



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

STRATEGIAN IMPLEMEN- TOINNIN KEHITTÄMINEN CASE X

TEKIJÄ: Sanna Isrikki

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä Sanna Isrikki			
Työn nimi Strategian implementoinnin kehittäminen Case X			
Päiväys	18.5.2019	Sivumäärä/Liitteet	71/1
Ohjaaja(t) Ilkka Virolainen, Hanna Leskinen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Sokos Kuopio, Osuuskauppa PeeÄssä			
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda käsitys siitä, millaisilla keinoilla strategian implementointia tulisi kehittää henkilöstön näkökulmasta, jotta arjessa pystytään toimimaan sen pohjalta. Lisäksi selvitetään, mitä esimiehen olisi huomioitava strategiatyössä, jotta varmistettaisiin että toiminnan lähtökohtana on strategia. Näitä näkökulmia tässä toimintatutkimuksessa on haettu ottamalla henkilöstö mukaan kehittämistyöhön. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen kannalta olennaisia aiheita: strategia, strategian implementointi ja esimiestyö.</p> <p>Organisaatio valitsee strategian, jolla se uskoo erottuvansa kilpailijoista ja menestyvänsä markkinoilla. Mitä paremmin ja selkeämmin yritys pystyy kertomaan strategiansa sen kaikille työntekijöille, sitä paremmin se onnistuu strategian toteutuksessa. Strategiasta tulee totta, kun se näkyy organisaation tekemisissä. Esimiesten rooli strategiatyössä on muuttaa strategia suunnitelmaksi, tavoitteiksi ja valinnoiksi. Tärkeintä on, että jokainen työntekijä ymmärtää häneen kohdistuvat odotukset eli ymmärtää strategiasta sen osan, mikä liittyy hänen työhönsä. Strategian implementoinnin tehtävänä on varmistaa, että organisaation työntekijät ymmärtävät strategian merkityksen omassa työssään.</p> <p>Toimintatutkimukseen osallistui kohdeorganisaation henkilöstö sekä tutkija, joka on myös henkilöstön esimies. Strategian implementoinnin kehittäminen aloitettiin selvittämällä kyselyllä, mitä henkilöstö tietää strategiasta ja miten se näkyy arkitoiminnassa. Lisäksi kyselyllä selvitettiin, millaisilla keinoilla henkilökunta haluaisi strategia-asioita käsittelevän. Kyselyn tulosten perusteella analysoitiin, millä tavalla strategia osaamista olisi hyvä vahvistaa. Kyselyn jälkeen toteutettiin henkilöstölle palaverit ja työpajat, jossa perehdyttiin strategiaan sekä työpajoissa työstiin konkreettisia asioita strategian pohjalta toimimiseen. Työpajatyöskentelyssä käytettiin apuna fasilitoiminenetelmää. Työpajoista saatujen konkreettisten asioiden eteenpäin viemiseksi työstiin henkilökunnan kanssa video, johon on koottu strategian pääkohdat sekä miten strategia näkyy arjessa. Strategiavideoa voidaan hyödyntää perehdytyksessä sekä sitä voidaan muokata strategiapäivitysten yhteydessä. Toimintatutkimuksen eri vaiheissa käytettiin apuna havainnointia.</p> <p>Tämän toimintatutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että strategian implementoinnin onnistumiseen tarvitaan esimiehen vahva panos, jonka johdolla strategiasta saadaan pohja koko työryhmän arkitoiminnalle. Esimiehen tulee itse tuntea strategia, antaa resurssit strategian toteutukseen sekä johtaa päivittäistä toimintaa strategian pohjalta. Strategiatyön tavoitteena on, että jokainen työntekijä ymmärtää, mitä yrityksen strategia tarkoittaa omassa työssä, ja miten toimitaan sen pohjalta. Opinnäytetyön perusteella voidaan myös todeta, että henkilöstön aktiivisella osallistamisella varmistetaan, että strategia on koko organisaation toiminnan lähtökohta.</p>			
Avainsanat Strategia, strategian implementointi, esimiestyö, toimintatutkimus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Sanna Isrikki			
Title of Thesis Development of Strategy Implementation: Case X			
Date	18.5.2019	Pages/Appendices	71/1
Supervisor(s) Ilkka Virolainen, Hanna Leskinen			
Client Organisation /Partners Sokos Kuopio, Osuuskauppa PeeÄssä			
<p>The purpose of this study was to create an understanding of the measures that should be taken to develop strategy implementation in company X from the perspective of staff to ensure that the company's daily operations are strategy-based. The study also explores the aspects managers should consider in strategy work to ensure that the strategy is implemented. These perspectives were investigated in this action research study by engaging staff in development work. The theoretical section examines topics significant to the research subject: strategy, strategy implementation and managerial work.</p> <p>An organisation selects a strategy that it believes will distinguish itself from its competitors and achieve success in the market. The more effectively and clearly a company manages to communicate about its strategy to all its employees, the more likely it is to succeed in putting its strategy into action. A strategy will become reality once it is visible in the organisation's activities. The role of managers in the strategy process involves translating the strategy into plans, goals and choices. It is most important that all employees understand the expectations that concern them, i.e. recognise the part of the strategy relevant to their work. The task of strategy implementation is to ensure that the organisation's employees understand the significance of strategy in their work.</p> <p>The personnel of the target organisation and the researcher, who works in a supervisor position, participated in this action research. The development of strategy implementation was launched with a survey to determine what the staff knew about strategy and how was reflected on daily activities. The survey was also used to find out what means the employees believe should be utilised in dealing with strategy-related issues. The results were used as a basis for analysing how strategy competence should be improved. After the survey, staff meetings and workshops were organised, involving familiarisation with the strategy and working on concrete aspects needed for undertaking of operations. The workshop efforts utilised the facilitation method. To promote the concrete issues that emerged at the workshops, a video compiling the main points of the strategy and the visibility of the strategy in daily practice was created with the staff. The strategy video can be utilised in work orientation and edited whenever the strategy is updated. The observation method was also utilised at different stages of the action research.</p> <p>Based on this action research study, we can argue that the success of strategy implementation requires strong input from the company's manager, under whose leadership the strategy will lay a foundation for all daily activities of the working community. The manager must be personally familiar with the strategy, provide resources for strategy implementation, and lead daily operations in accordance with on the strategy. Strategy work aims at ensuring that all employees understand what the company's strategy means in their work and how to undertake operations and accomplish tasks based on it. This study also indicates that the active involvement of staff ensures that the strategy is the starting point for all activities in the organization.</p>			
Keywords Strategy, strategy implementation, leadership, action research			

