



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Strategisen johtamisen mittarit ja työkalut

Riihimäki, Antti

2014 Kerava



Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Strategisen johtamisen mittarit ja työkalut

Riihimäki Antti
Liiketalous
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Antti Riihimäki

Strategisen johtamisen mittarit ja työkalut

Vuosi

2014

Sivumäärä

58

Opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata muutamaa strategiseen johtamiseen liittyvään kysymykseen: Toteuttavatko yritykset hierarkkista vai dialogista strategiatyötä? Mitä strategisen johtamisen mittareita yritykset käyttävät? Mitä strategisen johtamisen apuvälineitä yritykset käyttävät? Opinnäytetyön alussa selvitetään joitakin strategian ja strategisen johtamisen käsitteitä. Strategisen johtamisen mittareita ja apuvälineitä myös esitellään. Opinnäytetyötä ei tehdä vain yhdelle yritykselle, vaan yleisellä tasolla.

Työn tekeminen aloitettiin perehtymällä aiheesta löytyvään kirjallisuuteen ja Internetistä löytyviin artikkeleihin. Opinnäytetyön tekemiselle isossa roolissa olivat yrityshaastattelut, joiden kautta saatuja tietoja hyödynnettiin johtopäätösten tekemisessä. Haastattelujen pohjana käytettiin lomaketta, joka lähetettiin haastateltaville ennakoon, jotta he ehtivät perehtyä haastattelukysymyksiin ennen haastatteluita. Haastateltavat yritykset valittiin satunnaisesti, joilla on pääkonttori Etelä-Suomen alueella. Haastateltavat yritykset olivat erikokoisia ja toimivat eri aloilla. Joissakin haastatteluissa lähetettiin vielä lisäkysymyksiä sähköpostin välityksellä.

Haastatteluiden perusteella luotiin kuva yritysten tämän hetkisen strategisen johtamisen tilanteesta. Tutkimuskysymysten pohjalta luotiin kuva yrityksen nykyisistä menetelmistä, joihin tutkimuksen kirjoittaja otti kantaa ja lisäsi joitakin kehitysehdotuksia. Opinnäytetyön lopussa tehtiin vielä laajempi tutkimuskysymyksiin liittyvä yleiskatsaus yritysten strategisista päätöksistä ja tilanteista.

Työssä ei mainittu minkään haastateltavan yrityksen nimeä aiheen arkaluontoisuuden takia. Työn lopputulokset lähetettiin haastateltaville yrityksille sähköpostitse, jossa kerrottiin, mikä osio käsittelee kyseistä yritystä.

Tutkimustuloksissa huomattiin, että strateginen johtaminen toteutetaan vaihtelevasti yrityksissä. Jotkut yritykset ovat selvästi panostaneet resurssejaan huomattavasti enemmän strategiselle johtamiselle, kuin toiset. Strategisen johtamisen tärkeyttä on tuotava monissa yrityksissä enemmän esille, jotta yritykset olisivat myös strategisissa asioissa kilpailukykyisempiä.

Asiasanat: Strateginen johtaminen, mittarit, apuvälineet, hierarkkinen strategiatyö, dialoginen strategiatyö

Antti Riihimäki

Strategic Management Instruments and Tools

Year	2014	Pages	58
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor's thesis is to find an answer to a few questions about strategic management such as whether the companies use hierarchical or dialogic strategy work and what different instruments they use to measure their strategic management and which different tools they use to help strategic management. There will be some explanations of what strategy and strategic management means at the start of the thesis. Also it will be explained what different kind of instruments and tools there are for strategic management. The thesis is not for just one company, but it is a general level made of research about strategic management instruments and tools.

This thesis begins with a research about the subject from literature and Internet sources. Interviews are in a big role of this thesis. The information what was gotten from the interviews was analyzed for the conclusions. There was a form about the questions which was sent to the companies before the interview so they could be ready to answer the questions. The interviewees were randomly picked from Southern Finland. They just had to have a main office in Southern Finland. The interviewees were different sized and were operating in different markets. In some interviews there was sent some supplementary questions via e-mail.

The interviews helped to form a picture of the businesses current situation of strategic management. Current methods of the companies' strategic management were based on the research questions. After that the author of the study commented and added a number of development proposals. At the end of the thesis an extended investigation of issues related to corporate overview of the strategic decisions and situations was made.

The companies' names are not mentioned in the thesis because of the sensitive topic. The final results will be sent to the interviewed companies by e-mail telling them which section is dealing with that company.

In the results, it was found that strategic management is implemented to varying degrees in companies. Some companies have clearly invested significantly more resources to strategic management than others. The importance of strategic management in many companies should be brought to the knowledge of companies so they would be more competitive in strategic matters.

Keywords : Strategic management, strategic tools, strategic instruments, hierarchical strategic work, dialogical strategic work

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	7
3	Tutkimusmenetelmät.....	8
4	Strategia.....	9
	4.1 Konsernistrategia.....	11
	4.2 Liiketoimintastrategia.....	11
5	Strategian tärkeys.....	13
6	Strateginen johtaminen.....	13
	6.1 PTS ja strateginen suunnittelu.....	14
	6.2 Strateginen johtaminen, strateginen ajattelu ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen.....	14
	6.3 Menestyksen timantti.....	15
7	Strategisen johtamisen mittareita.....	16
	7.1 Balanced Scorecard.....	16
	7.2 Delta-malli.....	18
8	Strategisen johtamisen työkaluja.....	19
	8.1 Ympäristöanalyysi ja skenaarioanalyysi.....	19
	8.2 SWOT- analyysi.....	20
	8.3 Porterin kilpailuanalyysi.....	21
	8.4 Kimin ja Mauborgnen strategiakanvas.....	22
	8.5 Ansoffin kasvuanalyysi.....	23
	8.6 Go-To-Market-analyysi.....	24
	8.7 Boston Consulting Grouping (BCG) portfolioanalyysi.....	25
	8.8 Sidosryhmien odotusten analyysi.....	26
	8.9 Organisaation valmiusanalyysi.....	26
	8.10 EFQM Excellence-malli.....	27
	8.11 Asiakasanalyysi.....	28
	8.12 Yhden sivun strategiatarina.....	28
9	Hierarkkinen ja dialoginen strategiatyö.....	29
	9.1 Strategiatyö.....	29
	9.2 Hierarkkinen strategiatyö.....	29
	9.3 Dialoginen strategiatyö.....	30
10	Tutkimuksen tekeminen ja tutkimustulokset.....	30
11	Haastattelut.....	31
	11.1 Yritys A.....	31
	11.2 Yritys B.....	33
	11.3 Yritys C.....	36

11.4	Yritys D.....	37
11.5	Yritys E.....	39
11.6	Yritys F.....	41
11.7	Yritys G.....	43
11.8	Yritys H.....	44
11.9	Yritys I.....	46
12	Johtopäätökset.....	47
12.1	Tutkimuskysymykset.....	49
12.2	Tutkimuksen hyöty.....	50
	Lähteet.....	52
	Taulukot.....	55

1 Johdanto

Strateginen johtaminen on asia, joka vaikuttaa vahvasti yrityksen menestymiseen markkinoilla. Hyvin toteutettu strateginen johtaminen mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyyn kasvamisen. Strateginen johtaminen aiheena on mielenkiintoinen, ja aina ajankohtainen. Nykypäivän liikemaailma muuttuu jatkuvasti, joten strateginen johtaminen on tärkeää. Johtamisen on oltava aina askelta edellä muuttuvaa maailmaa, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta. Yhtä oikeaa tapaa ei ole strategiselle johtamiselle, mutta strategisen johtamisen apuna käytettävät mittarit ja apuvälineet voivat olla ainakin osittain samoja, vaikka strategia olisi yritysten välillä päinvastainen.

Opinnäytetyön aiheen valinnan taustalla on Mika Kamenskyn kirja ”Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti”. Kamenskyn kirja on erittäin mielenkiintoinen ja hyvin kirjoitettu kirja strategisesta johtamisesta. Aiheen tekee mielenkiintoiseksi se, että strateginen johtaminen on alati muuttuva asia. Opinnäytetyö on siis ajankohtainen ja hyödyksi aiheesta kiinnostuneille.

Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu kirja- sekä artikkelilähteiden pohjalta löytyvään tietoon. Strategisen johtamisen nopean kehityksen takia opinnäytetyössä pyritään käyttämään uusimpia kirjoja. Myös Internet-lähteitä voidaan käyttää hyödyksi. Opinnäytetyö sisältää monia haastatteluita Suomessa toimivien yritysten strategisten asioiden vastuuhenkilöiltä. Haastatteluiden tarkoitus on haastatella monia erisuuruisia ja eri aloilla toimivia yrityksiä. Haastatteluiden saadut tiedot puretaan opinnäytetyön lopussa, joiden kautta kootaan päätelmiä opinnäytetyön tarkoituksen sisällöstä.

2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä strategisen johtamisen mittareita sekä apuvälineitä yrityksillä on yleisesti käytössä. Opinnäytetyön alussa selitetään joitakin strategioita, sekä strategisen johtamisen käsitteitä. Opinnäytetyön tavoitteisiin liittyviä käsitteitä selvitetään, ennen haastattelusta saatujen tulosten analysointia. Opinnäytetyössä pohditaan haastattelujen kautta saatuja tuloksia yleisellä tasolla. Tarkoituksena ei ole pohtia yksittäisten yritysten käyttämiä mittareita ja työkaluja, vaan mitä näistä käytetään yleisellä tasolla, ja mitkä näistä ovat harvinaisempia. Työn tavoitteena on samalla selvittää, toteuttavatko yritykset hierarkkista vai dialogista strategiatyötä. Haastattelussa pyritään selvittämään samalla dialogisen ja hierarkkisen strategiatyön vahvuudet ja heikkoudet.

Opinnäytetyössä pyritään myös selvittämään, panostetaanko strategiseen johtamiseen riittävän paljon resursseja yleisellä tasolla. Tarkoitus on saada samalla kuva siitä, mihin eri alan

yrietykset suuntaavat tavoitteitaan strategisen johtamisen näkökulmasta ja siitä, kuka strategiasta vastaa sen jokaisessa eri vaiheessa. Tutkimuskysymykset tiivistettynä, joihin opinnäytetyössä vastataan:

- Käyttävätkö yritykset hierarkkista vai dialogista strategiatyötä?
- Mitä strategisen johtamisen mittareita yritykset käyttävät?
- Mitä strategisen johtamisen apuvälineitä yritykset käyttävät?

Tutkimuksen tarkoitus on myös antaa valmiuksia minulle toimia työelämässä. Tutkimuksen kautta voi saada kokemusta järjestelmällisestä ja pitkäjänteisestä työskentelystä (Kangasharju & Majapuro 1999, 7).

3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyötä tehdessä käytetään paljon haastatteluita. Haastattelut pyritään suorittamaan paikan päällä henkilöiden kanssa, jotka tietävät yrityksen tai organisaation strategisista asioista. Näitä henkilöitä voi olla esimerkiksi yrityksen talousjohtaja tai toimitusjohtaja. Jos haastattelu ei ole mahdollinen paikanpäällä, voidaan se suorittaa myös puhelimen välityksellä. Täydentäviä kysymyksiä voidaan kysyä myös sähköpostin välityksellä tarvittaessa.

Opinnäytetyö pohjautuu kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, koska työn tarkoituksena on tutkia aihetta kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta, jonka tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmälle tunnusomaista on tiedon hankkiminen todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Opinnäytetyössä haastatellaan yksilöitä ja haastattelujen apuna toimii lomake, mikä on tunnusomaista laadulliselle tutkimukselle (Airaksinen & Vilka 2003, 63). Opinnäytetyössä tämä tarkoittaa haastatteluiden toteuttamista esimerkiksi kohdeyrityksen tiloissa. Kvalitatiiviselle tutkimusmenetelmälle on ominaista kerätä tietoa ihmisiltä. Tutkimuksen havainnot saadaan keskusteluiden kautta, sekä kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesta apuvälineestä, lomakkeesta. Opinnäytetyön haastatteluissa käytetään lomaketta, johon haastateltava pääsee tutustumaan ennen haastattelua. Toiveena on, että haastateltava perehtyy kysymyksiin ennen varsinaista haastattelua, ja samalla täyttää lomakkeessa olevia kohtia. Näin haastattelutilanteesta tulee sujuvampaa ja vastaukset voivat olla kattavampia sekä tarkempia. Lomake lisätään tutkimuksen liitteeksi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös ominaista haastateltavien tarkoituksenmukainen valinta. Opinnäytetyössä pyritäänkin haastattelemaan monipuolisesti erilaisia yrityksiä. Opinnäytetyössä haastatellaan pieniä ja suuria yrityksiä, yleisesti tunnettuja yrityksiä sekä tuntemattomampia yrityksiä, ja eri aloilla toimivia yrityksiä. Tämän kautta mahdollistetaan laajemman käsityksen saaminen opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 158-164.)

4 Strategia

Strategia on suunnitelma, jonka avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Kilpailumarkkinoilla strategian avulla tavoitellaan kilpailuetua kilpailumarkkinoilla verrattuna kilpailijoihin. (Horwath 2006.)

Sana ”strategia”, on ollut käytössä jo suhteellisen pitkään. Nykyään tätä sanaa käytetään yrityksissä vapaasti ja väärin. Ahlstrandin, Lampelin ja Mintzbergin (2009, 9-16) mukaan strategiaa ei voi selittää vain yhdellä tavalla, vaan viidellä. Heidän ensimmäisen määritelmän mukaan strategia on yrityksen tulevaisuuden tarkoituksellista suunnittelemista. Toisen määritelmän mukaan strategia tarkoittaa yrityksen johdonmukaista toimintaa, joka ei kuitenkaan välttämättä ole aina etukäteen suunniteltua. Kolmannen määritelmän mukaan strategia on markkina-asema, jonka yritys on valinnut. Neljännen määritelmän mukaan strategia on yrityksen tulevaisuuden tilan näkemys. Viimeisen määritelmän mukaan strategiaa voidaan kutsua liike-taloudelliseksi juoneksi.

Strategia Mika Kamenskyn mukaan on käsitteenä laaja-alainen, ja sitä on vaikea selittää lyhyesti. Strategia voidaan määritellä lähtökohtaisesti kolmella eri tavalla. Ensimmäisen määritelmän mukaan strategiaa kuvataan yrityksen toiminnan suuntaviivojen sekä tärkeimpien tavoitteiden valintana alati muuttuvassa liikemaailmassa. Toisen määritelmän mukaan strategian avulla pyritään hallitsemaan vallitsevaa toimintaympäristöä. Kolmannen määritelmän mukaan strategia on asia, jonka avulla pyritään hallitsemaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia asioita, jotta yrityksen antamat tavoitteet pystyttäisiin saavuttamaan mahdollisimman kattavasti. (Kamensky 2010, 18.)

Strategia on keino, jonka avulla organisaatio voi saavuttaa oman visionsa (E-conomic). Visio tarkoittaa organisaation näkemystä ja tavoitetta siitä, millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Organisaation päämääränä voidaan pitää vision tavoittelemista. Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi (2010, 24-25) ovat kirjassaan, ”Onnistu strategiassa”, myös maininneet, että strategiaa ei ole helppo määritellä, koska sen määritelmiä on luultavasti yhtä paljon kuin on määrittelijöitäkin. He kuitenkin toteavat, että pelkistetysti strategia on ne keinot, joilla pyritään toteuttamaan visio. Strategia ja strategiaprosessi muodostuvat sisällöllisesti pohdinnoista, johtopäätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä, joiden kautta pyritään saavuttamaan tavoitteet, jotka vision toteutuminen on edellyttänyt.

Strategia liittyy vahvasti tulevaisuuteen. Strategian avulla pyritään määrittelemään organisaatiolle suunta, johon se pyrkii liike-elämässä etenemään. Strategia sisältää myös ne toimet, joiden avulla yrityksen päämäärät voidaan saavuttaa. Strategialla on vahva side vallitsevan toimintaympäristön kanssa, joten strategiaa mietittäessä on ymmärrettävä millaisessa ympä-

ristössä organisaatio toimii. Strategia ei ole sama asia kuin suunnitelma. Strategiaa ei voida määritellä etukäteen yhtä tarkasti kuin suunnitelmaa. Strategia on jatkuvaa työtä prosessin edetessä ja strategian lopullinen muoto määrittyy ajan myötä. Suunnitelma sen sijaan on yleensä tarkka ja tietty tapa toimia jotakin visiota kohti. Toisin sanoen strategia on organisaation työväline, joka sisältää toimenpiteet, joiden kautta pyritään saavuttamaan menestystä tulevaisuudessa. (E-conomic.)

Erilaisia strategioita on olemassa lukemattomia, joten on ymmärrettävä mistä strategiasta on kysy missäkin tapauksessa. On myös otettava huomioon strategian eri tasot ja miten ne liittyvät toisiinsa. Voidaan löytää jopa kuusi eri strategiatasoa yksityiskohtaisemman jaon avulla (kuvio 1). (Kamensky 2010, 21.)

Esimerkiksi perheyriyksissä on tarpeen laatia omistajastrategia. Tätä strategiaa laadittaessa täytyy miettiä esimerkiksi omistamisen ja toimintaan osallistumisen periaatteet sekä sukupolvenvaihdoskysymyksiä. Yleensä omistajastrategia voidaan kuitenkin sisällyttää konsernistrategiaan. Tarve toimialastrategialle syntyy, jos konserni muodostuu monista eri toimialoista ja nämä taas useista eri liiketoiminta-alueista. (Kamensky 2010, 21-22.)

Funktiostrategia koostuu purettujen toimintojen ja prosessien palasista, joille on luotu erillinen oma strategia. Funktiotasoisten strategioiden luominen on kuitenkin usein turhaa ja näiden sijasta käytetään yleensä käsitettä ”toimintakohtaisista toimintasuunnitelmista”. Myös yksilöstrategia on usein strategia, johon ei organisaatiotasolla panosteta resursseja. yksilöstrategia on lähinnä jokaisen ihmisen oman elämän ja työn strategia, jonka suunnittelun ja toteutumisen vastuu on yksilöllä. (Kamensky 2010, 22.)

Yritysten ja organisaatioiden kannattaa rajata strategiat yleensä vain kahteen tasoon: liiketoimintastrategiaan ja konsernistrategiaan. Liiketoimintastrategia on välttämätön liikeyrityksissä, mutta yritykset, jotka toimivat vain yhdellä liiketoiminta-alueella voivat yhdistää liiketoiminta- sekä konsernistrategian yhdeksi strategiaksi. Kuviossa 1 on havainnollistettu strategian eri tasot. (Kamensky 2010, 22.)



Kuvio 1: Strategian tasot (Kamensky 2010, 22.)

4.1 Konzernistrategia

Organisaatiot, joihin kuuluu kaksi tai useampia liiketoiminta-alueita, tarvitsevat konsernistrategian, eli ryhmätason strategian. Konzernistrategia sisältää strategian organisaation eri tasoille kuten esimerkiksi yhtiötasolle, konsernitasolle sekä alakonsernitasolle. Konzernistrategian tehtävä on vastata seuraaviin kysymyksiin: Mikä on olemassa olomme syy, ja mikä on toimintamme periaate? Millä liiketoiminta-alalla toimimme ja mikä on toimintamme painoarvo? (Kamensky 2010, 23.)

Jotta näihin kysymyksiin saataisiin vastaus, on organisaation ensin määriteltävä sen toiminta-ajatus, arvot ja visio. Myös strategiset tavoitteet sekä strategiset bisnesalueet on osattava määrittellä. (Kamensky 2010, 23.)

