintään ja miten?
- Miten olet mukana strategisen tiedon viestittämisessä organisaatiossasi?
- Miten vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä toimii strategian toteuttamisessa?
- Onko sinulla parannusehdotuksia organisaatiosi strategiseen viestintään?

## **5. Strategian toteutumisen seuranta**

- Miten strategian toteutumista seurataan organisaatiossasi?
- Ketkä organisaatiossasi osallistuvat strategian toteutumisen seurantaan?
- Miten koet, että strategian seuranta tai omaa rooliasi seurannassa voisi kehittää?

## **6. Kuinka strategia tukee organisaatiosi ydinprosessien toimintaa?**