1	JOHDANTO	6
1.1	Kaupan muutos.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	8
1.3	Työn rakenne	9
1.4	Tutkimuksellinen kehittämistyö	10
1.5	Lähestymistapa toimintatutkimus	11
2	STRATEGIA ON JOUKKO KILPAILUETUA.....	15
2.1	Missio eli toiminnan tarkoitus.....	17
2.2	Visio	17
2.3	Arvot	18
2.4	Strateginen johtaminen.....	19
2.5	Strateginen mittaaminen	19
2.6	Tavoitteiden saavuttaminen strategian avulla	21
2.7	Strategian määrittäminen.....	23
2.8	Strategian viestiminen	23
2.9	Strategian toteutuksen haasteet.....	24
2.10	Strateginen ajattelu.....	25
3	STRATEGIAN JALKAUTUS / IMPLEMENTOINTI/ MAASTOUTUS	26
3.1	Strategian implementointi keinoja	28
3.2	Esimiehen rooli strategian implementoinnissa	31
3.3	Esimiestyö ja osaamisen varmistaminen.....	32
3.4	Esimiestyön perusta	33
3.5	Esimiesosaaminen	33
4	KOHDEORGANISAATION KUVAUS.....	35
4.1	S-Ryhmän strategia ja tulevaisuus.....	35
4.2	Osuuskauppa.....	36
4.3	Sokos Kuopio.....	37
5	TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	39
5.1	Kysely.....	41
5.2	Kyselyn laatiminen ja toteutus	41
5.3	Kyselyn vastaukset ja analysointi	42
5.4	Havainnointi	46

5.5	Työpajat	49
5.6	Fasilitointi.....	50
5.7	Strategiavideo.....	55
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6.1	Kehitysehdotukset esimiehelle strategian implementoinnin kehittämiseen	57
6.2	Toimintatutkimuksen reliaabelius ja validius	60
6.3	Pohdinta	61
7	LÄHTEET	65
8	LIITTEET	71

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyön aiheen olen kokenut tarpeelliseksi jo 2010-vuodesta lähtien, jolloin siirryin töihin pörssiyrityksestä osuustoimintapohjaiseen yritykseen. Uudessa työssäni oli samat elementit kuin aikaisemmassa, mutta tarvitsin esimiestyöni lähtökohdaksi jotain, minkä pohjalta toimia. En silloin edes tiennyt, mikä on strategia, ja että sellainen oli jo valmiina olemassa hyvin hoidetussa yrityksessä.