4.2 Liiketoimintastrategia

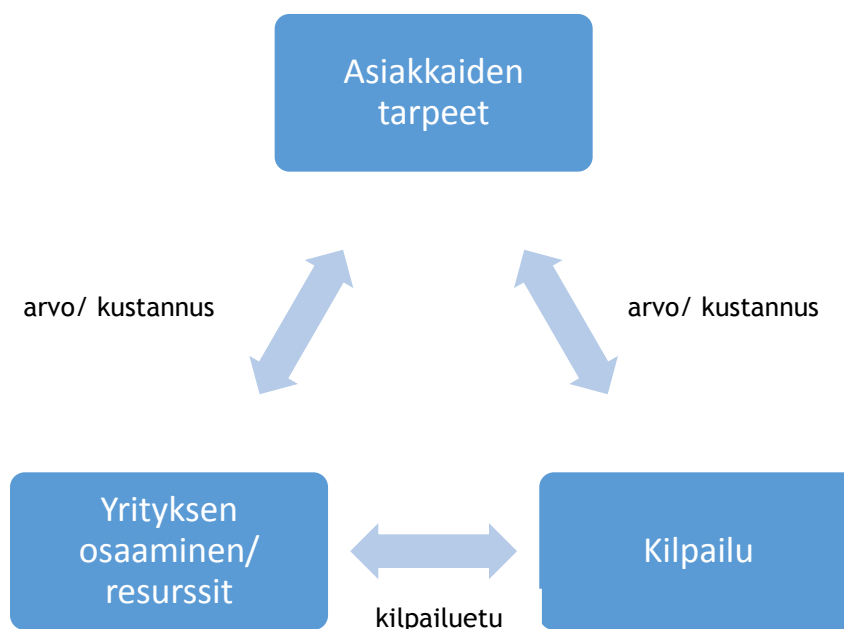
Liiketoimintastrategian, eli kilpailustrategian keskeisin sisältö on se, että jatkuva kilpailu toteutuu vain liiketoimintatasolla. Tällä tasolla organisaatio kohtaa kilpailijoiden lisäksi myös asiakkaat sekä toimittajat. Jotta yrityksellä olisi mahdollisuus pärjätä markkinoilla, on sen löydettävä, ylläpidettävä sekä vahvistettava jokin kilpailuetu. Liiketoimintastrategia voidaan tämän perusteella muotoilla esimerkiksi seuraavasti: Liiketoimintastrategian avulla pyritään etsimään tai luomaan jokin kilpailuetu omalla liiketoiminta-alueella. (Kamensky 2010, 24.)

Kilpailutilanteessa olevat organisaatiot joutuvat lähes poikkeuksetta kohtaamaan liiketoiminnan kolmiodraaman (kuvio 2). Liiketoimintastrategiaa voidaan liiketoiminnan kolmiodraamataarkastelun kautta määritellä näin: Liiketoiminnan kolmiodraaman organisaatio voi ratkaista hyvän liiketoimintastrategian kautta. (Kamensky 2010, 25.)

On olemassa monia yrityksiä, jotka väittävät, että heillä on olemassa strategia, mutta todellisuudessa strategiaa ei ole. Yritys voi testata onko sillä strategiaa ollenkaan ja testata onko sillä mahdollisuuksia luoda, toteuttaa ja uusia kilpailukykyinen strategia liiketoiminnan kolmiodraaman avulla. Jos yritys vastaa seuraaviin kysymyksiin myöntävästi on oletettavasti yrityksen strategia kilpailukykyinen:

- Onko yritys kykenevä tuottamaan heidän asiakkailleen lisäarvoa?
- Osaako yritys tunnistaa oikean kilpailutilanteen sekä sen dynamiikan?
- Onko yrityksellä riittävästi osaamista sekä resursseja, jotta he pystyisivät saamaan lisäarvoa kustannustehokkaasti?
- Kykeneekö yritys yhdistämään omat voimavaransa ja osaamisensa asiakkaiden tarpeisiin siten, että yritys pystyisi vahvistamaan sekä ylläpitämään kilpailuetua?
- Pystyykö yritys pitkäjänteiseen strategiatyöskentelyyn jatkuvasti kasvavien vaatimusten myötä?

(Kamensky 2010, 25.)



Kuvio 2: Liiketoiminnan kolmiodraama. (Kamensky 2010, 24.)

5 Strategian tärkeys

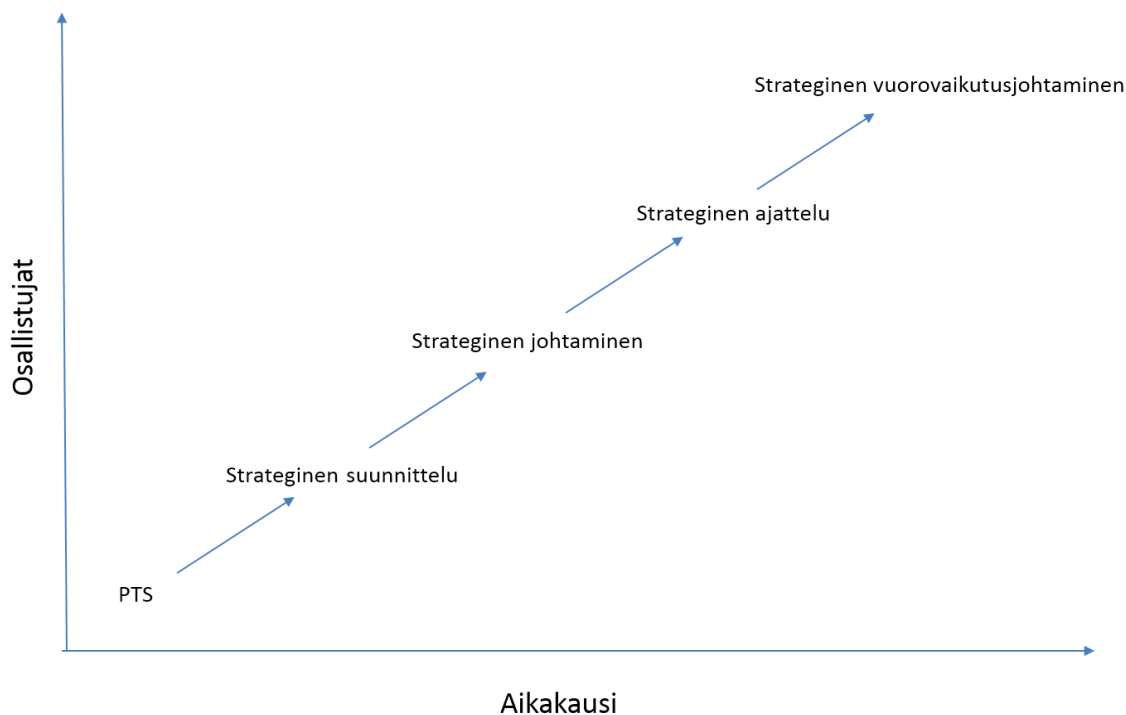
Sanan ”strategia” juuret johtavat muinaisen Kreikkaan, jossa kreikankielinen sana ”strategos” tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Entisaikaan sana ”strategia” oli käytössä vain sotimisen yhteydessä, ja sen tarkoituksena oli voittaa sota. Strategia sai kuitenkin hieman erilaisen määritelmän kiinalaiselta sotapäälliköltä, Sun Tzunilta. Tzun mukaan strategian perimmäisenä tarkoituksena ei ole voittaa sota, vaan välttää sota kokonaan. Tätä määritelmää strategiasta voimme myös käyttää nykypäivänäkin. Strategisesti viisainta yritykselle on soveltaa ”sinisen meren” strategiaa, jossa vältellään kilpailutilannetta, eli ”punaista merta”. Tosin myös ”punaisella merellä” voidaan menestyä hyvän strategisen johtamisen kautta. (Kamensky 2010, 16.)

Strategian olemassaolon suurin yksittäinen syy on kilpailu. Japanilainen strategiaguru Kenichi Ohmae on sanonut, että: ”Ellei ole kilpailua, ei tarvita strategioita.” (Kamensky 2010, 16.) Nykymaailman liike-elämässä on vaikeaa toteuttaa sinisen meren strategiaa, sillä kilpailuttomia markkinoita ei monopoliasemassa toimivia yrityksiä lukuun ottamatta ole juurikaan. Jotta yrityksillä olisi mahdollisuus pärjätä markkinoilla, on sen toteutettava hyvää strategista työtä. (Kamensky 2010, 16.)

Strategialla on kuitenkin arvoa ei-kilpailutilanteessa toimivissa yrityksissäkin. Strategia ei välttämättä näille yrityksille ole elinehto, mutta hyvän strategian avulla myös monopoliasemassa toimivat yritykset voivat parantaa tulosta ja toimintaansa. Vaikka kilpailuelementti puuttuisikin yrityksen toiminnasta, ei strategiatyö ole kuitenkaan ikinä tarpeetonta. (Kamensky 2010, 17.)

6 Strateginen johtaminen

Yrityksien johtajien on ymmärrettävä, että strategia ja johtaminen kuuluvat yhteen (Montgomery 2012, 24). Strategisen johtamisen tarkoitus on tulevaisuustavoitteiden ja strategioiden rakentaminen (Jyväskylän Yliopisto). Käsitteenä strateginen johtaminen on vanha, joten sen sisältö on myös muuttunut ajan saatossa. Myös strategisen johtamisen päävaiheet ovat muuttuneet. Esimerkiksi tapahtumaan osallistuvien henkilöiden määrä on kasvanut viimeisen 50 vuoden aikana (kuvio 3). Strategisessa johtamisessa on paljon eroja eri yritysten ja organisaatioiden välillä, mutta strategisen johtamisen pääpiirteet sekä kehitysvaiheet voidaan luokitella eri vuosikymmenille. Vaikka kehitystä on tapahtunut paljon, on tiedettävä, että uusi kehitysvaihe ei syrjäytä vanhaa, vaan kehitys on strategiatyöskentelyn jatkumoa. (Kamensky 2010, 25-26.)



Kuvio 3: Strategisen johtamisen kehitysvaiheet. (Kamensky 2010, 26.)

6.1 PTS ja strateginen suunnittelu

Strategisen johtamisen ensiaskeleet tapahtuivat 1960- ja 1970-luvulla. PTS eli pitkän tähtäyksen suunnittelun strateginen sisältö kattoi lähinnä budjetointia sekä talouspainotteista suunnittelua. (Kamensky 2010, 26.)

Ensimmäiset yritykset omaksuivat strategisen suunnittelun 1970-luvulla, mutta monet suuretkin yritykset siirtyivät tähän toimintamalliin vasta 1980-luvulla. Talouspainotteisesta suunnittelusta siirryttiin kehittämään myös yrityksen liiketoimintamallia. Tässä suunnittelussa mietittiin esimerkiksi, minkälaisilla organisaatorakenteilla pystytään hallitsemaan markkinoita ja minkälaiset tuotteet toisivat taloudellista etua markkinoille. Tässä vaiheessa strateginen suunnittelu oli vielä pienen joukon suunnittelua, joka tapahtui lähinnä yhtiötasolla. Tämän aikakauden suunnitelman ongelmaksi muodostui se, miten suuri ero käytännön ja teorian välillä on. (Kamensky 2010, 26.)

6.2 Strateginen johtaminen, strateginen ajattelu ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen

Kun strategisen suunnitelman ongelma havaittiin, tajuttiin myös, että strategiatyö on myös johtamista. Kun termi ”strateginen johtaminen” tuli laajemmin käyttöön, tapahtui suuria muutoksia yritysten strategiakäyttämisytyksessä. Suurin muutos oli kuitenkin strategisen johtamisen kohdentaminen. Strategisen johtamisen painopiste siirtyi liiketoimintatasolle yhtiöta-

solta, koska suurin osa liiketoiminnan jokapäiväisistä asioista tapahtuu nimenomaan liiketoimintatasolla. (Kamensky 2010, 27.)

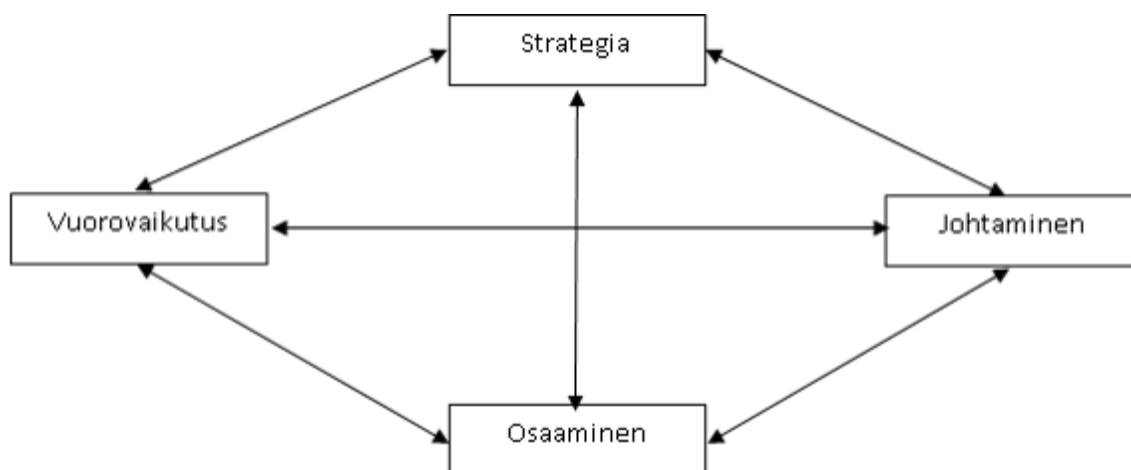
Kun useat yritykset epäonnistuivat saavuttamasta strategian ydintä, eli ei pystytty luomaan uutta ja parempaa tulevaisuutta, ymmärrettiin, että strategiatyöskentelyssä on vieläkin parannettavaa. Tämän seurauksena alkoi kehittyä strategisen työn seuraava vaihe, strateginen ajattelu. Strategisen ajattelun ydin on se, että osataan tarkastella strategiaa monesta eri kulmasta ja on osattava tarkastella tulevaisuuden lisäksi myös menneisyyttä. Strategisessa ajattelussa on pohdiskeltava ja väiteltävä strategioista, sekä keksittävä erilaisia vaihtoehtoja strategioille. Strategisen ajattelun myötä nousi esiin myös nykypäivänä erittäin tärkeä osa strategisesta johtamisesta: strateginen osaaminen. (Kamensky 2010, 27.)

Viidennen tason strateginen johtaminen, eli strateginen vuorovaikutusjohtaminen, on nykypäivän strategisen johtamisen korkein muoto. Nykypäivänä yhä edelleen monimuotoisemmassa ja haasteellisemmassa toimintaympäristössä on osattava johtaa strategiaa sekä ulkoisen että sisäisen maailman vuorovaikutussuhteissa. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen on toisin sanoen kyky ajatella ja ymmärtää monimutkaisia vuorovaikutussuhteita yrityksen toimintaympäristöissä. Tämän kehitysvaiheen on saavuttanut jo jotkin yritykset, mutta monelle yrityksille tämän kehitysvaiheen omaksuminen tuottaa edelleen haasteita nyt sekä tulevaisuudessa. (Kamensky 2010, 27.)

6.3 Menestyksen timantti

Liikemaailma ja toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, joten myös strategisen johtamisen ja liiketoiminnan johtamisen on pysyttävä kehityksen perässä. Liiketoiminnan johtamisen neljä tärkeintä asiaa voidaan kutsua ”menestyksen timantiksi” (kuvio 4). (Kamensky 2010, 28.)

Strategia, johtaminen, vuorovaikutus sekä osaaminen ovat kaikki sidoksissa toisiinsa ja niiden tehtävänä on määrittää yrityksen menestyksen tulevaisuudessa pitkällä aikavälillä. Nämä neljä kohtaa ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa eikä yksikään niistä riitä pelkästään kehittämään liiketoiminnan johtamista, vaan on otettava huomioon menestyksen timantin kaikki osapuolet. (Kamensky 2010, 28.)



Kuvio 4: Liiketoiminnan menestyksen timantti. (Kamensky 2010, 28.)

7 Strategisen johtamisen mittareita

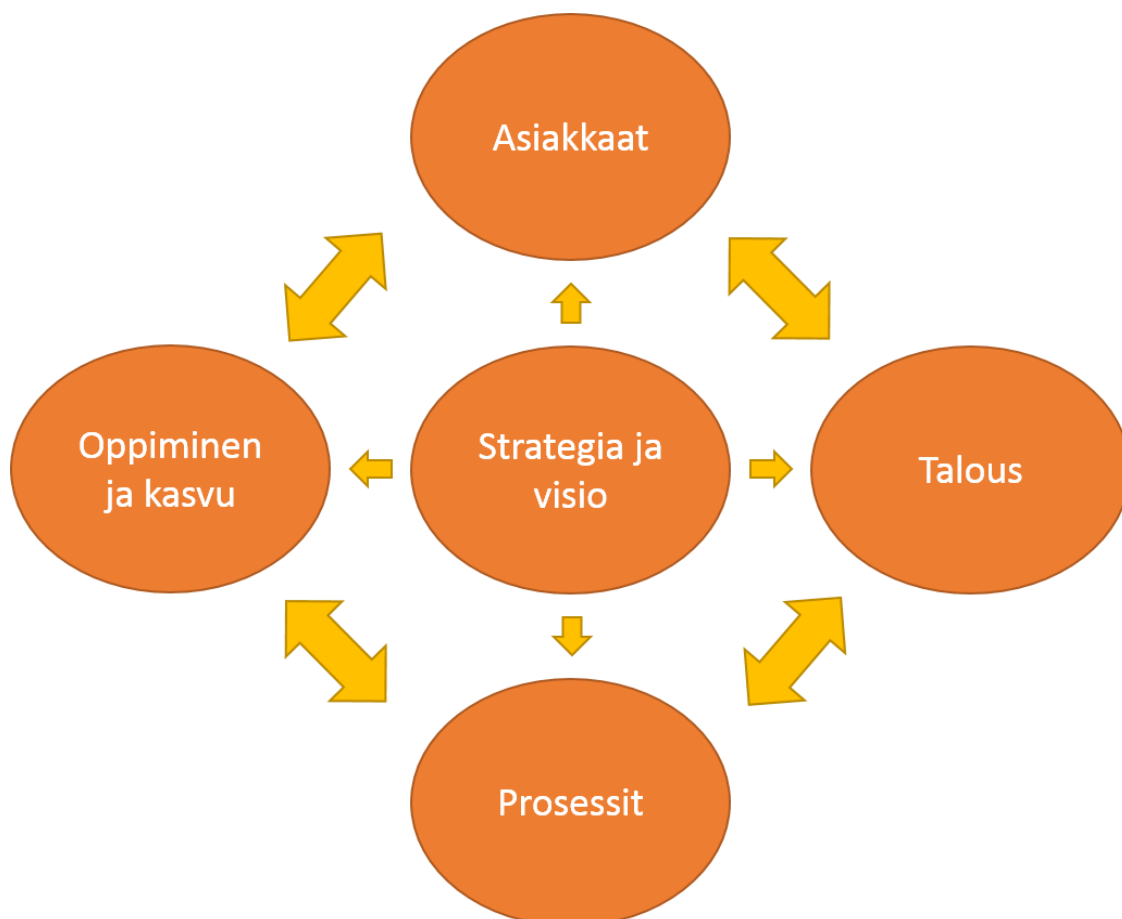
Strategisen johtamisen mittareita on monia erilaisia. On olemassa esimerkiksi talousjohtamisen ja -hallinnon mittareita, laatutyön mittareita ja tutkimuksen mittareita. (Jyväskylän Yliopisto.) Suorituskykymittareita määrittäessä, on hyvä lähteä liikkeelle laatimalla strategiakartta. Strategiakartan avulla voidaan helpommin määrittellä, minkälaisia suorituskykymittareita yrityksissä käytetään. Jotta voitaisiin seurata strategian toteutumista tehokkaasti, on määritettävä vähintään yksi mittari, jota käytetään strategisten tavoitteiden seurantaan. On olemassa seurausmittareita, sekä ajurimittareita. Seurausmittareiden avulla voidaan tarkastella strategian kehitystä. Ajurimittareiden avulla voidaan tarkastella taas, mitkä asiat vaikuttavat tuloksiin, jotka on saatu seurausmittareiden kautta. Näiden kahden mittariston yhteisvaikutuksesta yritys voi saada tehokkaan keinon seurata, sekä kehittää strategiaansa. Jos yrityksellä on käytössä ainoastaan seurausmittareita, on vaikeampi määrittellä, miten organisaation toimintatapoja kyettäisiin muuttamaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 193-194.)