”Vain kaksi prosenttia työntekijöistä tuntee oman organisaationsa strategian” toteaa Maarika Mayry (2016) johtamisen alan väitöskirjan tutkimuksessa, jossa tutkittiin 150 erikokoisen organisaation henkilöstön strategian tuntemusta. Tutkimuksessa selvisi lisäksi, että yhtiöiden ylimmästä johtoportaasta 13 prosenttia ja keskijohdosta 8 prosenttia pystyy ilmaisemaan yrityksen strategian, niin kuin se yhtiössä on virallisesti määritelty.

Vuosien varrella, erilaisissa tilanteissa yritin ensin jokaiseen tilanteeseen keksiä ratkaisua, tai ohjeistusta, ja jonka huomasin olevan mahdotonta. Tilanteita, joissa ihmiset vaihtuvat, oli lukuisia, eikä ammattitaitoinen henkilökunnan motivaatio ja innostus pysyisi huipussaan, jos asiat tuotaisiin valmiiksi ratkaistuna. Tuli ymmärrys, että on oltava jotain (strategia), minkä pohjalta jokainen pystyy tekemään ratkaisuja eri tilanteissa, ja joka näyttäisi suunnan myös tulevaisuuteen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena, on päästä askeleen lähemmäksi sitä, että yrityksen strategia ohjaa ihmisten päivittäistä toimintaa.

”Vain harvassa organisaatiossa strategia ohjaa ihmisten päivittäistä toimintaa. Strategia elää omaa elämäänsä ja ihmiset omaansa. Jokin siis pettää” (Paloranta 2014.)

Strategian implementoinnin kehittämisen tarvetta aiheuttaa yrityksen strategiakauden lisäksi muuttuva toimintaympäristö, sekä asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tapahtuneet muutokset. Muutokset ovat nykyään nopeampia kuin aikaisemmin, ja yritysten tulisi pysyä muutoksissa mukana menestyäkseen. Yrityksen strategia määrittelee, miten toimitaan menestyäkseen.

Haverinen (2016,73.) toteaa opinnäytetyössään, joka käsitteli kohdeorganisaation esimiesten osaamisarvioinnin kehittämistä: ”strategia jalkautuu parhaiten jokapäiväisessä työssä esimerkein käytännön tasolla, kunkin kohderyhmän mukaan. Jokaisen organisaation jäsenen täytyy itse miettiä, kuinka strategia käytännössä toteutuu kunkin tehtävänkuvassa. Se toteutuu, kun esimiehet ja johtajat ohjaavat valmentavasti strategiaprosessia.”

Tämä opinnäytetyön lähtökohtana on kehittää kohdeyrityksen henkilöstön ja esimiehen toimintaa yrityksen strategia lähtöiseksi.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on tavaratalo, jonka omistaa alueosuuskauppa. Osuuskaupan tehtävä on liiketoimintaa harjoittamalla tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen ja näin edistää omistajien taloudellista hyvinvointia. Osuuskaupan tulevaisuuden visio on tarjota yli-voimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. Tavaratalon toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkaalle parhaat merkkituotteet ammattitaitoisen henkilökunnan opastuksella. Tavoitteena on tuottaa mielihyvää ja elämyksiä ostostapahtuman yhteydessä.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön lähestymistapana on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa painottuvat yhtäaikaaisesti tutkitun tiedon tuottamisen lisäksi käytännön muutoksen aikaansaaminen organisaation tai ihmisten toiminnassa. Opinnäytetyö aloitetaan perehtymällä ensin strategiaan ja strategian implementoinnin teoriaan. Viitekehys käsittelee myös esimiestyötä. Lähteinä on käytetty liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimustietoa aiheesta sekä artikkeleita.

Seuraavassa vaiheessa perehdytään yrityksen strategiaan, ja selvitetään henkilöstölle suunnatulla kyselyllä, mitä henkilökunta tietää strategiasta. Tulosten perusteella analysoidaan tulokset ja laaditaan suunnitelma strategia teorian ja kyselyn perusteella, millä tavalla strategian implementointia kehitetään. Strategian kehittämisen toimenpiteisiin otetaan henkilöstö mukaan. Suunnitelma viedään toteutukseen, ja lopuksi analysoidaan toimintatutkimuksen onnistuminen. Opinnäytetyö rajataan strategian implementointiin, strategian suunnitteluun ei oteta kantaa.

1.1 Kaupan muutos

Aikaisemmin tavaratalot täyttyivät asiakkaista, jotka ostivat laadukasta tavaraa henkilökunnan opastuksella. Ostettiin niitä tuotteita, mitä tavarataloissa oli tarjolla, ammattitaitoisen myyjän avustamana, joka tunsi oman vastuualueensa tuotteiden ominaisuudet ja materiaalit erinomaisesti. Henkilökuntaa oli paljon, ja kaupan teko pohjautui myös luottamukseen, luotettiin siihen tuttuun ostopaikkaan ja tuttuihin myyjiin. Tavarataloissa käytiin vapaapäivinä viettämässä aikaa, oli tyypillistä lähteä lauantaina ostoksille.

Vähittäiskauppa on muuttumassa. Vähittäiskaupan vanhat liiketoimintamallit ovat haasteen edessä, kun kuluttajien ostokäyttäytyminen muuttuu vauhdilla. Kivijalkakaupat eivät ole kokonaan kuitenkaan katoamassa, vaan asiakkaat arvostavat ennen kaikkea monipuolista ja monikanavaista palvelua asioidessaan tavarataloissa. Asioiden internet, keinoäly, laajennettu- ja virtuaalitodellisuus sekä robotit ovat teemoja, jotka tulevat myös vaikuttamaan vähittäiskauppaan. Merkitykselliset asiakaskokemukset ovat ratkaisevassa roolissa kivijalkakauppojen kilpaillessa verkkokauppojen helppoutta ja loputonta valikoimaa vastaan. Työn maailma on

muuttumassa eri aloilla, automatisaatio, robotisaatio ja keinoäly tuovat muutoksia myös työn tekemiseen. Kaupan tulevaisuuden näkymä on kiehtova sekoitus uudenlaisia liiketoimintamalleja ja palveluita yhdistäen ne perinteisiin kaupanteko tapoihin, jotka ovat olleet kaupalle tärkeitä vuosikymmenten ajan. Kauppa on ihmisten kanssakäymiseen pohjautuvaa liiketoimintaa, jossa ihminen on keskiössä. On sitten kyse asiakkaasta tai kaupan henkilökunnasta, ihmiset ovat myös kaupan tulevaisuus. (Deloitte, 2018; Solita, 2015; Sitra, 2017.)

Vähittäiskaupan muutokset ovat näkyneet myös kohdeyrityksessä. Muutokset ovat vaikuttaneet oleellisesti tavaratalokauppaan niin globaalilla tasolla kuin Suomen mittakaavassa. Asiakkaalla on nykyään koko maailman tuotetarjonta käytössä, ja asiakas voi hankkia, vaikka kaikki käyttötavarat uutena tai käytettynä netin välityksellä. On myös ajanmukaista, että ostamisessa otetaan ympäristöasiat huomioon, on jopa hyväksyttävämpää käyttää samaa juhla-asua useammassa juhlassa, kuin se, että aina ostetaan uusi vaate. Ostokäyttäytymisen moninaiset muutokset on vaikuttaneet myös kohdeyrityksen toimintaan. Myös minimalistisuus ja konmari-tus ovat teemoja, jotka ovat muiden muutosten mukana vaikuttaneet ostamiseen. Ostamisen vähentyessä palvelun merkitys on myös muuttunut, ja sen tuoma lisäarvo on asia, mitä tuottamalla kohdeyrityskin pysyy tulevaisuudessakin kilpailussa mukana. Kohdeyrityksen visio ”on tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta”, ja jotta visio voi tulevaisuudessa toteutua, toiminnan tulee olla strategia lähtöistä, jokaisen yrityksen henkilökunnan toiminnassa. Tällä opinnäytetyöllä pyritään kehittämään strategian implementointi prosessia, jotta myös arkitoiminnassa strategia ohjaisi jokaisen työntekijän toimintaa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän toimintatutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavalla kohdeorganisaatiossa tulisi strategian implementointia kehittää, jotta henkilöstö pystyisi toimimaan sen pohjalta paremmin. Lisäksi halutaan selvittää, mitä esimiehen tulisi ottaa huomioon strategiatyössä ja millä keinoilla esimies pystyy kehittämään strategian implementointia. Toimintatutkimuksen aikana ja sen lopuksi saatua tietoa ja kokemusta pyritään hyödyntämään organisaatiossa toiminnan kehittämisessä. Toimintatutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation henkilöstö, kolmen osaston henkilökunta sekä tutkija, joka toimii myös työryhmän esimiehenä.