7.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard eli BSC on yhdysvaltalaisen professorin Robert Kaplan sekä liikejohdon konsultin David Nortonin 1990-luvun lopulla kehittämä ohjausjärjestelmä. BSC saavuttikin suuren suosion jo 2000-luvun alussa. Balanced Scorecardin tarkoitus on mallintaa organisaation toimintojen oletettuja syy- ja seuraussuhteita. Järjestelmän perustana toimii syy- ja seuraussuhteiden pohjalta tehtävä strategiakartta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 181.)

BSC:n keskeinen tavoite on mitata yrityksen suorituskykyä. BSC ei ainoastaan mittaa lyhyen aikavälin taloudellisia asioita, vaan sen tarkoitus on antaa apuväline organisaatioille, jolla seurataan samalla organisaation suorituskyvyn kehittymistä myös aineettoman pääoman suhteen. BSC:llä voidaan myös löytää tasapaino ei-taloudellisten ja taloudellisten tavoitteiden

välillä. Balanced Scorecardiin kuuluu neljä näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, oppimisen ja osaamisen näkökulma sekä sisäisten prosessien näkökulma (kuvio 5). (Blomberg 2012.)



Kuvio 5: Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa. (Blomberg 2012.)

BSC:n toteutus kestää yleensä noin 1-2 vuotta, joten tämä järjestelmä soveltuu paremmin organisaatioille, joissa toiminta on vakiintunutta. BSC ei ole järjestelmänä kovin joustava, joten toimittaessa voimakkaasti vaihtuvissa toimintaympäristöissä, ei BSC ole välttämättä paras mittari organisaatiolla. Voimakkaasti vaihtuvat toimintaympäristöt vaativat myös mittareiden kykyä muuntautua. (Lindroos & Lohivesi 2010, 181.)

BSC-mittaristo koostuu useasta eri mittarista. Mittareita määritellään organisaation jokaiselle tasolle. Mittarien määrittäminen tapahtuu hierarkkisesti, eli ensin määritellään ylimmän tason mittarit. Ylemmän ja alemman tason mittareiden ei tarvitse välttämättä olla suoraan yhteydessä toisiinsa. Ylemmän mittarin tulokset eivät edellytä alemman tason lukujen yhteenlaskemista. (Lindroos & Lohivesi 2010, 181.)

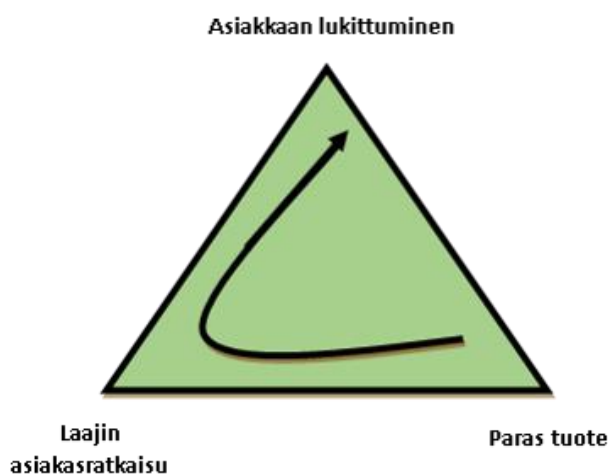
Balanced Scorecardia on uudistettu 2000-luvun puolessa välissä, koska ajattelutapa etenkin kilpailustrategiasta muuttui. BSC:n ajattelutapa on nykyään suurelta osin samanlainen kuin Delta-mallin ajattelutapa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 182.)

7.2 Delta-malli

Delta-malli on Balanced Scorecardin tavoin kehitetty Yhdysvalloissa. Mallin tarkoituksena on käsitellä yritysten kilpailustrategioita. Delta-mallin kautta yritys voi rakentaa itselleen sen strategian toteuttamista seuraavan ja mittaavan suorituskyvyn seurantajärjestelmän. Delta-malli kehitettiin auttamaan johtajia laatimaan ja toteuttamaan omistajaohjauksen ja liiketoiminnan strategioita (Dean and Company). Painopiste tässä mallissa suuntautuu strategian toteutuksen prosesseihin. Keskeisin asia on yrityksen toimiala, eli missä markkinoilla yritys toimii ja mitä sen tulisi tarjota markkinoille. Delta-mallissa täytyy myös panostaa asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin sekä niiden rakentamiseen ja kehittämiseen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 201.)

Delta-mallin etu on se, että se sopii monenlaisten organisaatioiden käyttöön. Erityisen hyvin se sopii kuitenkin yrityksiin jotka toimivat asiakaspalvelulähtöisellä alalla. Mallia käytetään usein yrityksissä, joissa keskeisiä ovat kehitysprojektit. Useat yritykset, jotka ovat tuotannollisia tai julkishallinnollisia, päätyvät usein BSC- malliin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 201.)

Delta-mallin strategisena tavoitteena pidetään kiinteän yhteyden luomista asiakaskuntaan. Mallissa on siis nostettava strategian lähtökohdaksi asiakas. Strategisen tavoitteen saavuttamiseksi voidaan muodostaa kysymys: Miten voidaan palvella asiakkaita ja heidän tarpeita kilpailijoita paremmin? Mallin mukaan voidaan luoda tukeva markkina-asema joko parhaan tuotteen, laajimman asiakasratkaisun tai asiakkaan lukittumisen avulla (kuvio 6).



Kuvio 6: Delta-mallin kilpailustrategiavaihtoehdot (Lindroos & Lohivesi 2010, 202.)

Tuotannollisen ja tuotekehityslähtöisen omaavat organisaatiot käyttävät useimmiten parhaan tuotteen strategiaa. Tässä strategiassa keskeisessä osassa on organisaation tuottama tuote, jolle pyritään saamaan lisäarvoa esimerkiksi tuotetta ja palvelua kehittämällä. Asiakaspalvelulähtöiset yritykset ja organisaatiot taas käyttävät useimmiten laajimman asiakasratkaisun strategiaa. Tätä strategiaa käyttävät organisaatiot pyrkivät tuottamaan asiakkailleen mahdollisimman paljon hyötyä. Asiakkaan lukittuminen on tilanne, jossa asiakas lukittuu organisaatioon, joko omasta tahdostaan tai tahtomatta. Asiakkaat pitää toisin sanoen saada riippuvaiseksi yrityksen tuotteista tai palveluista. Tämä keino on kuitenkin äärimmäinen vaihtoehto asiakaspalvelulähtöisessä liiketoiminnassa ja joskus asiakkaille syntyy tarve hajottaa tämä niin sanottu monopoliasema. (Lindroos & Lohivesi 2010, 202.)

8 Strategisen johtamisen työkaluja

On monia erilaisia työkaluja strategiselle johtamiselle. Strategisen johtamisen työkalut ovat tärkeitä organisaatioille ja yrityksille, jotta strateginen johtaminen olisi mahdollisimman tehokasta. Strategisen johtamisen työkaluja ovat esimerkiksi: ympäristöanalyysi, skenaarioanalyysi, SWOT-analyysi, Porterin kilpailuanalyysi sekä Kimin ja Mauborgnen strategiakanvas. (Lindroos & Lohivesi 2010.)

8.1 Ympäristöanalyysi ja skenaarioanalyysi

Ympäristöanalyysin avulla pyritään saavuttamaan tietoisuus tulevista muutoksista, ennen kuin niillä on vaikutus organisaation toimintoihin. Tulevien muutosten vaikutus sekä ajankohtaisuuden tiedostaminen on organisaatioiden toimintojen kannalta tärkeää. Liiketoimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, joten ympäristöanalyysien tekeminen on myös jatkuvaa työtä. Ympäristöanalyysien tekemiseen voi osallistua strategisen johdon vastuuhenkilöiden lisäksi myös muu henkilökunta. Ryhmätyöskentely ympäristöanalyysiä tehdessä mahdollistaa erilaisten kantojen huomioonottamisen. Kun ympäristöanalyysistä saadaan tulokset, ne kootaan yhdeksi kokonaisuudeksi, kun jokainen analyysi on ensin purettava ja mietittävä sen vaikutus organisaation omaan toimintaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 215.)

Skenaarioanalyysin tarkoituksena on luoda erilaisia mahdollisia tulevaisuuden kuvia, eli skenaarioita yrityksen toimintaympäristöstä. Erilaisten skenaarioiden avulla yritys voi varautua tulevaisuuden toimintaympäristöjen nopeisiin muutoksiin. Tämän analyysin tarkoitus ei ole pohtia, minkälainen skenaario olisi todennäköisin, vaan miten yrityksen tulisi toimia jos jokin tietty skenaario toteutuu. Skenaarioiden kautta on myös mahdollista parantaa organisaation valmiutta ja kykyä reagoida toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin, vaikka juuri kyseistä vaihtoehtoa ei olisi mietittykään. (Lindroos & Lohivesi 2010, 217.)

Jos organisaation toimintaympäristön tulevaisuus ei ole varma, on skenaarioanalyysi erittäin hyödyllinen työkalu organisaatiolle. Skenaariotyöskentelyn kautta organisaatio voi pienentää selvästi muutoksen tuomia riskejä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 217.)

Skenaarioanalyysin tekeminen lähtee liikkeelle olennaisten ympäristömuuttujien kiinnittämisestä. Ensimmäisessä vaiheessa pohditaan organisaation liiketoimintaympäristön erilaisia muuttujia. Tämän jälkeen muodostetaan erilaisia skenaarioita ympäristömuuttujien pohjalta. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan skenaarioiden vaikutus (Kuvio 7). (Lindroos & Lohivesi 2010, 218.)



Kuvio 7: Skenaarioprosessin vaiheet (Lindroos & Lohivesi 2010, 218.)

Skenaarioanalyysien kautta voidaan oppia arvioimaan muutoksen vaikutusta organisaation toimintaan. Tämän kautta on myös mahdollista parantaa organisaation valmiutta ymmärtämään muutosta edeltäviä signaaleja sekä parantaa kykyä reagoida äkillisiin toimintaympäristöllisiin muutoksiin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 218.)

8.2 SWOT- analyysi

SWOT-analyysi on mahdollisesti tunnetuin analyysi-malli, jota käytetään myös strategisessa johtamisessa apuvälineenä. SWOT-analyysin tarkoitus on arvioida organisaation vahvuuksia sekä heikkouksia. SWOT-lyhenne tulee neljästä englannin kielen sanasta: strenghts, weakneses, oppurtunities ja threats. Suomennettuna tämän analyysin neljä kohtaa ovat: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat (Kuvio 8). (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.)

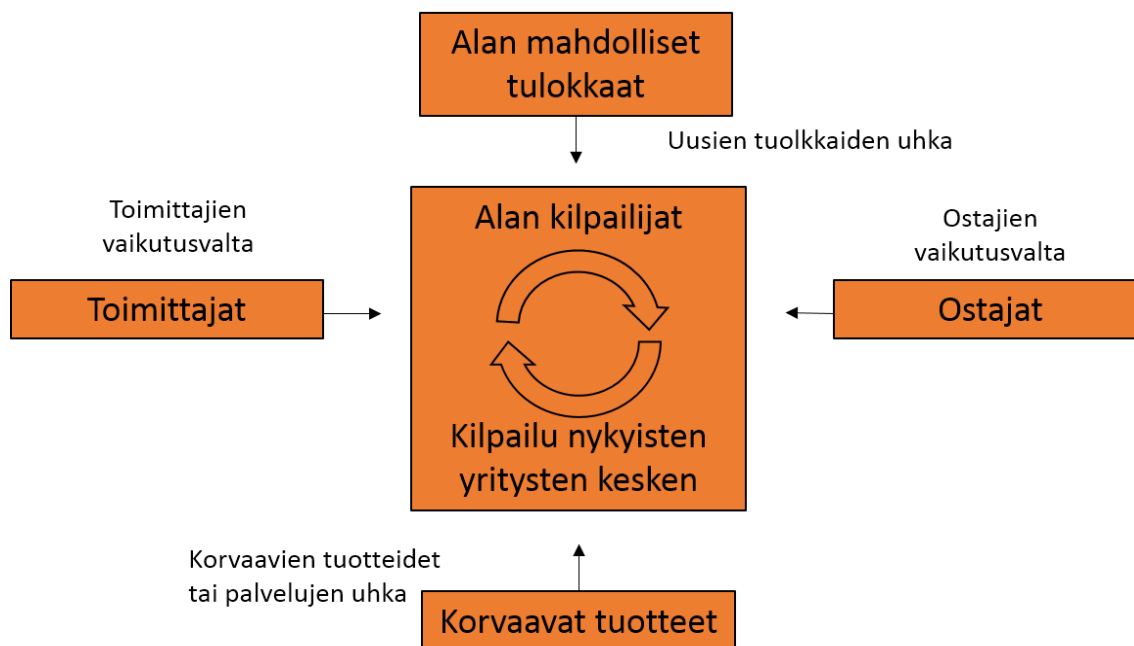


Kuvio 8: SWOT-analyysi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.)

SWOT- analyysiä laatiessa voidaan huomata monien asioiden kuuluvan analyysiin useampaankin laatikkoon. Tämä tapahtuma on kuitenkin luonnollista, sillä analyysin laatiminen on yleensä yksilötyötä ja subjektiivista. Jotta analyysistä saadaan mahdollisimman helppolukuinen, on yleensä suositeltavaa tehdä kaksi erillistä SWOT-analyysiä. Toiseen analyysiin kirjataan nykyyhetkeä koskevia asioita ja toiseen tulevaisuutta käsittävät asiat. Näitä kahta analyysiä voidaan vertailla, jolloin organisaatiolla on mahdollisuus saada parempi käsitys siitä, mikä asia on kulloinkin ajankohtainen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219.)

8.3 Porterin kilpailuanalyysi

Hyvä työkalu yksittäisen toimialan kilpailutilanteen määrittelemiseen on Porterin kilpailuanalyysi. Tämän analyysin avulla on mahdollista seurata esimerkiksi toimialan kasvua, tuoteminaisuuksien eroja, brändien tunnettavuutta ja kilpailijoiden kilpailutekijöitä. Tämän analyysin viisi eri kilpailullisuuteen johtavaa kohtaa ovat: alalla jo toimivat kilpailijat, alan mahdolliset uudet kilpailijat, vaihtoehtoiset tai korvaavat tuotteet ja palvelut, toimittajat sekä asiakkaat (kuvio 9).



Kuvio 9: Porterin toimialan kilpailukenttää koskeva analyysi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 221.)

Porterin analyysin avulla voidaan esimerkiksi selvittää, mitä vaikeuksia uusi alalle yrittävä yritys joutuu kohtaamaan. Jotta voitaisiin saavuttaa onnistunut analyysi on osattava kerätä vankat perustiedot analyysin pohjalle. Porterin analyysiä laadittaessa esimerkiksi SWOT-analyysistä on hyötyä. Onnistunut analyysi tarjoaa hyvän käsityksen siitä, minkälaisissa markkinaolosuhteissa yritys toimii kyseisenä hetkenä ja minkälaisia olosuhteita on tulevaisuudessa luvassa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 222-223.)

8.4 Kimin ja Mauborgnen strategiakanvas

Kimin ja Mauborgnen strategiakanvaksen avulla voidaan esittää yksinkertaisesti organisaation strategian keskeisiä kohtia yhden kuvion kautta. Tämän kuvion avulla voidaan listata strategian hyödyt asiakkaalle verrattuna organisaation kilpailijoihin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 224.)

Strategiakanvasta laatiessa ensimmäiseksi pitää pohtia millaisilla kilpailukeinoilla yritys aikoo pärjätä markkinoilla. On myös mietittävä missä asioissa yrityksen ei tarvitsisi panostaa välttämättä samalla tavalla kuin aiemmin. Seuraavaksi pohditaan, miten voidaan kehittää lisäarvoa, missä asioissa yrityksen pitää olla kilpailijoitaan parempi sekä onko asioita mitkä voidaan poistaa kokonaan (Kuvio 10). (Lindroos & Lohivesi 2010, 225.)



Kuvio 10: Strategiakanvaksen kilpailutekijöiden ja asiakashyötyjen nelikenttä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 224.)

Strategiakanvaksen avulla voidaan havainnollistaa, kuinka organisaatio voi erottua kilpailijoistaan ja millä kilpailutekijöillä voidaan pärjätä markkinoilla. Kuvion 10 avulla voidaan nähdä esimerkiksi mitä hyötyjä oma organisaatio voi tarjota asiakkailleen verrattuna kilpailijoiden tarjontaan. Kuvion 10 kautta voidaan myös saada oman toimintamallin havainnollistaminen ja viestiminen henkilökunnalle sekä asiakkaille selkeämmin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 225.)

8.5 Ansoffin kasvuanalyysi

Kun yritys on tilanteessa, jossa sillä on mahdollisuus kasvaa, voidaan käyttää Ansoffin kasvuanalyysiä eli Ansoffin ikkunaa. Kasvuanalyysin kautta yritys voi nähdä riskien suuruuden sekä kuinka suuren panoksen kuhunkin analyysin kohtaan tarvitaan. Analyysiin kuuluu neljä eri vaihtoehtoa. Ensimmäinen kohta on yrityksen kasvu nykyisten tuotteiden tai palveluiden kautta, yrityksen markkinaosuutta kasvattamalla. Toinen kohta on yrityksen kasvu nykyisten tuotteiden kautta uusilla markkinoilla. Kolmanneksi yritys voi kasvaa uusien tuotteiden kautta

nykyisten markkinoiden avulla. Ja viimeinen kohta on kasvu uusien markkinoiden kautta, uusilla markkinoilla. (Kuvio 11) (Lindroos & Lohivesi 2010, 227.)



Kuvio 11: Ansoffin kasvuanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 227.)

Ansoffin analyysiä rakentaessa kirjataan eri ”ikkunoihin” liikevaihdon tavoiteltu kasvu. Jokaiseen ikkunaan pohditaan myös, kuinka suuren panoksen kukin kohta tarvitsee suhteessa tuotto-odotukseen. Jos yritys pohtii uusien markkinoiden valtaamista tai uusien tuotteiden lanseeraamista, on suositeltavaa pohtia yrityksen valmiutta toteuttaa näitä kasvumalleja. (Lindroos & Lohivesi 2010, 228.)

Ansoffin kasvuanalyysin perimmäinen tavoite on saada kohdistettua yrityksen omat resurssit asioihin, joiden kautta kasvu on ajankohtaan nähden parhaiten saavutettavissa. Analyysin avulla saadaan samalla arvioitua eri kasvuvaihtoehtojen riskejä sekä tuottopotentiaaleja. (Lindroos & Lohivesi 2010, 228.)