Koska tutkimus pohjautuu kohdeorganisaation strategian implementoinnin kehittämiseen, tutkimus haluttiin toteutettavan tavalla, jossa toiminnan kehitys työryhmän voimin on keskeinen asia. Tutkimusstrategian valinnassa päädyttiin toteuttamaan tutkimus toimintatutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelmät pohjautuvat laadulliseen sekä määrälliseen tutkimusotteeseen. Roolini tutkijana on tarjota tietoa työryhmän nykytilanteesta strategian implementointi

prosessissa sekä löytää keskeisimmät kehittämistä vaativat osa-alueet strategiatyössä, jotka tutkimuksen aikana ilmenevät.

Edellä esitellyt asiat muodostivat yhdessä tutkimuksen tutkimusongelman, joka on strategian implementoinnin kehittämisen osa-alueet. Tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat seuraavat kysymykset:

1. Mitä henkilökunta tietää strategiasta?
2. Miten strategiaa olisi hyvä käydä läpi, jotta se näkyisi henkilöstön toiminnassa?
3. Mitä tulisi huomioida, jotta esimies pystyy toteuttamaan omaa osuutta strategiatyössä?

Kohdeorganisaation strategiaa on päivitetty vuonna 2016, ja sitä päivitetään tarvittaessa vuosittain. Strategian implementointi on toteutettu kaiken muun arkitoiminnan ohessa, ja sen ymmärryksen puuttuminen näkyy osin henkilökunnan toiminnassa. Asiakaspalautteita, asiakas-tyytyväisyystutkimusta ja myynnin kehittymistä analysoitaessa, tulee ilmi, ettei strategian pohjalta toimita jokaisessa tilanteessa. Lisäksi henkilökunnan työskentelyä havainnoimalla erilaisissa asiakaskohtaamisissa tulee ilmi, että asiakas ei saa jokaisessa tilanteessa palvelua, mitä hän odottaa. Yrityksessä tehdään vuosittain työyhteisötutkimus, ja työyhteisötutkimuksen tuloksista kehittämiskohteeksi nousi oman työn arvostus. Tämä kehittämiskohde otetaan myös huomioon opinnäytetyössä, tutkimus toteutetaan tavalla, jossa henkilökunta pääsee tuomaan esille omaa osaamistaan ja ammattitaitoa.

Tässä opinnäytetyössä tullaan kehittämään yhden työryhmän strategiaosaamista, työntekijöiden sekä esimiehen, jotta toiminnasta saadaan tasalaatuisempaa, ja jonka toiminnan lähtökohtana on yrityksen strategia. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa strategiseen suunnitteluun tai sen sisältöön, eikä strategiatyöhön aikaisemmissa hierarkiatasoissa.

1.3 Työn rakenne

Tämän tutkimuksen johdannossa on määritelty tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tässä kappaleessa perehdytään toimintatutkimuksen rakenteeseen. Tutkimuksen toisessa luvussa keskitytään tarkemmin strategian teoriaan ja kolmannessa strategian implementointiin. Neljännessä luvussa kuvataan kohdeorganisaatiota ja kohdeorganisaation strategian osa-alueita. Tutkimuksen viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus. Kuudennessa luvussa analysoidaan tulokset sekä tuodaan kehitysehdotuksia implementoinnin kehittämiseen jatkossa.

Tutkimus eteni yksi vaihe kerrallaan toimintatutkimuksen tapaan. Seuraavan vaiheen toteutustapaa arvioitiin vasta edellisen vaiheen päätyttyä, eikä tutkimuksen alussa ollut selvillä,

mitä eri vaiheet tulee pitämään sisällään. Jokaisen vaiheen jälkeen toteutettu reflektointi ja analyysi saadusta tiedosta ohjasivat sitä, kuinka seuraavaan vaiheeseen edetään, kuinka se toteutetaan, ja millä menetelmillä, toiminnan kehittämistä jatketaan.