8.6 Go-To-Market-analyysi

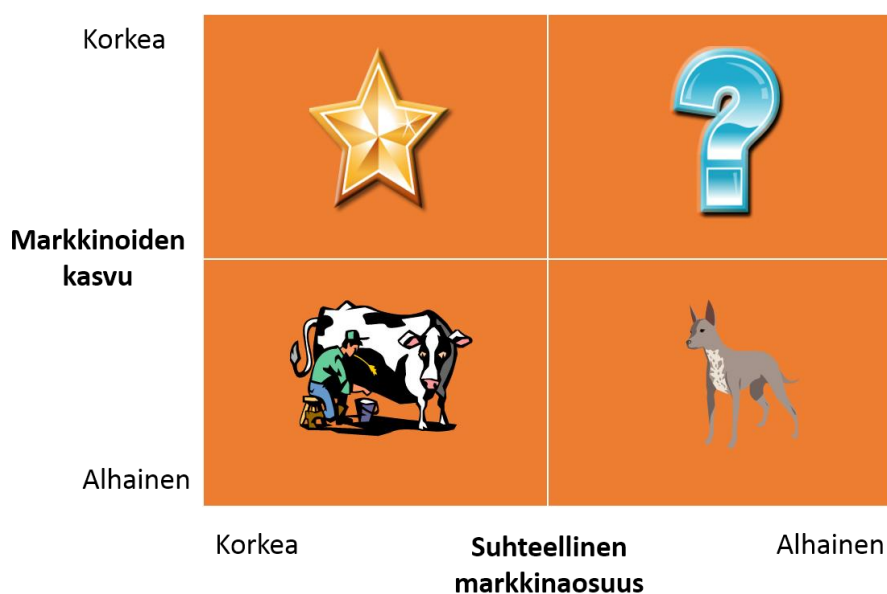
Go-to-market-analyysi auttaa yritystä valitsemaan minkä jakelukanavan kautta, mitä tuotetta ja millekin asiakkaalla myydään. Aluksi analyysissä hahmotetaan kuva yrityksen nykytilanteesta, jonka kautta nähdään mille alueille yritys on panostanut resurssejaan kyseisenä hetkenä. Seuraavaksi luodaan samanlainen kuva, joka kuitenkin kuvaa tulevaisuuden tavoitetta. Kun analyysiin lisätään uudet tuotteet, uudet jakelukanavat sekä uudet palvelut, on analyysin pohja valmis. (Lindroos & Lohivesi 2010, 230.)

Go-to-market-analyysissä pyritään muodostamaan kolmiulotteinen matriisi. Matriisiin pystyakselille merkitään asiakkaat, syvyysakselille yrityksen jakelukanavat ja vaaka-akselille yrityksen tuotteet tai palvelut. Toisin sanoen analyysistä muodostuu lopulta yksi kuutio. Tämän analyysin avulla yritys voi tehdä parempia päätöksiä siitä, mihin alueisiin yrityksen kannattaisi panostaa ja mistä alueista luopua kokonaan. Analyysin avulla on myös helpompi päättää siitä, keitä otetaan asiakkaiksi, mitä tuotteita tai palveluita käytetään ja mitkä jakelukanavat valitaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 230-231.)

Tämän analyysin avulla saadaan kuva siitä, mihin kohteisiin yritys voi panostaa ja suunnitella erilaisia toimenpiteitä. Jos Go-to-market-analyysin kanssa on käytössä Ansoffin analyysi, on yrityksen helpompi kohdentaa omia odotuksia tuotteidensa, asiakkaidensa sekä jakelukanaviensa suhteen. Tämän seurauksena yrityksen on helppo havaita mistä yrityksen potentiaalista kasvua voidaan löytää. (Lindroos & Lohivesi 2010, 231.)

8.7 Boston Consulting Grouping (BCG) portfolioanalyysi

Boston Consulting Grouping portfolioanalyysin eli Bostonin eläintarhamatriisin kautta yritys voi arvioida yksittäisen tuotteen tai kokonaisten liiketoimintojen sijaintia tai markkina-asemaa verrattuna markkinaosuuteen ja markkinoiden kasvuun. Jos tuotteen tai liiketoiminnon sijainti on ”tähti luokassa”, on silloin markkinoiden kasvu nopeaa ja markkinaosuus iso. ”Kysymys luokka” tarkoittaa sitä, että markkinoiden kasvu on edelleen nopeaa, mutta markkinaosuus on suhteellisen pieni. Jos taas markkinoiden kasvu on hidasta, mutta markkinaosuus on korkea, kutsutaan tätä luokkaa ”lypsylehmäksi”. ”Koira-kategoria” taas tarkoittaa sitä, että markkinaosuus on pieni hitaasti kasvavilla markkinoilla (Kuvio 12). (Lindroos & Lohivesi 2010, 232.)



Kuvio 12: BCG:n portfolioanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 233.)

Kuvion 12 analyysissä lypsylehmä kategoria kuvastaa sitä, missä yrityksellä on suurin liikevaihto ja paras tuotto. Jos markkinoiden kasvu ja yrityksen suhteellinen markkinaosuus ovat korkeita, eli jos liikutaan tähti kategoriassa, kannattaa yrityksen panostaa suhteellisen markkinaosuuden kasvattamiseen, jotta myös tulevaisuudessa yrityksellä olisi suuri markkinaosuus verrattuna kilpailijoihin. Kysymysmerkki kategoria kuvaa tulevaisuuden potentiaalisia markkinoita, jotka kasvavat, mutta kyseisellä hetkellä yrityksen suhteellinen markkinaosuus on pieni. Tässä kategoriassa yrityksen tulee miettiä onko sillä mahdollisuus kasvattaa omaa markkinaosuuttaan kannattavasti. Koira kategoriassa yrityksen suhteellinen markkinaosuus hitaasti kasvavilla markkinoilla on pieni. Tässä kategoriassa ainut tapa pyrkiä kasvattamaan omaa suhteellista markkinaosuutta, on joko yritysostot tai hintakilpailu. Yrityksen kannattaa pohtia, onko järkevää panostaa tähän riskialttiiseen kategoriaan vai kannattaako vetäytyä näiltä markkinoilta kokonaan pois. (Lindroos & Lohivesi 2010, 232-233.)

8.8 Sidosryhmien odotusten analyysi

Sidosryhmien odotusten analysointi on tärkeää, koska niiden odotukset kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Monet muutokset saattavat olla vaikeasti huomattavissa, joka voi olla yrityksen toiminnan kannalta haitallista tai jopa kohtalokasta. Sidosryhmien odotusten kehittymiseen ja muuttumiseen vaikuttaa vahvasti esimerkiksi kilpailutilanne, lait ja säädökset, jakelukanavien kehitys, toimittajasuhteet, yhteistyökumppanit sekä henkilöstön odotukset työpaikoistaan. Muutoksia yrityksen toimintaan tuo myös uusien sidosryhmien syntyminen tai uudet ympäristölainsäädännöt. (Lindroos & Lohivesi 2010, 235.)

Sidosryhmien odotusten analyysiä lähdetään työstämään keräämällä jatkuvasti tietoa sidosryhmien odotusten muutoksista kooten ne yhteen samaan tietovarastoon. Olisi suositeltavaa, että pieni ryhmä keräisi tietoa sidosryhmien odotusten muutoksista ja toisi säännöllisin väliajoin tulokset johtoryhmä käsiteltäväksi esimerkiksi strategiaprosessin yhteydessä. Strategiaa voidaan muuttaa tai päivittää tarvittaessa sidosryhmien odotusten muuttuessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 235.)

8.9 Organisaation valmiusanalyysi

Organisaation valmiuksia toimia eri tilanteissa voidaan kartoittaa valmiusanalyysillä. Jotta voitaisiin toteuttaa hyvä strategia, on organisaation valmiuden oltava hyvä. Taulukkoon 1 on listattu muutama esimerkki organisaation valmiuksista. Analyysissä arvioidaan esimerkiksi yrityksen tehokkuus asteikolla 0-10. Tässä asteikossa pohditaan yrityksen nykytilaa esimerkiksi siitä, kuinka kustannustehokas yritys on. Tämän jälkeen yritys arvostelee tämän kohdan tärkeyden asteikolla 1-5.

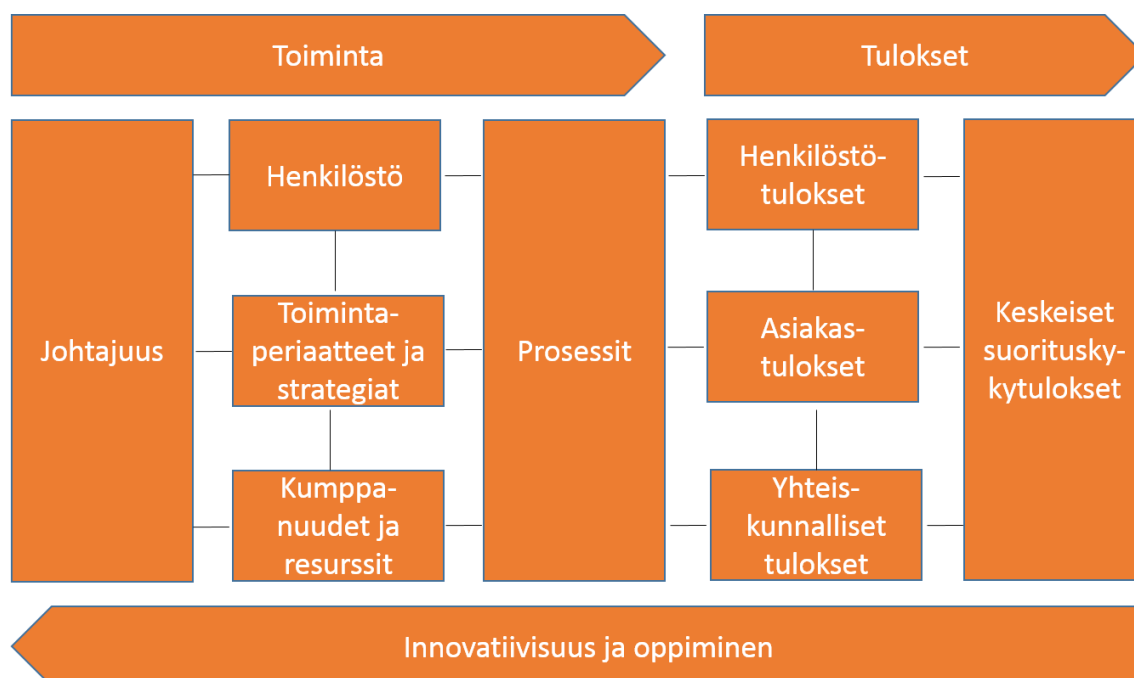
Organisaation valmiudet	Mistä on kysymys	Arvio 0-10	Tärkeys 1-5
Tehokkuus	Olemme kustannustehokkaita		
Johtajuus	Osaamme sijoittaa hyviä johtajia oikeille paikoilla		
Tahto	Henkilökunta on osaavaa, sitoutunut ja motivoitunut		

Taulukko 1: Organisaation valmiusanalyysi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 238.)

Organisaation valmiusanalyysin kautta pyritään löytämään muutama osa-alue joihin yrityksen tulisi ohjata resurssejaan enemmän. Analyysin avulla voidaan huomata myös asioita, jotka ovat kyseisenä ajankohtana vähemmän tärkeitä, jolloin niistä voidaan tarpeen mukaan ohjata huomiota ja resursseja muihin asioihin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 237.)

8.10 EFQM Excellence-malli

EFQM excellence-malli sisältää yhdeksän arviointialuetta, joista neljä liittyvät tuloksiin ja viisi organisaation toimintaan. Jokainen arviointialue pitää sisällään eri arviointikohtia, joita pohditaan. Arvioinnin maksimipisteet ovat 1000, joka jaetaan tasan toiminnan tulosarviointikohteisiin sekä toiminnan arviointikohteisiin (Kuvio 13). (Lindroos & Lohivesi 2010, 239. EFQM.)



Kuvio 13: The EFQM Excellence Model (Klazinga, Nabitz, Walburg, 2010, 193.)

EFQM-mallia käyttämällä yrityksen johto saa hyvän strategisen johtamisen työkalun, jonka avulla yritystä ja sen toimintaa pystytään arvioimaan eri näkökulmista. Mallia voidaan kutsua

itsearviointityökaluksi, joka kartoittaa yrityksen kehittämistarpeita sekä puutteita. (Lindroos & Lohivesi 2010, 239-240. EFQM.)

Mallin analyysin suorittaa yleensä omasta organisaatiosta koottu ja koulutettu työryhmä. On myös mahdollista käyttää arvioinnissa jotakin ulkopuolista työryhmää tai arvioijaa. Työryhmän analyysin avulla saadaan organisaatiolle kuva siitä, miten yritys on osannut toteuttaa eri asioita verrattuna toisiin organisaatioihin. Jos tätä analyysiä toteutetaan säännöllisesti, voidaan sen kautta huomata miten hyvin eri kehittämisohjelmat ovat onnistuneet huomattujen puutteiden korjaamisen jälkeen. (Lindroos & Lohivesi 2010, 240.)

8.11 Asiakasanalyysi

Asiakasanalyysiä voidaan käyttää strategisen johtamisen apuvälineenä strategian toteutuksen varmistamisessa. Asiakasanalyysin tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään miten asiakkaan liiketoiminta toimii. Olennaisia kysymyksiä asiakasanalyysiä pohtiessa ovat esimerkiksi: Mitkä asiat ovat tärkeitä asiakkaan menestyksen kannalta? Miten voidaan toimia tehokkaasti ja samalla auttaa asiakkaita menestymään? Voidaanko tehdä yhteistyötä asiakkaan kanssa siten, että asiakkaan kehityshankkeet edistyisivät? (Lindroos & Lohivesi 2010, 241.)

Asiakasanalyysin avulla voidaan määritellä erilaiset asiakasryhmät kohdealueelta, jotta yritys voisi ottaa esimerkiksi huomioon olennaiset asiakaserot markkinointitoimenpiteissä. Asiakasanalyysin kautta yritys saa luotua kuvan valintakriteereistä sekä lisäpalveluista, joita asiakkaat arvostavat. (Lindroos & Lohivesi 2010, 242.)

8.12 Yhden sivun strategiatarina

Yhden sivun strategiatarina on pelkistetty strategisen johtamisen apuväline, jossa strategia kuvataan yksinkertaisesti ja helposti ymmärrettäväksi ”strategiatarinaksi”. Normaalin käytännön mukaan strategian selvittämiseksi käytetään useiden sivujen pituista selvitystä strategiasta, jolloin strategian ydin jää helposti epäselväksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 243.)

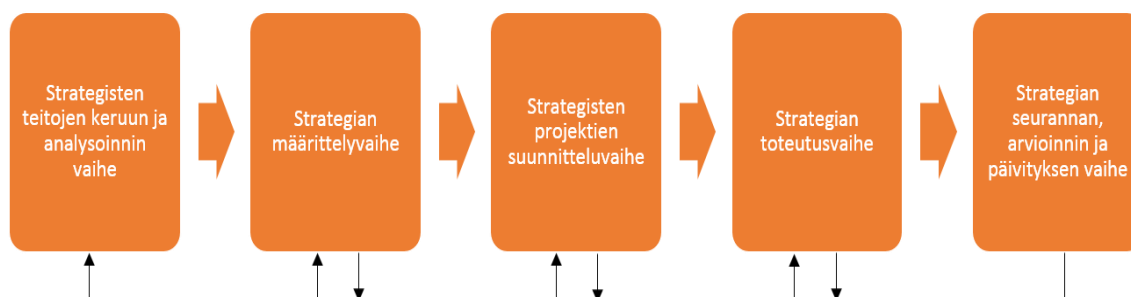
Yhden sivun strategiatarinan tehtävänä on pyrkiä vastaamaan asiakashyötyyn sekä omistajahyötyyn liittyviin kysymyksiin. Strategiatarina koostuu korkeintaan kahden sivun mittaisesta dokumentista, jossa vastataan esimerkiksi seuraaviin kohtiin: Mitä strategisia tavoitteita organisaatiolla on? Ketkä ovat organisaation asiakkaita ja mihin asiakassegmentteihin organisaatio keskittyy? Mitä hyötyä organisaatio tuottaa asiakkailleen? Miten organisaatio erottuu edukseen kilpailijoistaan? Mitä hyötyjä voidaan tuottaa omistajille? Mitä ovat kriittiset menestystekijät? (Lindroos & Lohivesi 2010, 244.)

9 Hierarkkinen ja dialoginen strategiatyö

Strategia voidaan laatia ja seurata lukemattomilla eri tavoilla, mutta strategiatyöllä on kaksi erilaista toteuttamistapaa: hierarkkinen strategiatyö tai dialoginen strategiatyö. Molempia strategian toteuttamistapaa käytetään, mutta sen käyttö on aina yrityskohtaista. Molemmilla strategiatyötavoilla on omat vahvuudet sekä heikkoudet, mutta suurin eriyttävyys näissä tulee siitä, ketkä toteuttavat strategiatyötä. (Mantere, Suominen & Vaara 2011.)

9.1 Strategiatyö

Strategiatyöhön sisältyy strategian laatiminen, toimeenpano sekä seuraaminen. Strategiatyöstä ei ole yhtä ainoaa oikeaa vaihtoehtoa, vaan siitä on monia erilaisia näkemyksiä ja malleja. Strategiatyön sisältöön vaikuttavat voimakkaasti organisaation kulttuuri, toimintaympäristö ja olosuhteet. Jonkin yrityksen strategiatyömalli ei siis välttämättä sovi suoraan jonkin toisen yrityksen strategiatyömalliksi. (Hakanen 2009.) Lindroosin ja Lohiveden yksinkertainen strategiatyömalli sisältää strategisten tietojen keruun-, strategiatyön määrittely-, strategisten projektien suunnittelu-, strategian toteutus- sekä strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaiheet. (Kuvio 15) Nämä kaikki strategiatyön viisi päävaihetta ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden. (Hakanen 2009; Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)



Kuvio 14: Strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)

9.2 Hierarkkinen strategiatyö

Hierarkkisessa strategiatyössä aluksi organisaation johto suunnittelee strategian ja siihen sisältyvät suunnitelmat omalle organisaatiolleen, jonka jälkeen muu henkilöstö toteuttaa sen. Johdon tehtävänä on myös saada muu henkilöstö sitoutumaan strategiaan ja pyrkiä vähentämään muutosvastarintaa. Johdon lisäksi hierarkkisessa strategiatyössä voidaan ottaa myös joidenkin asiantuntijoiden näkemyksiä strategisessa työssä. Hierarkkinen strategiatyö voi olla vahvempi malli tilanteissa, joissa tarvitaan kontrollia ja koordinaatiota (Ala-Mutka 2008). Hierarkkisessa strategiatyössä saattaa ilmetä muutosvastarinnan kautta syntyneitä organisaa-

tion sisäistä kitkaa, joka johdon on saatava voitettua, jotta esimerkiksi uusi strategia saadaan toimimaan organisaatiossa. (Mantere ym. 2011.)

Hierarkkinen strategiatyö sisältää muutosvastarinnan lisäksi joitakin muita ongelmia. Johdolle voi tuottaa ongelmia esimerkiksi löytää paras ja toimivin strategia omalle organisaatiolleen. Myös se, että strategian valmistusvaiheessa ei ole johdon lisäksi osallistunut muuta henkilöstöä voi tuoda strategian toteuttamiseen liittyviä ongelmia. Johdon on siis tuotava selkeä ja hyvä näkemys siitä, miksi organisaatio toteuttaa jotakin tiettyä strategiaa. Johdon on keksittävä keino, jonka avulla henkilöstö saa strategian adaptoitua omaan työelämäänsä sulavasti ja vaivattomasti. (Mantere ym. 2011.)