Luvut ovat eroteltu toisistaan, jotta raportin ulkoasu ja luettavuus olisivat selkeitä. Tutkimus tuotti paljon tärkeää tietoa sekä organisaation nykytilasta, sekä keinoista, joilla strategian implementointia olisi hyvä kehittää yrityksessä. Johtopäätökset ja pohdinta sisältää arvioni tutkimuksesta kokonaisuudessaan ja niissä tarkastelen tutkimusta myös luotettavuuden näkökulmasta.

1.4 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa alkunsa organisaatioiden erilaisista kehittämistarpeista tai tarpeesta saada aikaan muutosta. Siihen kuuluu käytännössä esiin tulevien ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden ja palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Sille on ominaista, että sen avulla viedään asioita eteenpäin käytännössä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitellaan käytännön parannuksia ja uusien ratkaisujen kehittämistä, tieteellisen tutkimuksen keskittyessä luomaan uutta teoriaa. Tämä ero toiminnan tavoitteissa vaikuttaa myös kehittämistyön eri prosesseihin sekä niissä käytettäviin lähestymistapoihin ja menetelmiin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytännön kehittämistehtävän saavuttaminen on tärkeää, mutta myös uuden tiedon tuottaminen on osa sitä. Vaikka tavoitteenasettelussa pääpaino on yleensä varsinaisen käytännön kehittämistehtävän saavuttamisessa, osa tavoitteena olisi tärkeää olla myös uuden tiedon tuottaminen käytännössä. Tällä tavoin on mahdollista tuottaa uudenlaista ammatillista tietoa. Esimerkiksi työelämän hiljaista tietoa dokumentoimalla voidaan uudistaa työelämän osaamis- ja tietoperustaa. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 18-20.)

Kehittyneessä yhteiskunnassa pääasialliset voimavarat ovat aineettomia: osaamista, luovuutta, innovatiivisuutta, luottamusta ja sosiaalisia suhteita. Ja jotta aineettomat voimavarat saataisiin monipuolisesti käyttöön ja pysyisimme kehityksessä mukana, työyhteisöjä ja toimintatapojamme tulisi uudistaa. Uudenlaisen organisoitumisen hidasteena on monesti se, että uudet toimintatavat poikkeavat perinteisistä. Perinteiset kehittämismenetelmät pitävätkin enemmän yllä entisiä toimintatapoja ja organisoitumisen muotoja, sen sijaan että ne uudistaisivat niitä uusien vaatimusten mukaisesti. (Juuti 2011, 13-14.)

1.5 Lähestymistapa toimintatutkimus

Ojasalon ym. (2009, 38) mukaan toimintatutkimuksessa (action research) painottuvat yhtäaikaaisesti tutkitun tiedon tuottaminen sekä käytännön muutoksen aikaansaaminen organisaation tai ihmisten toiminnassa. Keskeistä toimintatutkimuksessa on viedä muutos käytäntöön ja arvioida sen toteutumista. Toimintatutkimuksessa organisaatiossa toimivat ihmiset osallistuvat aktiivisesti ja vuorovaikutteisesti kehittämistyöhön.

Opinnäytetyön lähestymistavan valintaan vaikuttivat seuraavat asiat:

- lähtökohtana on oman työn kehittäminen
- tarkoituksena on ratkaista käytännön työelämän ongelmia
- työ toteutetaan yhdessä työryhmän kanssa

(Kananen 2009, 9.)

Toimin toimintatutkimuksessa tutkijana, lisäksi olen työryhmän esimies. Jotta muutos on mahdollista, edellyttää se muutettavan asiakokonaisuuden tuntemista sekä siihen vaikuttavien tekijöiden tuntemista. (Kananen 2009, 10.) Roolini on toimia tutkijana, joka mahdollistaa työryhmän oman työn kehittämisen.