9.3 Dialoginen strategiatyö

Dialogisessa strategiatyössä organisaation johdon lisäksi myös muu henkilöstö osallistuu strategian ja siihen liittyvien toimintojen pohjalle käytäviin keskusteluihin. Dialoginen strategiatyö tarjoaa siis monta eri näkemystä organisaation tavoitteista sekä toiminnoista. Tämä ei kuitenkaan tarkoita välttämättä sitä, että suuren organisaation jokainen työntekijä olisi osallinen strategian suunnittelussa, vaan esimerkiksi sitä, että ylemmän johdon lisäksi organisaation eri osa-alueiden vastuuhenkilöitä sekä heidän näkemyksiä otetaan suunnittelutyössä huomioon. Dialogisessa strategiatyössä ei välttämättä ole samanlaista muutosvastarintaa mukana kuin hierarkkisessa strategiatyössä, mutta vastarintaa voi esiintyä strategiatyöhön osallistuvien henkilöiden erilaisien näkemysten kautta. (Mantere ym. 2011.)

Dialogisen strategiatyön haasteena on keksiä keino, jonka kautta mahdollistaisi tasapuolisen keskustelun johdon sekä organisaation eri osien kanssa. Organisaation on löydettävä tasapaino, jonka kautta kaikkien strategian kehittämiseen osallistuvien ääni saadaan kuuluviin ja huomioitua. Haasteena on myös se, miten saadaan löydettyä aikaa ja tilaa, jonka strateginen työ vaatii työntekijöiltä. Organisaation täytyy myös osata käyttää hyödykseen strategisessa työssä syntyvää moniäänisyyttä. (Mantere ym. 2011.)

10 Tutkimuksen tekeminen ja tutkimustulokset

Tutkimus tehdään kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen tiedot saadaan haastatteleamalla yritysten edustajia, joilla on joko käytännön, tai teorian tason kokemusta yrityksen strategisesta työstä. Tutkimuksessa on haastateltu esimerkiksi yritysten toimitusjohtajia, talousjohtajia ja myyntijohtajia. Tutkimuksessa ei käytetä yritysten tai haastateltavien nimiä strategisten asioiden arkaluonteisuuden takia.

Yritykset nimetään kaavalla: Yritys A, Yritys B, Yritys C jne. Haastateltavat henkilöt nimetään heidän tittelillään sekä yritykselle määrättyllä kirjaimella.

Haastattelut ovat pääosin suoritettu yritysten toimipisteillä. Haastattelut ovat nauhoitettu haastateltavien luvalla. Joitakin haastatteluja on myös tehty puhelimen välityksellä ja täydentäviä kysymyksiä on lähetetty sähköpostitse. Haastattelun pohjana toimii lomake, joka on opinnäytetyön liitteissä.

Haastattelut puretaan auki siten, että ensimmäiseksi kerrotaan yrityksestä lyhyesti, jonka jälkeen selitetään myös lyhyesti strategian vastuuhenkilöistä, sekä yritykselle strategisesta näkökulmasta tärkeitä asioista. Haastatteluista purkaessa käytetään materiaalina vain haastatteluista saatua tietoa.

Tutkimuksen kautta on saatu paljon erilaisia skenaarioita strategisesta johtamisesta, strategisessa työssä käytettävistä mittareista sekä apuvälineistä. Haastattelujeni kautta saatiin selville, että monilla yrityksillä on joitakin samoja strategisia valintoja, mutta myös paljon erilaisuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia aihetta yleisellä tasolla, joten haastatteluista tehdyt havainnot kerrotaan kappaleessa: ”Johtopäätökset”.

11 Haastattelut

Suurin osa haastatteluista on tehty yritysten tiloissa. Jotkut haastattelut on suoritettu puhelimen välityksellä. Tässä tutkimuksessa ei käytetä yritysten oikeita nimiä aiheen arkaluontoisuuden takia.

11.1 Yritys A

Yritys A on logistiikka-alan yritys, jolla on 15 toimipistettä ympäri Suomea. Haastattelussa haastateltiin keskisuuren yrityksen Myyntijohtajaa A yrityksen pääkonttorissa pääkaupunkiseudulla. Yritys A:n 18kk liikavaihto vuonna 2012-2013/06 oli noin 21 miljoonaa euroa. Yrityksen Myyntijohtaja A listasi yrityksen vahvuudeksi yrityksen tarjoaman laajan tuote- ja palveluvalikoiman. Yritys A on myös panostanut lisäarvoa tuottavaan logistiikkaan. Yritys A on pystynyt tuottamaan asiakasräätälöityjä tuotteita ja palveluita. Yritys A:n strateginen työ on yrityksen Myyntijohtaja A:n mukaan yrityksen johtoryhmän vastuulla. Johtoryhmä ei toimi ainoastaan pääkaupunkiseudulla sijaitsevassa pääkonttorissa, vaan heitä on myös muissakin toimipisteissä. Johtoryhmän tukena strategiseen työhön osallistuu myös soveltuvin osin alemman johtotason henkilöitä. Alemman johdon tehtäviin usein kuuluu lähinnä strategian jalkauttamisen tuomat tehtävät, mutta Myyntijohtaja A:n mukaan heitä ei ole suljettu kuitenkaan täysin pois strategisen työn alkuvaiheesta, eli strategian luomisesta. Muu henkilöstö ei ole mukana

strategisessa työssä, strategian toteuttamisen lisäksi. Myös strategian toteutumisen seuranta kuuluu johdolle.

Yritykselle erityisen tärkeitä asioita strategisesta näkökulmasta katsoen ovat erityisesti kustannustehokkuus, työntekijöiden työn tuottavuus sekä asiakassuhteet. Myyntijohtaja A kertoi, että muita tärkeitä asioita ovat työntekijöiden viihtyvyys, yrityksen kannattava kasvu ja markkinointi.

Myyntijohtaja A:n mukaan yrityksessä vallitsee hierarkkinen strategiatyö, sillä strategian päättää johto, ja muu henkilöstö toteuttaa sen. Myyntijohtaja A:n mielestä strategiatyö ei kuitenkaan ole täysin hierarkkista. Hänen mukaansa strategiasta vastaavat henkilöt ottavat myös huomioon muun henkilöstön mielipiteitä ja havaintoja. Yritys A:llä on esimerkiksi palauttejärjestelmä talossa, jonka kautta kaikilla on mahdollisuus saada oma ääni kuuluviin. Myyntijohtaja sanoo, että alhaaltapäin tulee kuitenkin niin vähän ideoita ja ehdotuksia, että yritys on tavallaan ajautunut hierarkkiseen strategiatyöhön. Lopuksi Myyntijohtaja A toteaa: ”Mielellään haluaisimme dialogia enemmän, mutta ehkä ihmiset eivät koe sitä asiaksi, johon he haluaisivat ottaa kantaa.” Toisin sanoen yrityksen tavoite on päästä lähemmäs dialogista strategiatyötä.

Hierarkkisen strategiatyön vahvuuksiin Myyntijohtaja A listasi sen, että kun strategiasta on päättämässä pieni joukko, ovat kaikki myös sitoutuneet siihen työhön. Myyntijohtaja A toteaa myös, että kun strategiaa johtaa pieni joukko, niin sovitut toimenpiteet myös etenevät tehokkaasti. Heikkoudeksi Myyntijohtaja A laskee myös hänen mielestään vahvuutena olevan pienen joukon vastuuhenkilöitä. Hänen mukaansa pieni joukko saattaa edetä ”laput silmillä”, jolloin ei nähdä, Myyntijohtaja A:n sanoin, ”oman hiekkalaatikon ulkopuolelle. Laajemman hallituksen kautta tulisi dynamiikka strategiseen johtamiseen Myyntijohtaja A:n mukaan.

Haastattelussa tiedusteltiin, mitä strategisen johtamisen mittareita Yritys A:llä on käytössä. Myyntijohtaja A sanoi, että heillä on käytössä vain Balanced Scorecard (BSC). Yritys on myös jalkauttanut BSC:n käytön sen jokaisen toimipisteen liiketoimintaympäristöön. Myyntijohtaja A myöntää, että hän ei ole ennen kuullut Delta-mallista, eikä usko, että heillä olisi tarvetta vaihtaa jo hyväksi havaittua strategisen johtamisen mittaria.

Yritys A:lla on Myyntijohtaja A:n mukaan melko vähän strategisen johtamisen työkaluja käytössä. Hän kuitenkin toteaa, että SWOT-analyysi on työkalu, jota yrityksessä käytetään päivittäin. Muita varsinaisia strategisen johtamisen työkaluja Myyntijohtaja A ei osaa nimetä, mutta sanoo: ”Strategiatyössä meillä on menetelmä se, että käydään niitä asioita tämmöisissä ohjausryhmissä läpi, jossa käytetään erilaisia työkaluja.” Myyntijohtaja A mainitsee vielä lyhyesti, että heillä on lean toimintafilosofia käytössä, mutta hän mieltää sen enemmän operatiiviseksi

työkaluksi. Hän kuitenkin lisää, että tällä toimintafilosofialla on kuitenkin tärkeä strateginen näkökulma. Varsinaista työkalusetiä ei yrityksellä ole. Haastattelun jo loputtua Myyntijohtaja A mainitsee, että heillä on käytössä myös Blue Oceans - malli. Blue Oceans - malli ei välttämättä ole strategisen johtamisen työkalu, mutta sen avulla voidaan hahmottaa, mihin asioihin yrityksen pitää panostaa säilyttääkseen tuon Blue Oceans - mallille ominaisen aseman markkinoilla. Yritys A:n kehitysehdotuksia käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Yritys A:lla on käytössä hierarkkinen strategiatyö, joka on toiminut tähän asti hyvin. Yritys A:n tarkoitus on kuitenkin pyrkiä dialogiseen strategiatyöhön, joka voisi tarjota strategiseen johtamiseen paljon uusia ulottuvuuksia. Dialogisen strategiatyön avulla yrityksen olisi mahdollista hyödyntää heillä jo olevaa osaamista henkilöstön puolelta. Yritys A:n tulisi ottaa esimerkiksi alemman johdon edustajia kehityskeskusteluihin, jolloin Yritys A:n johto voisi ottaa ensimmäisen askeleen kohti dialogista strategiatyötä. Yritys A:n palaute-järjestelmä ei ole toiminut, joten Yritys A:n olisi järkevää kokeilla esimerkin kaltaista lähestymistapaa, jotta yritys voisi päästä lähemmäs omaa tavoitetta toteuttaa dialogista strategiatyötä.

Myyntijohtaja A:n mukaan yrityksellä on käytössä Balanced Scorecard, joka mittaa mm. strategisen johtamisen onnistumista. BSC on kattava mittari, joten kehitysehdotusta tämän hetken tilanteeseen ei ole. Tulevaisuudessa Yritys A:n kannattaisi myös tutkia Delta-mallin tuomia hyötyjä verrattuna BSC:hen.

Työkalujen käyttö Yritys A:lla strategisen johtamisen apuvälineenä on erittäin vähäistä. Yritys A:n toiminnalle olisi suotuisaa rakentaa ”työkalupakki”, joka helpottaisi strategista johtamista. Eriarvoisten analyysien tekeminen toisi Yritys A:lle tehokkaamman strategisen johtamisen järjestelmän. Työkalujen kautta saatava hyöty voi olla myös taloudellisesti erittäin suotuisaa, sillä esimerkiksi skenaarioanalyysien avulla voidaan valmistua tulevaisuuden tuomiin muutoksiin ennakkoon, jolloin Yritys A:n on mahdollista tehdä taloudellisia säästöjä.

11.2 Yritys B

Haastattelussa haastateltiin Yritys B:n Toimitusjohtaja B:tä. Yritys B on sveitsiläisen yrityksen tytäryhtiö. Organisaatiolla on toimintaa Suomen yksikön lisäksi ympäri maailmaa, kuten esimerkiksi Yhdysvalloissa, Brasiliassa, Kiinassa, Intiassa, Saksassa ja Ranskassa. Yritys B on B2B-yritys, ja Suomen markkinoilla se on johtavassa asemassa omalla alallaan. Yrityksen liikevaihto vuonna 2012 oli noin 132 miljoonaa euroa. Yrityksen Toimitusjohtaja B sanoi, että yrityksellä ei ole erillistä strategiaosastoa, vaan strategisesta johtamisesta vastaavat liiketoimintalueiden johto, johtajat sekä sen johtoryhmä. Yritys B:llä on strategisessa työssä käytössä myös eri asiantuntijoita. Toimitusjohtaja B:n mukaan myöskään Yritys B:n emoyhtiöllä ei ole erillistä strategiaosastoa. Hän myös lisää, että organisaatiossa strategiaa mietitään funktiota-

solla. ”Eli esimerkiksi tuotanto mieltii omat strategiansa, hankinta omat ja myynti omat”, sanoi yrityksen Toimitusjohtaja B. Hän myös toteaa, että strategia ja strateginen johtaminen tapahtuu ”ylhäällä”, joten henkilöstö ei osallistu strategiseen työhön. Yritys B:n strategista valvontaa suorittaa samat henkilöt ja ryhmät, jotka vastaavat strategian suunnittelusta ja kehityksestäkin.

Tärkeiksi asioiksi strategisesta näkökulmasta katsoen Toimitusjohtaja B listasi mm. kustannus-
tehokkaan toiminnan, tuotteen laadukkuuden sekä työntekijöiden työn tuottavuuden. Toimitusjohtaja B sanoi, että yrityksen kasvu ei ole enää kovin tärkeätä, koska markkinaosuuden kasvattaminen tulisi yritykselle kalliiksi. ”Se syö kannattavuutta, jos me halutaan lisää markkinaosuutta, mutta me halutaan kasvaa kuitenkin koko ajan”, Toimitusjohtaja B toteaa. Hän sanoo, että yrityksen kannattava kasvu on tärkeää, ja siihen pyritään esimerkiksi hakemalla uusia segmenttejä tai laajentamalla toiminta-alueita. Hän tiivistää, että kannattavaan kasvuun voidaan päästä uusilla tuotteilla, alueilla tai asiakassegmenteillä. Vähemmän tärkeäksi asiaksi strategisesta näkökulmasta katsoen Toimitusjohtaja B listaa esimerkiksi markkinoinnin ja kotimaisuuden. Toimitusjohtajan B mielestä yritykselle markkinointi ei ole kovinkaan tärkeätä, koska Yritys B ei toimi kuluttajamarkkinoilla. Hän myös sanoo, että kotimaisuudella ei ole mitään väliä, koska yritys toimii globaaleilla markkinoilla. Tähän Toimitusjohtaja B kuitenkin lisää, että heille on kuitenkin tärkeää hyödyntää suomalaista osaamista, koska täällä on heidän tuotteisiinsa liittyvää osaamista paljon. Toimitusjohtaja B:n mukaan Suomessa tehdään organisaation vaikeimpia tuotteita, joiden valmistukseen tarvittavaa osaamista löytyy Suomesta.

Haastattelussa tiedusteltiin onko yrityksellä käytössä hierarkkinen vai dialoginen strategiatyö. Toimitusjohtaja B vastasi: ”Kyllä se on tyylipuhtaasti hierarkkinen, että täällä johto asiantuntijoiden kanssa määrittelee strategian, joka sitten jalkautetaan linjaorganisaation kautta.” Hierarkkisen strategiatyön vahvuudeksi Toimitusjohtaja B näkee pienessä ryhmässä toiminnan sujuvuuden. Hänen mielestään dialoginen strategiatyö olisi käytännössä mahdotonta Yritys B:n kaltaisessa isossa yrityksessä. Toimitusjohtaja sanoo: ”No eihän tällainen liiketoiminta ole tämän kokoisessa yrityksessä demokratiaa.” Tähän hän myös lisäsi, että omistaja on henkilö, jolla on rahat kiinni yrityksessä, joten hänellä on aina ”viimeinen sana” sanottavan myös strategisissa asioissa.

Hierarkkisen strategiatyön heikkoudeksi Toimitusjohtaja B näkee, että tässä strategiatyössä voi jäädä käyttämättä asiantuntevuutta, jota yrityksessä on jo valmiiksi. Toimitusjohtaja B kuitenkin lisää tähän, että asia voi kuitenkin kääntyä vahvuudeksi, jos se osataan vain hyödyntää yrityksessä riittävän tehokkaasti.

Haastattelussa haastateltiin myös Yritys B:n Henkilöä B, joka on seurannut jo pitkään yrityksen strategista johtamista ja sen kehitystä. Hän on myös ollut strategisessa työssä mukana. Henkilö B sanoo, että heillä on ollut strategisista mittareista Balanced Scorecard aiemmin käytössä. Nykyään sitä ei kuitenkaan enää käytetä yrityksen raskaista prosesseista johtuen. Delta- mallia ei yrityksessä olla käytetty aiemmin, eikä sitä käytetä tällä hetkelläkään. Henkilö B:n mukaan Yritys B käyttää strategisen johtamisen mittaamiseen tuotekehitysprojektin toteutumaa ja APD:hen. APD lyhenne tulee englannin kielen sanoista ”application for product development”. Toisin sanoen Yritys B vertaa tuotekehitysprojektin suunnitelmaa sen toteutumaa.

Haastattelussa kävi ilmi, että Yritys B:llä on käytössä SWOT-analyysistä muokattu ”Mid Range Plans”-versio strategisen johtamisen apuvälineenä. Tässä versiossa suunnitellaan yrityksen seuraavat kolme vuotta. Tämä analyysi jaetaan yrityksen sisällä jokaiselle segmentille konsernitason tasolla. Henkilö B:n mukaan yritys käyttää toisinaan skenaarioanalyysiä ja Porterin kilpailuanalyysiä. Nämä eivät ole jatkuvassa käytössä, vaan käytössä ainoastaan tarpeen mukaan. Ympäristöanalyysiin Henkilö B sanoo, että he kyllä yrityksessä seuraavat markkinaympäristöä, mutta heillä ei ole käytössä ulkopuolista sapluunaa tästä analyysistä. Henkilö B jatkaa, että he ympäristöanalyysin tavoin analysoivat asiakassuhteita, mutta eivät varsinaisesti käytä mitään valmista analyysiä, kuten asiakasanalyysiä. Henkilö B toteaa lopuksi, että haastattelussa mainittavien apuvälineiden lisäksi heillä on yksikkötasolla käytössä asiakastytyväisyysmittaukset. Yritys B:n kehitysehdotuksia käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Toimitusjohtaja B:n mukaan Yritys B:llä on käytössään hierarkkinen strategiatyö. Hän kuitenkin mainitsee tämän strategiatyön heikkoudeksi sen, että mahdollinen asiantuntevuus, jota yrityksessä jo on, saattaa tässä strategiatyössä jäädä käyttämättä. Yritys B:n tulisi pyrkiä hyödyntämään kaikki osaaminen, mitä yrityksen sisällä jo on. Suositeltavaa olisi siis siirtyä dialogisempaan strategiatyöhön. Koska Yritys B:llä on paljon myös alempaa johtoa, voisi se ottaa strategiseen työhön mukaan muutamia edustajia alemmasta johdosta. Nämä edustajat voisivat kerätä strategista osaamista alemmilla tasoilta ja tuoda näitä mielipiteitä ja ehdotuksia Yritys B:n strategiaan keskusteluihin. Tätä kautta Yritys B pystyisi käyttämään sisäisen osaamisen tehokkaasti hyödyksi alentamatta suuresti strategisen työn sujuvuutta ja nopeutta.

Yritys B on todennut BSC:n olevan kömpelö heidän strategisen johtamisen mittariksi. Varsinaista mittaria tai mittaristoa Yritys B:llä ei tällä hetkellä ole, mutta Yritys B:ssä on selvästi huomattu, miten he voivat helpoiten mitata strategista johtamista. Yritys B:n kuitenkin kannattaisi pohtia, voisiko BSC ottaa osittain käyttöön tämän hetken strategisen johtamisen mittaamisen menetelmien tueksi. BSC:n käyttöönotto olisi Yritys B:lle vaivattomampaa, koska heillä on aikaisempaa kokemusta mittarin toiminnasta.

Yritys B:ssä on selvästi käytetty paljon aikaa heidän strategisen johtamisen ”työkalupakin” koostamisessa. Työkaluja Yritys B:llä on käytössä paljon, ja joitakin työkaluja käytetään yritykselle räätälöidyllä tavalla. Kehittämisehdotuksia ei näin laajalle ja kehittyneelle ”työkalupakille” ole.

11.3 Yritys C

Yritys C on Suomessa toimiva suuri kaupan alalla toimiva organisaation osa. Haastattelussa haastateltiin organisaation Päivittäistavarakaupanjohtajaa C. Päivittäistavarakaupanjohtaja C sanoo, että varsinaista strategista osastoa ei Yritys C:llä ole. Heillä strategista johtamista toteuttaa ylempi- ja alempi johto. Tämän ryhmän on kuitenkin noudatettava Päivittäistavarakaupanjohtaja C:n mukaan ”annettuja reunakiviä”. Hänen mukaansa strategia on yrityksellä ollut sama jo yrityksen syntyajoista lähtien. Yritys C:n johtoryhmä suunnittelee strategiat määrättyjen reunaehtojen sisälle, jonka jälkeen se hyväksytetään organisaation hallinnossa.

Yritys C:n strategian toteutumista valvoo Päivittäistavarakaupanjohtaja C:n mukaan hän itse. Hän kuitenkin lisää, että tavallaan strategian valvonta edellyttää koko henkilöstön osallistumista.

Strategisesta näkökulmasta katsoen Yritys C:lle on tärkeää etenkin kustannustehokkuus ja työntekijöiden viihtyvyys. Päivittäistavarakaupanjohtajan C toteaa: ”Työntekijöiden viihtyvyys on erittäin tärkeää, koska meille on tärkeää asiakastyytyväisyys. Erään tutkimuksen mukaan asiakastyytyväisyys paranee kaksi astetta, jos työntekijöiden viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä parannetaan yksi aste.” Yritykselle tärkeää ei enää ole kovinkaan tärkeitä, sillä Yritys C:llä on jo niin suuri markkinaosuus. Päivittäistavarakaupanjohtaja C:n mukaan yritys ”söisi itseään hännästään”, jos se vielä kasvaisi.

Päivittäistavarakaupanjohtaja C:n mukaan Yritys C:llä on käytössä dialoginen strategiatyö. Hän kuitenkin lisää, että siinä on hierarkkisia piirteitä. ”Täällä on olemassa hierarkia, jota tehdään, mutta se perustuu määrätynlaiseen dialogiaan täällä eri jutuissa”, toteaa Päivittäistavarakaupanjohtaja C. Yritys C:ssä strategian suunnittelee ylempi- sekä alempi johto, mutta kun strategia on valmis, sen toteuttaa koko henkilöstö. Yrityksessä käydään strategian toteuttamisvaiheessa dialogia yrityksen ylimmältä tasolta portaittain aina yrityksen alimmalle tasolle.

Päivittäistavarakaupanjohtaja C:n mielestä dialogisessa strategiatyössä erityisen hyvää on se, että siinä on aina mukana monta eri osapuolta. Näin saadaan käytettyä organisaatiosta jo löytyvää asiantuntevuutta ja osaamista. Tämän jälkeen Päivittäistavarakaupanjohtaja C toteaa: ”Hierarkkinen ei toimi oikein missään päin maailmaa”. Hänen mielestään hierarkkista strategiatyötä on ennen ollut enemmänkin, mutta nykyään liiketoiminta on paljon avoimempaa.

Dialogisen strategiatyön heikkoutena Päivittäistavarakaupanjohtaja C pitää sitä, jos dialogia ei osata käyttää. Hän pitää uhkana sitä, että jos asiantuntemusta ei ole riittävästi käydä dialogia, niin on vaikea saada tiivistettyä dialogi ja olla asioista samaa mieltä. Hänen mielestään on oleellista osata päätyä yhteen yhteiseen päätökseen.

Strategisen johtamisen mittarina Yritys C:n johtoryhmä on käyttänyt Päivittäistavarakaupanjohtajan C mukaan lähinnä Balanced Scorecard - mallia. Muiden mallien käytöstä hän ei mainitse mitään, eikä tulevaisuudessa käytettävistä mittareista ole tietoa. Delta-mallista hän ei ollut aiemmin kuullut, eikä usko sen tulevan Yritys C:n strategisen johtamisen mittaristoon ainakaan lähitulevaisuudessa.

Strategisen johtamisen apuvälineet ovat Yritys C:ssä monipuoliset. Päivittäistavarakaupanjohtaja C:n mukaan yritys käyttää etenkin SWOT-, skenaario- sekä asiakasanalyysejä. Hän kuitenkin lisää, että Yritys C on käyttänyt myös erilaisia toimintaympäristöanalyysejä sekä Porterin kilpailuanalyysiä. Myös muitakin analyysejä on yrityksessä käytetty aina tarpeen mukaan. Yritys C:n kehitysehdotuksia käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Yritys C:llä on selkeästi käytössä dialoginen strategiatyö. Yritys C:n strategisessa työssä on mukana sekä ylempi, että alempi johto. Kaikki sisäinen osaaminen saadaan näin valjastettua yrityksen strategisen johtamisen voimavaraksi. Mutta Yritys C:n strateginen työ ei ole niin nopeaa, kuin se voisi olla. Koska strategiseen työhön osallistuu niin moni henkilö, on strategisten asioiden suunnittelu hitaampaa. Nopeutta strategiseen työhön Yritys C saisi, jos se ottaisi vain joitakin alemman johdon edustajia mukaan strategisiin keskusteluihin. Tämä toisi lisää vastuuta alemman johdon edustajille, mutta strateginen työ nopeutuisi, kun ajatukset ja osaaminen saataisiin tiivistettyä vain pienemmälle ryhmälle.

Yritys C:llä on ollut aktiivisessa käytössä BSC strategisen johtamisen mittarina. Mittari on hyvä ja laaja, mutta suositeltavaa olisi pohtia myös Delta-mallin käyttöönottoa korvaavana vaihtoehdolle BSC:lle. Delta-malli sopii etenkin asiakaslähtöisille yrityksille, joten Yritys C voisi saada tästä mallista tehokkaamman tavan strategisen työn mittaamiseen.

Strategisen johtamisen työkalupakki on Yritys C:llä hyvä ja laaja. Käytössä on monia erilaisia työkaluja, joten kehitysehdotuksia ei työkalujen osalta ole.

11.4 Yritys D

Yritys D on energiateollisuuden alalla toimiva keskisuuri yritys, joka toimii pääkaupunkiseudulla. Yritys myy palveluitaan kuitenkin ympäri Suomea. Yrityksellä on myös tytäryhtiö, joka

toimii emoyhtiön tavoin pääkaupunkiseudulla. Haastattelussa haastateltiin Yritys D:n Talousjohtaja D:tä.

Yritys D:n strategisen työn vastaava ryhmä muodostuu monesta eri henkilöstö. Talousjohtaja D:n mukaan Yritys D:llä johtoryhmä kokoontuu strategiapäivillä pohtimaan strategiaa. Tämä ryhmä koostuu hänen mukaansa eri liike- ja palvelualojen johtajista sekä controllereista. ”Kun tämä johtoryhmä on pohtinut strategiaa, keskustele se sen jälkeen hallituksen ja omistajien edustajien kanssa tästä strategiasta” toteaa Talousjohtaja D. Hallitus ja omistajien edustajat päättävät hyväksytäänkö tämä strategia vai ei. Johtoryhmän tehtävä on myös toteuttaa strategian toteutumisen seuranta.

Tärkeimmäksi asiaksi strategisesta näkökulmasta katsoen Talousjohtaja D nosti esille kustannustehokkuuden. Hänen mukaansa yritys ei olisi markkinoilla jos se ei olisi kustannustehokas. Myös kotimaisuus nousi esille haastattelussa. Talousjohtaja D myöntää, että kotimaisuus on heille tärkeää, mutta tällä hetkellä heidän hankintojensa alkuperä ei ole ”korvamerkittyä” tällä alalla. Yritys on kuitenkin mukana hankkeessa, jonka kautta pystyttäisiin lisäämään kotimaisen energian tuotantoa.

Talousjohtaja D:n mukaan yrityksessä käytetään dialogista strategiatyötä. Hän kuitenkin lisää, että strategiatyöllä on hierarkia, koska päätökset tehdään aina loppujen lopuksi ”ylhällä”. Talousjohtaja D sanoo, että strategiatyö on enemmän dialogista kuin hierarkkista, koska heillä esimerkiksi tulos- ja kehityskeskustelut yltyvät yrityksen jokaiseen työntekijään asti.

Talousjohtajan D näkee, että dialogisen strategiatyön haasteena on muuttuva maailma. Yrityksen alalla esimerkiksi verotuksen muutos ja lainsäädännöt voivat vaikuttaa rajusti yrityksen kustannuksiin. Talousjohtaja D:n mukaan esimerkiksi oikea strateginen valinta tuotantolaitoksen polttoaineelle voi olla hankalaa, koska verotuksen muutosta ei voida ennustaa kovinkaan pitkälle.

Yritys D:ssä strategisen johtamisen mittarina käytetään Talousjohtaja D:n mukaan Balanced Scorecardia. Haastattelussa kävi ilmi, että BSC on hyvinkin tuttu yritykselle, mutta Delta-mallia ei ole ollut käytössä. Sitä ei myöskään ole suunniteltu otettavan käyttöön tulevaisuudessa.

Strategisen johtamisen apuvälineenä yrityksen strategiasta ja sen seurannasta vastaavilla henkilöillä on käytössä lähinnä SWOT-analyysi. Talousjohtaja D kuitenkin lisää, että yrityksessä käytetään paljon oman osaamisen analysointia. Strategisesti tärkeää yritykselle on myös osata analysoida sidosryhmien odotuksia. Tähän ei kuitenkaan ole mitään erillistä kaavamaista analyysiä toteaa Talousjohtaja D. Haastattelun lopuksi Talousjohtaja D toteaa vielä, että he

toisinaan pyrkivät myös analysoimaan kilpailijoitaan. Yritys D:n kehitysehdotuksia käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Yritys D:llä on käytössä dialoginen strategiatyö. Yritys D:llä strategiaan keskusteluihin osallistuu iso joukko, joten työ on hitaampaa. Yritys D:n tulisi ottaa strategiaan keskusteluihin mukaan alemman tason johdon edustajia, jotka voisivat tuoda muiden alemman tason johdon ja henkilöstön osaamista ja mielipiteitä esille. Tällä tavalla Yritys D:n strategisesta johtamisesta saataisiin nopeampaa ja tehokkaampaa ilman, että sisäistä osaamista jätettäisiin huomiotta.

Yritys D:llä on käytössä BSC strategisen johtamisen mittarina, joka sopii yritykselle hyvin. Delta-malliin siirtymiseen ei ole tarvetta, mutta sen olemassaolon tiedostaminen olisi hyödyksi Yritys D:lle. Delta-mallin tuomio hyötyjä kannattaisi jossakin strategisessa keskustelussa käydä lävitse.

Suurta strategisen johtamisen ”työkalupakkia” Yritys C:llä ei ole. Analyysejä tehdään kuitenkin Yritys C:ssä paljon, mutta tulevaisuutta koskevia analyysejä ei ole juurikaan käytössä. Suositeltavaa olisi paneutua strategisen johtamisen työkalujen lisäämiseen ja etenkin tulevaisuuspainotteisia analyysejä kannattaisi omaksua yrityksen strategiseen johtamiseen. Esimerkiksi skenaarioanalyysi on tehokas tapa varautua tulevaisuuden muutoksiin jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla.

11.5 Yritys E

Haastattelussa haastateltiin kaupan alalla toimivan Yritys E:n Kehitysjohtaja E:tä. Yritys E:llä on toimintaa ympäri Suomea. Yritys E on suuri yritys, jolla on yli 5000 työntekijää ja jonka liikevaihto on vuosittain yli miljardi euroa. Yrityksellä ei varsinaista erillistä strategiaosastoa ole, mutta Kehitysjohtaja E sanoo, että liiketoiminnan johto koordinoi käytännössä strategista johtamista. Kehitysjohtaja E toteaa, että strategisen työn suunnitteluvaiheen hän koordinoi itse, mutta lopullinen strategisen työn vastuu on Yritys E:n toimitusjohtajalla. Myös Yritys E:n johtoryhmä on vahvasti strategisessa johtamisessa mukana. Kehitysjohtaja E:n mukaan strategian toteutumista johtoryhmä seuraa tarkasti strategian seurantavaiheessa. Yritys E:ssä reagoidaan nopeasti tarvittaviin muutoksiin ja Kehitysjohtaja E toteaa: ”taktisiin tilanne muutoksiin reagoidaan ketterästi.” Yritys E:n strategiseen työhön osallistuu Kehitysjohtaja E:n mukaan koko yritys. Hän jatkaa, että yrityksen strategia pilkotaan pienemmiksi vastuualueiksi johtoryhmän jäsenten välille. Pääosin strateginen kehittäminen kuuluu siis johtoryhmän jäsenille, mutta Kehitysjohtaja E:n mukaan myös joitakin avainhenkilöitä on otettu tähän prosessiin mukaan. Yritys E käyttää toisinaan myös konsulttiapua tekemään vaadittavia analyyskejä sekä haastamaan yrityksen omia näkemyksiä.

Tärkeimmiksi asioiksi Yritys E:lle strategisesta näkökulmasta katsoen nousi esille kustannustehokkuus, yrityksen asiakkaat sekä yrityksen kannattava kasvu. Kehitysjohtaja E:n mukaan yritykselle on todella tärkeää pitää yllä vanhoja asiakassuhteita, mutta samalla myös luoda uusia. Vähemmän tärkeäksi asiaksi Kehitysjohtaja E:n haastattelussa nousi kotimaisuus.

Kehitysjohtaja E:lle hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön käsitteet eivät olleet ennestään tuttuja. Haastattelusta kävi kuitenkin ilmi, että Yritys E:n strategiatyössä on molempien strategiatöiden piirteitä. Yrityksen strategiasta on vastuussa Yritys E:n toimitusjohtaja sekä johtoryhmä. Tämä viittaa selkeästi hierarkkiseen strategiatyöhön. Kehitysjohtaja E kuitenkin mainitsi, että myös keskijohto on osallisena strategisessa työssä, ja toteutusvaiheeseen osallistuu luonnollisesti koko yritys. Koska keskijohto osallistuu myös strategiseen työhön, voidaan päätellä, että Yritys E:n strategiatyö on dialogista.

Varsinaisia strategisen johtamisen mittareita tai mittaristoa ei Kehitysjohtaja E mainitse Yritys E:llä olevan. Hän kuitenkin toteaa, että he käyttävät useita erilaisia talouden mittareita, kuten esimerkiksi liikevaihtoa, käyttökattetta ja työtyytyväisyyttä, strategisen johtamisen onnistumisen mittaamiseen. Hän myös toteaa, että Yritys E:lle tärkeää on asiakaskokemukseen liittyvät mittarit, joita käytetään myös strategisen johtamisen arvioinnissa.

Yritys E ei käytä ennalta määrättyjä työkaluja strategisen johtamisen apuna, vaan Kehitysjohtaja E:tä lainaten: ”Käytämme eri tarpeeseen eri mittareita. Emme ole viitekehysten vanki, vaan käytämme laaja-alaista työkalupakkia.” Niin kutsuttu ”apuvälineiden työkalupakki” Yritys E:llä siis on, mutta Kehitysjohtaja E ei lähde mitään työkalua erikseen nimeämään. Kehitysjohtaja E myös mainitsee, että vaikka heidän johtoryhmässään on kahdella henkilöllä Boston Consulting Groupin taustaa, eivät he tässäkään ajattele tiettyjen viitekehysten kautta. Kaikki osaaminen Yritys E:ssä käytetään hyödyksi myös strategisen johtamisen työkalujen suhteen, mutta mitään ennalta määrättyä kaavamaista toimintaa ei strateginen johtaminen tässä yrityksessä koskaan ole. Yritys E:n kehitysehdotuksia käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Yritys E toteuttaa dialogista strategiatyötä. Yritys E:n strateginen työ vaikuttaa tehokkaalta, koska heillä strategisessa työssä on mukana johdon lisäksi henkilöitä keskijohdosta. Kun strategiatyössä käytetään sisäistä osaamista hyödyksi joidenkin keskijohdon vastuuhenkilöiden kautta, on strategiatyö nopeaa ja tehokasta.

Yritys E:llä ei ole mitään varsinaista mittaria tai mittaristoa, joka mittaisi strategisen johtamisen onnistumista. Yrityksen kannattaisi vertailla BSC:n ja Delta-mallin soveltuvuutta heidän yritykselle. Delta-malli voisi soveltua Yritys E:lle hyvin, koska se on asiakaspalvelulähtöinen yritys. Strategisen johtamisen mittarin avulla strategisesta johtamisesta saadaan tehokkaampaa, joten tämän asian pohtiminen olisi Yritys E:lle ajankohtainen. Strategisen johtamisen

työkaluja ei Kehitysjohtaja E maininnut, mutta sanoi heillä olevan ”työkalupakki” strategisen johtamisen apuna.

11.6 Yritys F

Yritys F:n haastattelussa haastateltiin yrityksen Varatoimitusjohtajaa F. Yritys F on Suomen valtion omistama logistiikka-alan yritys. Yritys F:llä on henkilökuntaa lähemmäs 30 000 ja yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli noin kaksi miljardia euroa. Yritys on alallaan johtavassa asemassa.

Varatoimitusjohtaja F:n mukaan yrityksessä on tavallaan erillinen strateginen osasto, jota kutsutaan Konsernistrategiaksi. Tämän lisäksi Yritys F:n liiketoimintaryhmissä on omat strategiyksikkönsä. Yritys F:n strategisesta kehittämisestä suunnitteluvaiheessa vastaavat sekä konsernin johto, että liiketoimintaryhmät yhdessä. Kun strategia siirretään toteutukseen, on strategisesta johtamisesta vastuussa lähinnä liiketoimintaryhmät. Liiketoimintaryhmien tehtävänä on siirtää strategia suunnitelmatasolta käytännön tasolle. Strategian toteutumista seuraa Yritys F:n konserni sekä hallitus. Strategian valvonnasta viime kädessä vastuussa on kuitenkin hallitus. Varatoimitusjohtaja F:n mukaan myös henkilöstö on jollakin tasolla mukana strategisessa työssä. Yritys F käyttää myös ulkoistettua työtä strategian kehittämisessä. Varatoimitusjohtaja F:n mukaan yritys käyttää toisinaan konsultteja ja viestintäammattilaisia antamaan ulkopuolisen näkemyksen yrityksen strategisista asioista.

Strategiasia asioita mietittäessä Yritys F:lle on tärkeää ottaa huomioon etenkin kustannustehokkuus, työntekijöiden työn tuottavuus sekä asiakassuhteet. Varatoimitusjohtaja F:n mukaan kustannustehokkuus on tärkeää yritykselle sen markkina-aseman säilyttämisen kannalta. Työntekijöiden työn tuottavuuden taustalla on Varatoimitusjohtaja F:n mukaan työntekijöiden viihtyvyys. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä omaan työpaikkaansa, myös työntekijöiden työn tuottavuus on hyvä. Varatoimitusjohtaja F toteaa, että Yritys F:lle on tärkeää sekä vanhojen asiakassuhteiden ylläpitäminen, että uusien asiakassuhteiden luominen. Vanhat asiakassuhteet ovat pohja yrityksen taloudelle, mutta uudet asiakassuhteet auttavat ylläpitämään Yritys F:n hyvää markkina-asemaa.