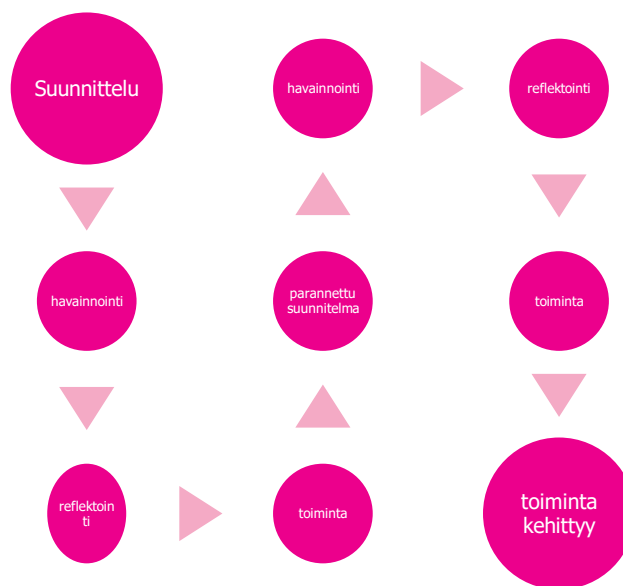
Kanasen mukaan (2009, 11) toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää muutettavan asian/ ilmiön tuntemista sekä siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Toimintatutkimusta pidetään syklisenä prosessina, jossa yksi sykli sisältää suunnitelman, toimeenpanon, havainnointia ja reflektoinnin. Jokainen sykli sisältää aina myös tutkimusta. Jokaista syklin jälkeen tulee uusi sykli, joka jatkaa siitä, mihin edeltävän syklin aikana jäätiin, tai sitten kohteeksi tulee kokonaan uusi ongelma, jota ruvetaan ratkaisemaan. Muutos voidaan saada aikaan vain toiminnan kautta, jolloin voidaan saavuttaa prosessi ja siihen liittyvä tieto. Yleensä prosesseihin liittyy piilotietoa, joka saadaan näkyväksi osallistumalla prosessiin. (Kananen 2009, 11.)

Tässä opinnäytetyössä pyritään saamaan aikaan muutosta, strategian implementoinnin kehittämiseen. Kun strategia implementointi on kehittynyt, muutosta tulee myös toimintaan, ihmiset toimivat silloin strategian pohjalta. Jotta muutosta saadaan aikaan, on pohdittava, mitkä keinot vaikuttavat strategian implementoinnin kehittämiseen. Mitä on tehtävä, jotta tavoite toteutuu.

Toimintatutkimuksen yhtenä lähtökohtana on reflektiivinen ajattelu. Reflektiivisen ajattelun avulla pyritään saamaan uudenlaisen toimintaan ymmärrystä, ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Toimintatutkimus voi lähteä liikkeelle esittämällä kysymyksiä, mitä tarkoituksia

toiminta kokonaisuudessaan palvelee. Tavoitteena on löytää reflektiivinen tarkastelu tapa, jossa tarkastellaan tavanomaisia käytänteitä uudessa valossa. Reflektoidessaan ihminen tarkastelee omia ajatustapojaan ja kokemuksiaan sekä itseään kokevana olentona.

(Kuvio 1) reflektiivisestä kehästä syntyy ajassa etenevä kuvio, kun syklejä asetellaan peräkkäin. Kuviossa kuvataan, kuinka ajattelu ja toiminta liittyvät toisiinsa, peräkkäisinä sykleinä, joidenka osa-alueet ovat: suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu. (Aaltoja ja Valli 2010, 217-218.)



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen eteneminen (mukaillen Aaltola ja Valli 2010, 221.)

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on ollut esimiestyössäni esiin tullut pohdinta. Mihin toimintani pohjautuu erilaisissa tilanteissa, jotta toimin yrityksen parhaaksi? Miten pystyn esimiestyössäni johtamaan työntekijöitä ratkaisemaan asioita yrityksen lähtökohdista? Miten pystyn auttamaan henkilökuntaa onnistumaan työssään? Lähtökohdaksi liiketoiminnan asioille toimii yleisesti strategia. Lähdetään liikkeelle strategiasta, mikä se on ja miten se liittyy esimiehen ja työntekijöiden arkipäivään? Pitäisikö sen liittyä, ja millä tavalla?