Varatoimitusjohtaja F:n mielestä Yritys F:llä on käytössä dialoginen strategiatyö. Yritys F:n strategisessa työssä on mukana niin monia henkilöitä, että Varatoimitusjohtaja F mieltää työn olevan enemmän dialogista kuin hierarkkista. Toki myös Yritys F:n strategisessa työssä on hierarkkia mukana, mutta Yritys F käyttää strategiatyön kehityksessä näkemyksiä monelta eri tasolta. Varatoimitusjohtaja F:n mukaan tämän strategiatyön suurin vahvuus on ”näkökulmien rikkaus ja sitouttaminen”. Sitouttamisella Varatoimitusjohtaja F tarkoittaa sitä, että kun Yritys F:n henkilökunta osallistuu myös alemmilta tasoilta strategiseen työhön, he myös sitou-

tuvat strategian toteutumiseen vahvemmin. Varatoimitusjohtaja F toteaa, että toki tällä strategiatyöllä on myös heikkous: ”dialoginen strategiatyö saattaa joskus olla hidasta. Myös viestintä on huomattavasti hitaampaa, kun näkemyksiä tulee monesta eri lähteestä.”

Yritys F:llä on Varatoimitusjohtaja F:n mukaan laaja ja monipuolinen strategisen johtamisen mittaristo ja työkalupakki. Yritys F:llä on ollut käytössä Balanced Scorecard strategisen johtamisen mittarina. Varatoimitusjohtaja F toteaa, että BSC on ollut yrityksellä käytössä jo pidemmän ajan, mutta Delta mallista heillä ei ole kokemusta. Muita strategisen johtamisen mittareita Yritys F:llä on Varatoimitusjohtaja F:n mukaan esimerkiksi strategiakartta. Hänen mukaansa he ovat käyttäneet BSC:n lisäksi myös strategiakarttaa auttamaan mittaamaan Yritys F:n strategisen työn onnistumista.

Haastattelussa kävi ilmi, että Yritys F:llä on monia erilaisia strategisen johtamisen työkaluja. Varatoimitusjohtaja F sanoo, että he käyttävät usein erilaisia SWOT-analyysyjä, skenaarioanalyysyjä sekä ympäristöanalyysyjä. Hän myös toteaa, että Yritys F on joissakin määrin hyödyntänyt Porterin kilpailuanalyysiä sekä Boston Consulting Grouping portfolioanalyysiä, mutta nämä eivät ole olleet yhtä laajasti käytössä kuten esimerkiksi SWOT-analyysi. Haastattelun aikana Varatoimitusjohtaja F toteaa, että heillä on strategisen johtamisen apuvälineenä käytetty ajoittain myös sidosryhmien odotusten analyysiä. Yhdeksi erittäin tärkeäksi apuvälineeksi Varatoimitusjohtaja F mainitsee HBR:n strategiaviestintäkehikon, joka ei ole kovinkaan yleisesti käytössä muilla yrityksillä. Yritys F:n kehitysehdotuksia käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Yritys F:llä on käytössä dialoginen strategiatyö. Myös yritys F:n kannattaisi muokata strategia-työn luonnetta sen hitauden takia. Niin moni osallistuu strategiatyöhön, että toiminta on hidasta. Yritys F voisi myös määritellä alemman johdon henkilöistä joitakin edustajia. Kun henkilömäärää vähennetään, nopeutuu strateginen työ huomattavasti.

Yritys F:llä on käytössä strategisen johtamisen mittarina BSC sekä joitakin analyysyjä tukemaan sitä. Yrityksellä on siis laaja mittaristo, jonka vaihtamiseen ei ole tarvetta. Yrityksellä on jo monta vuotta kokemusta BSC:stä, joten mittariston vaihtaminen voisi olla haastavaa, eikä esimerkiksi Delta-mallista välttämättä saataisi yhtä toimivaa kuin BSC:stä.

Myös strategisen johtamisen ”työkalupakki on monipuolinen ja laaja. Yritys F on ottanut mittareiden valinnassa hyvin huomioon tulevaisuuden ennustamisen, joten kehittämisehdotuksia ei Yritys F:n ”työkalupakkiin” ole.

11.7 Yritys G

Yritys G on pääkaupunkiseudulta kotoisin oleva pienkoneita valmistava yritys. Yrityksen pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla, ja sillä on toimipaikkoja myös ympäri pohjoismaita ja Pohjois-Euroopassa. Yritys G on suuryritys, jonka liikevaihto päättyneellä tilikaudella oli noin 200 miljoonaa euroa. Yrityksellä on henkilökuntaa yhteensä noin 850. Haastattelussa haasteltiin Yritys G:n Toimitusjohtaja G:tä.

Yritys G:llä ei Toimitusjohtaja G:n mukaan ole erillistä strategista osastoa, joka tekisi strategiatyötä. Strategisesta työstä vastaa Toimitusjohtaja G:n mukaan hän itse, sekä liiketoimintayksiköiden johtajat sekä johtoryhmät. Toimitusjohtaja G toteaa, että heidän yrityksessään strateginen johtaminen ei ole suljettu edellä mainitun ryhmän sisälle, vaan esimerkiksi strategiseen johtamiseen tarvittavaa tietoa ja mielipiteitä voidaan kerätä myös tämän ryhmän ulkopuolelta. Strategisen työn valvomista suorittaa Toimitusjohtaja G:n mukaan yrityksen johto, joka tekee tarvittaessa strategiaan muutoksia.

Yritys G:lle on Toimitusjohtaja G:n mukaan todella tärkeää strategisia asioita mietittäessä ottaa huomioon etenkin kustannustehokkuus sekä vanhat asiakkaat. Hän sanoo, että kustannustehokkuus on tärkeää, mutta tuotteen on myös pysyttävä laadukkaana, jotta vahva markkina-asema pystyttäisiin säilyttämään. Yritys G:lle ei Toimitusjohtaja G:n mukaan kasvu ole kovin tärkeätä, jolloin vanhojen asiakassuhteiden ylläpitäminen nousee tärkeämmäksi asiaksi kuin uusien asiakassuhteiden luominen. Myöskään markkinointi ei ole Toimitusjohtaja G:n mukaan niin suuressa asemassa strategisesta näkökulmasta katsoen, koska yritys toimii B2B markkinoilla ja, koska suuria kasvutavoitteita ei ole.

Yritys G käyttää Toimitusjohtaja G:n mukaan dialogisempaa strategiatyötä, kuin hierarkkista. Toimitusjohtaja G:lle ei nämä termit ollut ennestään tuttuja, mutta haastattelun kautta päädyttiin johtopäätökseen, jonka mukaan Yritys G:n strategiatyö on enemmän dialogista kuin hierarkkista. Yritys G:llä osallistuu strategiatyöhön henkilöstöä monelta eri tasolta, joten strategiatyö on dialogista. Yritys G:n strategiatyössä on myös toki hierarkkisia piirteitä, sillä Varatoimitusjohtaja G:n mukaan toimitusjohtaja ja hallinto päättävät strategisista asioista, mutta he kuuntelevat muidenkin työntekijöiden ja ulkoistetun avun mielipiteitä. Varatoimitusjohtaja G:n mukaan dialogisen strategiatyön vahvuus on se, että yrityksellä on näin parempi mahdollisuus saada laaja osaaminen käyttöön. Hänen mielestään dialogisen strategiatyön avulla saadaan myös henkilöstö helpommin sitoutumaan strategiaan valintoihin. Varatoimitusjohtaja G toteaa, että heikkoutena dialogisella strategiatyöllä on se, että se vie enemmän aikaa, kuin täysin hierarkkinen strategiatyö veisi.

Varatoimitusjohtaja G sanoo, että Yritys G:llä ei ole käytössä mitään perinteisiä strategisen työn mittareita kuten Balanced Scorecardia. He eivät myöskään ole Delta-mallia käyttäneet. Varatoimitusjohtaja G toteaa, että he mittaavat strategista johtamista lähinnä kattavilla talousraporteilla liiketoiminnoittain. Hän kuitenkin lisää: ”Meillä on kattava talousraportointi liiketoiminnoittain ja sen lisäksi lukuisa määrä laatu- ja ympäristömittareita.”

Varatoimitusjohtaja G:n mukaan Yritys G:n strategisen johtamisen apuvälineet eivät ole kovinkaan laajat, mutta hänen mielestä ne ovat kuitenkin toimivat. Hän mainitsee, että Yritys G käyttää SWOT-analyysiä laajasti strategisia asioita suunniteltaessa. Varatoimitusjohtaja G sanoo, että heidän yritykselle on tärkeää tehdä ympäristöanalyysyjä. He tekevät esimerkiksi paljon kilpailuanalyysyjä sekä markkinatietoanalyysyjä, joiden kautta he rakentavat strategisia suunnitelmia. Muita strategisen johtamisen apuvälineitä Varatoimitusjohtaja G:n mukaan Yritys G:llä ei ole käytössä, mutta hänen mielestään muita apuvälineitä ei ainakaan tällä hetkellä tarvita. Yritys G:n kehitysehdotuksia käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Yritys G:llä on käytössä dialoginen strategiatyö. Strategiatyö ei välttämättä ole kovinkaan nopeaa, kun mielipiteitä ja ajatuksia asiasta kuunnellaan niin monesta suunnasta. Yritys G voisi siis hieman pienentää ryhmää joka on vastuussa strategiatyöstä. Tässäkin tapauksessa tehokainta olisi nimetä alemman tason johdosta vastuuhenkilöitä, jotka toisivat henkilöstön ajatuksia ja osaamista Yritys G:n johdolle.

Strategisen johtamisen mittareita ei Yritys G:llä ole käytössä. Jotta strateginen työ olisi mahdollisimman tehokasta, olisi tärkeää, että Yritys G:llä olisi jokin mittaristo käytössä. Yritys G:lle voisi hyvin sopia Delta-malli mittaamaan sen strategisen johtamisen onnistumista.

Yritys G:llä on joitakin strategisen johtamisen työkaluja käytössä. Olisi kuitenkin viisasta laajentaa tätä ”työkalupakkia”, jotta strateginen johtaminen olisi tehokkaampaa. Esimerkiksi tulevaisuuden suunnittelemiseen käytettäviä välineitä kannattaisi lisätä ”työkalupakkiin”. Etenkin skenaarioanalyysi voisi antaa tehokkaan avun selvittää tulevaisuuden muutoksista.

11.8 Yritys H

Yritys H on suomalainen ruoka-alalla toimiva franchising-yritys, joka toimii Suomen lisäksi myös Baltian maissa, Venäjällä ja Sakassa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli yli 200 miljoonaa euroa. Yritys työllistää yhteensä noin 5000 työntekijää. Haastattelussa haastateltiin Yritys H:n Toimitusjohtaja H:ta. Toimitusjohtaja H:n mukaan Yritys H on perheyritys, eikä sillä ole erillistä omaa strategiaosastoa. Strategisesta työstä ja johtamisesta vastaavat lähinnä ylempi johto. Toimitusjohtaja kuitenkin lisää, että välijohtoa käytetään ajoittain strategisessa työssä. Haastattelussa kävi ilmi, että Yritys H ei ole aiemmin käyttänyt strategisessa suun-

nittelussa aiemmin ulkoistettua työtä, mutta he ovat harkinneet sen käyttämistä yrityksen yhä kasvaessa. Strategian toteutumista valvoo strategisen johtamisen tavoin lähinnä Yritys H:n johto.

Strategisia asioita miettiessä Toimitusjohtajan H mukaan erittäin tärkeää on kustannustehokkuus. Hän sanoo, että tällä alalla kustannustehokkuus on todella tärkeää, mutta heidän on kuitenkin oltava kilpailukykyisiä myös tuotteiden hintojen suhteen. Toiseksi erittäin tärkeäksi asiaksi Toimitusjohtaja H nostaa tuotteen laadun. Vaikka yritys haluaa olla mahdollisimman kustannustehokas, ei se Toimitusjohtaja H:n mukaan halua tinkiä tuotteen laadusta. Hiukan vähemmän tärkeäksi asiaksi strategisesta näkökulmasta tarkastellen nousi kotimaisuus. Toimitusjohtaja H sanoo, että heille kotimaisuus on tärkeää, mutta valitettavasti sen saavuttaminen ei ole nykyään yhtä helppoa kuin ennen. Myöskään kasvu ei ole Yritys H:lle eilinehto, joten Toimitusjohtaja H antaa sille vähemmän arvoa strategiaa mietittäessä. Hän kuitenkin lisää, että toki Yritys H haluaa kasvaa, mutta tärkeydeltään tämä asia ei ole kovin suuri.

Toimitusjohtaja H toteaa heti strategiatyön luonteesta kysyttäessä, että heillä strategiatyö on sekä hierarkkista, että dialogista. Toimitusjohtaja H toteaa: ”Tietysti yrityksessä vallitsee tietynlainen hierarkia, mutta myös strategisia päätöksiä tehdään keskustelujen kautta. Ei toimitusjohtaja yksin strategisia asioita päättä, mutta hänellä on näissä asioissa viimeinen sana.” Haastattelun pohjalta voidaan kuitenkin perustella, että Yritys H:n strategiatyöllä on enemmän dialogisia piirteitä. Toimitusjohtaja H:n mielestä dialogisen strategiatyön vahvuus on se, että sitä kautta saadaan laajempia näkemyksiä yrityksen strategiasta. Heikkoutena hän taas pitää sitä, että dialoginen strategiatyö ei välttämättä ole yhtä nopeaa, kuin hierarkkinen strategiatyö olisi.

Toimitusjohtaja H myöntää, ettei ole kuullut aikaisemmin kuin mainittavan Balanced Scorecardista ja Delta-mallista strategisen johtamisen mittareina. Hän toteaa, että Yritys H on perheyritys, joka ei vielä kasvettuaankaan toimi välttämättä samalla tavalla, kuin monet muut suuret yritykset. Toimitusjohtaja H sanoo, että he mittaavat strategisen johtamisen toteutumista myynnin ja kassavirran kautta. Hänen mielestä se kertoo myös sen, miten strategisessa johtamisessa on suoriuduttu.

Toimitusjohtaja H:n mukaan heidän strategisen johtamisen työkaluasetti on vielä ”perheyritystasolla”. Hän kuitenkin sanoo, että Yritys H:n strategisen johtamisen työkaluna on käytetty paljon SWOT-analyysyjä, joiden kautta Yritys H on yrittänyt kartoittaa sen omia vahvuuksia ja heikkouksia. Muita varsinaisia työkaluja Toimitusjohtaja H ei osaa mainita. Yritys H:n kehitysehdotuksia käsitellään seuraavaksi.

Yritys H:n strategiatyö on dialogista. Yritys H:lla strategiatyöstä vastuussa on lähinnä ylempi johto, mutta välijohtoa käytetään apuna ajoittain. Vaikka Toimitusjohtaja H sanoo, että dialoginen strategiatyö on hidasta, on vaikeaa yrittää nopeuttaa Yritys H:n strategiatyötä. Yritys H:lla normaalisti pieni ryhmä suunnittelee strategiaa, joten henkilöstömäärän pienentäminen strategiatyössä ei välttämättä toisi toivottua strategiatyön nopeuttamista.

Yritys H:lla ei ole käytössä mitään strategisen johtamisen mittareita. Yritys H:lle ehdottomasti parhaiten sopiva strategisen johtamisen mittari olisi Delta-malli, koska Yritys H on puhtaasti asiakaslähtöinen yritys. Delta-mallin omaksuminen yrityksen strategiseen työhön voisi parantaa huomattavasti strategisen johtamisen tehokkuutta. Suositeltavaa siis olisi mallin käyttöönoton suunnittelu mahdollisimman pian.

Myös strategisen johtamisen apuvälineet ovat vieraita asioita Yritys H:lle. Kannattavaa olisi alkaa rakentaa mahdollisimman laajaa ”työkalupakkia”. Erialaisten analyysien avulla Yritys H:lla olisi mahdollista parantaa strategisen johtamisen tehokkuutta ja tätä kautta myös koko yrityksen kilpailukykyä markkinoilla.

11.9 Yritys I

Yritys I on energiateollisuuden alalla toimiva yritys. Yritys I on kasvava yritys, joka hakee tälläkin hetkellä monia uusia työntekijöitä. Haastattelu suoritettiin puhelinhaastatteluna ja haastateltavana toimi Yritys I:n Tiedottaja I. Yritys I:llä ei ole erillistä strategista osastoa, vaan yrityksen strategisesta työstä vastaa yrityksen johto pääosin. Tiedottaja I toteaa, että strategiatyön suunnitelmavaiheessa johdon apuna toimivat kuitenkin esimiehet. Hän kuitenkin lisää, että seurantavaihe on ainoastaan johdon vastuulla. Tiedottaja I:n mukaan strategisen työn toteuttamisvaiheeseen kuuluvat luonnollisesti koko Yritys I:n henkilöstö. Yritys I:llä strategiset päätökset tekee Tiedottaja I:n mukaan johto. Päätöksiä ei kuitenkaan tehdä suljettujen ovien takana, vaan keskusteluihin pyritään aina ottamaan esimiehiä mukaan. Tiedottaja I sanoo, että henkilöstö pyritetään sitten sitouttamaan mukaan strategiseen työhön. Strateginen työ on Tiedottaja I:n mukaan yksi tärkeimpiä asioita yrityksen toimintojen kannalta.

Yritys I:lle tärkeimmiksi asioiksi strategisesta näkökulmasta nousi kustannustehokkuus, tuotteen laadukkuus sekä vanhat asiakassuhteet. Yritys I:n toimimilla markkinoilla kilpailu on kovaa, joten tuotteen laadukkuus sekä kustannustehokkuus ovat ehdottomia, jotta markkinoilla voidaan pärjätä. Yritys I:llä on jo vankat asiakassuhteet, joten B2B markkinoilla toimivalle yritykselle vankan kanta-asiakaskunnan vaaliminen ja hoitaminen on paljon tärkeämpää, kuin uusien asiakassuhteiden luominen.

Tiedottaja I sanoo, että Yritys I käyttää dialogista strategiatyötä. Tätä kommenttia tukee se, että Yritys I:n johdon lisäksi myös esimiehet osallistuvat strategiseen johtamiseen keskustelevasti. Tiedottaja I:n mukaan dialogisen strategiatyön vahvuus on se, että se sitouttaa henkilöstöä yrityksen strategiaan päätöksiin. Heikkoudeksi Tiedottaja I lukee erimielisyydet päätöksissä. Tiedottaja toteaa: ”Asioita on vietävä eteenpäin, vaikka yksimielisyyttä aina kaikesta ei olisi.”

Tiedottaja I:n mukaan Yritys I:llä ei ole mitään erillisiä mittareita mittaamassa yrityksen strategisen johtamisen onnistumista. Hänen mukaansa onnistumista mitataan lähinnä Yritys I:n menestyksen pohjalta. Jos yritys menestyy hyvin ja asetetut tavoitteet saavutetaan, on myös strateginen johtaminen ollut toimivaa. Kun taas tilanteessa, jossa yritys ei ole saavuttanut asetettuja tavoitteita, on mietittävä strategisen johtamisen toimivuutta.

Tiedottaja I:n mukaan Yritys I:llä on joitakin työkaluja strategisen johtamisen tukena, mutta kovin laaja ei heidän työkalupakkinsa ole. Hän toteaa, että he käyttävät erilaisia SWOT-analyyssejä havainnollistamaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Tiedottaja I:n mukaan tämän analyysin kautta pyritään myös tunnistamaan mihin heidän kannattaisi tulevaisuudessa panostaa ja mihin ei. Skenaarioanalyysi ja ympäristöanalyysi ovat Yritys I:lle myös jokseenkin tuttuja. Tiedottaja I mainitsee, että he käyttävät näitä analyysejä soveltuvin osin strategisen johtamisen työkaluina. Muita työkaluja Tiedottaja I ei osaa nimetä.

Kehitysehdotuksia Yritys I:lle löytyy seuraavasti. Yritys I:llä on käytössä dialoginen strategiatyö. Yritys I:n strategiatyö vaikuttaa toimivalta mallilta, mutta Yritys I voisi myös nimetä alemman johdon edustajia, jotka olisivat mukana strategiatyössä. Tämän kautta Yritys I saa tehokkaan strategiatyö-mallin.

Yritys I:llä ei ole mitään strategista johtamista mittaavia mittareita. Yritys I:lle voisi sopia paremmin BSC mittaamaan strategista johtamista. Myöskään Delta-malli ei olisi huono vaihtoehto. Paremmin sopiva mittaristo Yritys I:lle voitaisiin määritellä vertailemalla näitä kahta mittaria toisiinsa.

Strategisen johtamisen työkaluja Yritys I:n tulisi alkaa keräämään ”työkalupakiksi”. Näiden työkalujen avulla yritys saisi tehostettua strategista johtamista ja samalla koko yritystoiminnan tehokkuutta.

12 Johtopäätökset

Haastateltavien henkilöiden käsitykset hierarkkisesta ja dialogisesta työstä olivat usein hiukan ristiriitaisia, tai niiden merkitystä ei osattu määritellä ollenkaan. Eräs haastateltava henkilö

sanoi, että hierarkkista strategiatyötä ei tässä maailmassa enää ole olemassa. Monet muut taas nimesivät yrityksensä strategisen työnsä hierarkkiseksi, mutta heidän mielestään siinä oli joitakin dialogisia piirteitä. Osa haastateltavista ei tiennyt, mitä käsitteet tarkoittivat, mutta lyhyen selityksen jälkeen osasivat luokitella oman strategiatyönsä. Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että strateginen työ lähtee aina liikkeelle ”ylhäältä”, yrityksen johdosta sekä omistajilta. Usein strategian kehittämisvaiheeseen kuuluvat myös joitakin alemman johdon vastuuhenkilöitä ja joskus myös joitakin asiantuntijoita. Tällöin strateginen työ täyttää dialogisen strategiatyön vaatimukset. Strategian toteutumista valvovat myös poikkeuksetta strategian kehittämisessä olevat vastuuhenkilöt. Haastattelujen perusteella useat yritykset kuitenkin toivoisivat muun henkilöstön osallistuvan strategisten asioiden keskusteluihin, mutta usein henkilöstön tehtävänä on olla vain toteuttamassa strategiaa. Selkeä enemmistö yrityksistä pyrkii käyttämään dialogista strategiatyötä hierarkkisen strategiatyön sijasta. Haastatteluiden perusteella voidaan uskoa, että tämän seurauksena monet yritykset haluaisivat mieltää oman strategisen työnsä dialogisena. Vastauksista voidaan päätellä, että strateginen työ jaetaan kuvitteellisesti strategiseen johtamiseen sekä strategian toteuttamiseen. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erottaminen toisistaan on huomattavasti helpompaa tällöin. Haastateluissa kävi ilmi, että strateginen johtaminen on nimensä mukaisesti johdon tehtävä. Useasti johdon lisäksi strategiatyössä oli mukana myös alemman johdon edustajia, jolloin hierarkkisesta strategiatyöstä tulee dialogista. Johdon vastuuksi annettiin strategian seuranta ja muutosten tekeminen. Henkilöstön tehtävänä oli lähes poikkeuksetta ainoastaan strategian toteuttaminen. Vaikka joissakin tapauksissa henkilöstölle on annettu mahdollisuus saada oma ääni esille strategisissa asioissa, ei dialogia ole käyty johdon ja henkilöstön välillä. Jos pyritäisiin vielä dialogisempaan strategiatyöhön, voisi se ainakin suuremmissa yrityksissä ja organisaatioissa olla hankalampaa, pitkien informaatioketjujen takia. Yksi ratkaisu dialogin jatkumiselle koko organisaation jokaiselle osalle voisi olla se, että keskustelut tapahtuisivat ”portaittain”. Keskustelut lähtisivät tässä mallissa liikkeelle normaalin työntekijän sekä alimman johdon välillä. Tämän jälkeen keskustelu jatkuisi alimman johdon ja keski johdon välillä, jossa alemman johdon edustaja toisi myös normaalin työntekijän ajatukset keskusteluun mukaan. Tätä keskustelua jatkettaisiin saman kaavan mukaan aina ylimmän johdon, toimitusjohtajan ja hallituksen tasolle, jolloin koko strategiset keskustelut saisivat entistä monipuolisempia ideoita strategiseen työhön. Tässä ”porrasmallissa” ongelmaksi voisi tulla ideoiden muuttuminen keskustelujen myötä. Keskustelujen sisältö voi olla toisenlainen, kuin esimerkiksi normaali työntekijä olisi sen halunnut olevan.

Osa haastatelluista yrityksistä käyttää strategisen johtamisen apuna ulkoista osaamista. Ulkoisen osaamisen avulla tuodaan näkemyksiä yrityksen strategiasta, yrityksen ulkopuolelta. Nämä näkemykset otetaan yritykseen käyttöön keskustelujen kautta, yrityksen strategisten asioiden vastuu henkilöiden sekä ulkoisten osajien kesken. Haastateluissa ilmeni, että jotkin

yritykset ovat pohtineet ulkoisen osaamisen käyttöä strategisessa työssä sen suuren hyödyn takia. Ulkoinen osaaminen ei tarkoita, että yrityksessä olisi dialoginen strategiatyö.

Johtopäätöksen mukaan strategisella työllä on aina hierarkia, vaikka strategiatyö olisi dialogista. Yritysmailman toiminnassa on aina loppujen lopuksi hierarkia. Dialogia on oikein käytettynä vahvuus ja etu, jonka kautta yrityksen on helpompi pärjätä strategisessa mielessä ympäröivässä liikemaailmassa. Mutta edes teoriassa on vaikea kuvitella, miten täysin dialogisesti toimiva yritys voisi pärjätä markkinoilla. Jo pelkästään se tosiasia, että kaikki ihmiset eivät ajattele samalla tavalla, tuo suuren haasteen löytää tavan jolla päätöksiä tehdään.

Haastattelussa tiedusteltiin haastateltavilta heidän epävirallista kantaansa heidän nimeämäänsä strategiatyötavan hyviä ja huonoja puolia. Tuloksena olivat lähes samanlaiset vastaukset jokaiselta haastateltavalta. Hierarkkisen strategiatyön vahvuuksina pidettiin sen tuomaa nopeutta päätösten teossa. Heikkoudeksi nimettiin usein, sen suppeus ja se, että osaamista voi olla myös johdon ulkopuolella, jota ei tässä strategiatyössä päästä hyödyntämään. Dialogisen strategiatyön vahvuudeksi nimettiin usein sen tuoma laajempi näkökulma yrityksen strategisesta tilanteesta. Heikkoudeksi nousi esiin usein strategiatyön hitaus.

Strategisen johtamisen mittareita ei ole haastattelujen perusteella käytössä kovinkaan monipuolisesti. Ainoa mittari joka tuli haastatteluissa esille, oli Balanced Scorecard. Delta-mallista ei monikaan haastateltavista ollut edes kuullut. BSC on kuitenkin erittäin kattava ja laaja mittaristo, joten monipuolisemman mittaristovalikoiman käyttäminen ei ole välttämätön. BSC oli myös monen alan johtavan yrityksen ainut strategisen johtamisen mittari, joten strategisen johtamisen kautta saatavaa hyötyä tai haittaa ei johdu tästä mittarista. Voidaan siis todeta, että BSC on hyvä strategisen johtamisen mittari. Delta-malli on kehitetty BSC:n pohjalta ja se sopii hyvin etenkin asiakaspalvelulähtöisille yrityksille, joten on outoa, että edes haastatteluiden asiakaspalvelulähtöiset yritykset ole edes kuulleet tästä mittarista. Delta-mallilla olisi paljon potentiaalia nousta, jopa BSC:n ohi suosittavuudessa, mutta tällä hetkellä tämä mittaristo on erittäin harvakseltaan käytössä Suomessa.

12.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä tässä tutkimuksessa oli kolme:

- Käytävätkö yritykset hierarkkista vai dialogista strategiatyötä?
- Mitä strategisen johtamisen mittareita yritykset käyttävät?
- Mitä strategisen johtamisen apuvälineitä yritykset käyttävät?

Tutkimuskysymyksiin on vastattu jo jokaisen haastatellun yrityksen loppupuolella, mutta nyt kysymyksiä tarkastellaan yleisellä tasolla.

Dialoginen strategiatyö on selkeästi suosituin vaihtoehto strategiatyölle. Kuten tutkimuksesta on käynyt ilmi, niin nykypäivänä strategiatyöhön osallistuu paljon enemmän ihmisiä, kuin aiemmin. Tutkimustulokset tukevat tätä väitettä, koska selkeästi suuri enemmistö haastatelluista yrityksistä on siirtynyt jo käyttämään dialogista strategiatyötä hierarkkisen sijasta. Dialogisen strategiatyön suurimmaksi vahvuudeksi nousi sisäisen osaamisen hyödyntäminen. On siis suositeltavaa, että tämän päivän yritykset tavoittelisivat dialogista strategiatyötä. Yritykselle on myös taloudellisesti kannattavampaa käyttää dialogista strategiä, sillä monessa yrityksessä on myös alemmilla tasoilla korkeakoulutasoista osaamista strategiästä. Voimme kysyä hierarkkista strategiä käyttäviltä yrityksiltä kysymyksen: Miksi ei käytettäisi omaa sisäistä strategista osaamista maksullisten ulkoisen osaamisen sijasta?

Strategisen johtamisen mittareita on haastattelujen perusteella kerättyjen tietojen mukaan käytössä todella yksipuolisesti. Haastatellut yritykset käyttävät joko BSC:tä tai ei mitään mittareita mittaamaan strategisen johtamisen onnistumista. Jotkut yritykset sanoivat, että he peilaavat strategisen johtamisen onnistumista liiketulokseen, mutta strateginen johtaminen ei välttämättä ole onnistunut, vaikka yrityksellä menisi kyseisellä hetkellä taloudellisesti hyvin. Mittariston avulla yritykset voivat saada strategista hyötyä tulevaisuuden muuttuvassa markkinatilanteessa. Suositeltavaa olisi siis käyttää jotakin mittaristoa. Yllättävä tulos tutkimuksessa oli se, että kukaan ei käyttänyt Delta-mallia. Asiakslähtöisille yrityksille tutkimus suosittelee omaksumaan Delta-mallin strategisen johtamisen yhteyteen.

Strategisen johtamisen apuvälineitä tämän päivän yritykset käyttävät tutkimuksen mukaan vaihtelevasti. Jotkut yritykset käyttävät monia erilaisia työkaluja tukemaan omaa strategista johtamista. Jotkut yritykset eivät taas käytä juuri mitään strategisen johtamisen työkaluja. Strateginen johtaminen ei ole yksinkertaista, eikä helppoa. Strategista johtamista on helpompi määritellä jo toteuttaa, kun yrityksellä on hyvä ”työkalupakki” sen tukena. Tänä päivänä strateginen johtaminen on isossa roolissa yrityksen menestyksen kannalta, joten suositeltavaa olisi kaikille toimiville yrityksille panostaa myös strategisen johtamisen työkaluihin enemmän resursseja. Kun strategisen johtamisen ”työkalupakki” on kunnossa, antaa se paremmat edellytykset toteuttaa hyvää ja tehokasta strategista johtamista. Hyvä strateginen johtaminen taas antaa edellytykset pärjätä myös vaikeissa markkinatilanteissa, kuten laman aikana.

12.2 Tutkimuksen hyöty

Tutkimus tehtiin ilman toimeksiantajaa, joten tutkimuksen hyöty ei rajoitu vain yhdelle yritykselle. Tutkimuksessa käsiteltiin aina ajankohtaista asiaa, joten tutkimuksen hyöty kohdistuu lukijoille, joille strateginen johtaminen on osa omaa päivittäistä työtä. Tutkimustulokset lähetetään suoraan haastateltaville yrityksille, joten heille tutkimukseen perehtyminen voi antaa uusia ideoita ja ajatuksia kehittää omaa strategista johtamista. Haastateltujen yritys-

ten kautta luotujen kehitysehdotusten kautta, myös muiden yritysten strategisesta johtamisesta vastaavat henkilöt voivat peilata omaa strategista johtamista ja löytää uusia ideoita parantamaan myös heidän strategista johtamista.

Lähteet

Painetut lähteet

Ahlstrand, B. Lampel, J. Mintzberg, H. 2009. Strategy Safari - Your Complete Guide Through The Wilds Of Strategic Management. Iso-Britannia.

Airaksinen, T. Vilkkä, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen, Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kangasharju, H. Marjapuro, M. 1999. Tutkimusraportin kirjoittaminen. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun HeSE print.

Lindroos, J. Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Montgomery, C. 2012. Strategisti - Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Sähköiset lähteet

Ala-Mutka, J. 2008. Partus. Strategiamalli. Viitattu 20.4.2014
<http://www.partus.fi/fi/artikkeli/strategiamalli>

Blomberg, M. 2012. Balanced Scorecard (BSC) - tasapainotettu mittaristo. Viitattu 1.2.2014
<http://www.pkylaatu.fi/blogi/balanced-scorecard-bsc-tasapainotettu-mittaristo>

Dean and company. The Delta Model. Viitattu 20.4.2014
<http://www.dean.com/delta-model>

E-conomic. Strategia - Mitä tarkoittaa strategia? Viitattu 11.1.2014
<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/strategia>

EFQM. EFQM Excellence Model - Your easy guide to the model 2013, Viitattu 12.2.2014
<http://www.efqm.org/efqm-excellence-model>

Hakanen, M. 2009. Modulcon. Strategiatyön malleja. Viitattu 13.2.2014)
<http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategiamallit1.pdf>

Horwath, R. 2006. Strategic Thinking Institute. The Evolution of Business Strategy. Viitattu 1.2.2014
<http://www.slideshare.net/Alistercrowe/the-evolution-of-business-strategy>

Jyväskylän Yliopisto. 2008. Mittarit. Viitattu 20.4.2014
<https://www.jyu.fi/it/tiedekunta-uusi/laatutyo/laatukasikirja/mittarit>

Jyväskylän Yliopisto. Strateginen johtaminen. Viitattu 20.4.2014
https://www.jyu.fi/edu/tiedekunta/laadunvarmistus/johtaminen/st/stra#_

Klazinga, N. Nabitz, U. Walburg, J. 2000. The EFQM excellence model: European and Dutch experiences with EFQM approach in health care. Oxford Journals Viitattu 12.2.2014
<http://intqhc.oxfordjournals.org/content/12/3/191.full.pdf>

Mantere, S. Suominen, K. Vaara, E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Työsuo-
jelurahasto. Viitattu 13.2.2014
http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=42650&name=DLFE-6065.pdf

Vuori, M. 2002. Johtamisen menestystekijöitä laadun näkökulmasta. Viitattu 25.11.2013
<http://www.mattivuori.net/kehittaminen/johtamisen-laatu/index.htm>

Haastattelut

Kehitysjohtaja, E. 2014. Kehitysjohtajan puhelinhaastattelu 13.2.2014. Yritys E. Kerava.

Myyntijohtaja A. 2014. Myyntijohtajan haastattelu 17.1.2014. Yritys A. Kerava.

Päivittäistavarakaupanjohtaja, C. 2013. Päivittäistavarakaupanjohtajan haastattelu
15.11.2013. Yritys C. Helsinki.

Talousjohtaja, D. 2014. Talousjohtajan haastattelu 7.2.2014. Yritys D. Kerava.

Tiedottaja, I. 2014. Tiedottajan puhelinhaastattelu 26.2.2014. Yritys I. Helsinki.

Toimitusjohtaja, B. 2013. Toimitusjohtajan haastattelu 13.12.2013. Yritys B. Kotka.

Toimitusjohtaja, G. 2013. Toimitusjohtajan haastattelu 29.11.2013. Yritys G. Kerava.

Toimitusjohtaja, H. 2014. Toimitusjohtajan puhelinhaastattelu 7.3.2014. Yritys H. Helsinki.

Varatoimitusjohtaja, F. 2014. Varatoimitusjohtajan haastattelu 31.1.2014. Yritys F. Vantaa

Kuviot

Kuvio 1: Strategian tasot (Kamensky 2010, 22.).....	11
Kuvio 2: Liiketoiminnan kolmiodraama. (Kamensky 2010, 24.).....	12
Kuvio 3: Strategisen johtamisen kehitysvaiheet. (Kamensky 2010, 26.)	14
Kuvio 4: Liiketoiminnan menestyksen timantti. (Kamensky 2010, 28.)	16
Kuvio 5: Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa. (Blomberg 2012.)	17
Kuvio 6: Delta-mallin kilpailustrategiavaihtoehdot (Lindroos & Lohivesi 2010, 202.)	18
Kuvio 7: Skenaarioprosessin vaiheet (Lindroos & Lohivesi 2010, 218.)	20
Kuvio 8: SWOT-analyysi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.)	21
Kuvio 9: Porterin toimialan kilpailukenttää koskeva analyysi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 221.)	22
Kuvio 10: Strategiakanvaksen kilpailutekijöiden ja asiakashyötyjen nelikenttä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 224.)	23
Kuvio 11: Ansoffin kasvuanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 227.)	24
Kuvio 12: BCG:n portfolioanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 233.).....	25
Kuvio 13: The EFQM Excellence Model (Klazinga, Nabitz, Walburg, 2010, 193.)	27
Kuvio 14: Strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)..	29

Taulukot

Taulukko 1: Organisaation valmiusanalyysi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 238.).....	27
----------------------------------------------------------------------------------	----

Liitteet

Liite 1 Haastattelu: Strateginen johtaminen.....	57
--------------------------------------------------	----

Liite 1 Haastattelu: Strateginen johtaminen

- Onko yrityksessänne strateginen osasto?
 - Kuka/ ketkä vastaavat strategisesta kehittämisestä? Suunnitelmavaiheessa? Toteutusvaiheessa? Seurantavaiheessa?
 - Ketkä osallistuvat strategiseen kehittämiseen? Osallistuuko alempi johto? Osallistuuko henkilöstö?
 - Onko strategista työtä ulkoistettu?
- Mitkä seuraavista asioista on yritykselle tärkeimpiä asioita strategisesta näkökulmasta katsoen?

Taulukko 1: Kuinka tärkeää (1-5) 1 2 3 4 5

Kustannustehokkuus					
Tuotteen laadukkuus					
Työntekijöiden työn tuottavuus					
Työntekijöiden viihtyvyys					
Kotimaisuus					
Yrityksen kasvu					
Markkinointi					
Uusien asiakassuhteiden luominen					
Vanhojen asiakassuhteiden ylläpitäminen					
Omien vahvuuksien kehittäminen					
Omien heikkouksien tunnistaminen					

- *Kuinka tärkeää yritykselle on strateginen kehittäminen?*
- *Miten strategian toteuttamista valvotaan?*
 - *Kuka valvoo?*
 - *Tehdäänkö tarvittaessa muutoksia?*
- *Onko käytössä hierarkkinen vai dialoginen strategiatyö?*
 - *Mikä on tämän strategiatyön vahvuus?*
 - *Mikä heikkous?*

- *Mitä strategisen johtamisen mittareita on käytössä?*
 - *Balanced Scorecard?*
 - *Delta malli?*
 - *Muita?*
- *Mitä strategisen johtamisen työkaluja on käytössä?*
 - *SWOT-analyysi?*
 - *Skenaarioanalyysi?*
 - *Ympäristöanalyysi?*
 - *Porterin kilpailuanalyysi?*
 - *Kimin & Mauborgnen strategiakanvas?*
 - *Ansoffin kasvuanalyysi?*
 - *Go-To-Market analyysi*
 - *Boston Consultin Grouping portfolioanalyysi?*
 - *Sidosryhmien odotusten analyysi?*
 - *Muita?*