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta yhdessä työryhmän kanssa. Se sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, koska sen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma. Käytännön ongelman ratkaisemisen lisäksi pyritään tuomaan uutta tietoa ja ymmärrystä ko. ilmiöstä. Lähestymistavan käyttö sopii myös silloin, kun ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi olla, eikä vaan todeta miten ne ovat. Asioiden kuvaamisen sijaan

tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen. Kehittämisen kohteena on esimerkiksi yhteisön toimintatapojen kehittäminen. Toimintatutkimuksen tulisi olla käytännönläheinen, ja sen tulisi saavuttaa työntekijät ja heidän jokapäiväinen toimintansa. Keskeisimpiä piirteitä toimintatutkimuksessa on myös ongelmakeskeisyys, tutkijan ja tutkimuksen kohteena olevien aktiivinen rooli muutoksessa sekä heidän välillensä oleva yhteistyö. Yksiselitteisesti ilmaistuna toimintatutkimus on tiettyyn tilanteeseen sidottua, osallistavaa, yhteistyötä vaativaa, sekä itseään tarkkailevaa käytännönläheistä tutkimusta. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Tämän opinnäytetyön ratkaistavaksi käytännön ongelmaksi voidaan määritellä, miten strategiaa tulisi käydä läpi, toisin sanoen miten strategian implementointia tulisi kehittää, jotta henkilökunta pystyisi toimimaan sen pohjalta. Mitä siitä tiedetään? Onko toimintaa määritelty, ja jos ei, millaista on strategian mukainen toiminta? Miten se selvitetään? Mitä esimies voi tehdä tämän asian ratkaisemiseksi?

Toimintatutkimuksessa on olennaista saada arjessa toimivat henkilöt mukaan aktiivisiksi osallistujiksi kehittämiseen, ryhmä ihmisiä toimii tutkimuksessa yhdessä. Heidän on ymmärrettävä, että he ovat aktiivisessa osassa tutkimus- ja kehittämisprosessissa. Yhteisön toimintaa tai työtä analysoidaan, kehittäen eri vaihtoehtoja toiminnassa havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi. Myös toimintatutkimuksella tavoitellaan tuottaa toiminnasta uutta tietoa ja teoriaa. Osallistava kehittäminen tarjoaa tutkijalle ja työryhmälle monia etuja. Yhteistyössä kehitetty ratkaisu ongelmaan on usein parempi kuin ulkopuolisen tahon tuoma ratkaisu asiaan. Työryhmän jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin, toki jäsenten on oltava valmiita muutokseen ja kehittämiseen. Tutkija tuo ryhmään teoreettisen- ja ulkopuolisen näkökulman, joita ilman ongelmaa olisi vaikea ratkaista. Myös työryhmän oma ratkaisu sitouttaa henkilöt paremmin muutokseen, ja silloin sen hyväksyminen on helpompaa. (Ojasalo ym. 2009, 58-59.)

Tässä toimintatutkimuksessa työntekijät osallistuvat aktiivisesti tutkimuksen toteutuksen eri vaiheisiin. Aktiivisella osallistumisella tavoitellaan parempaa sitoutumista strategiaan sekä mahdollisuutta toimia oman työn asiantuntijana sekä sen kehittäjänä. Toimintatapa on jollain tavalla uuttakin ko. työryhmässä, isossa organisaatiossa moni asia on tullut aikaisemmin annettuna tekijänä. Useana vuonna työyhteisötutkimuksen tulosten perusteella oman työn arvostus ei ole ollut vahva. Tämänkin pohjalta toimintatapoja asioiden tekemiselle on hyvä kyseenalaistaa, ja hakea toimintatapoja, jotka vahvistaisivat myös henkilöstön oman työn arvostamista. Osallistava kehittäminen sopii myös hyvin työryhmän yhteistyön kehittämiseen, osaamisen jakaminen ja toimiva yhteistyö ovat tärkeitä osa-alueita kiireisessä kaupan arjessa.

Kuviossa 2. on nähtävissä tutkimusprosessin kulku, josta ilmenee, missä järjestyksessä tutkimusprosessissa on edetty.



KUVIO 2. Tutkimusprosessin kulku.

Tutkimusprosessi alkaa teoreettiseen viitekehykseen perehtymisellä. Strategia ja strategian implementointi ovat teemoja, jotka kuuluvat kummatkin työn viitekehykseen, vaikka työssä keskitytään implementointiin. Strategia on kokonaisuus, jonka osa-alueitten määrittelyt ovat tärkeitä kokonaisuuden ymmärtämisessä. Seuraavaksi perehdytään esimiehen osuuteen strategiatyössä, ilman esimiehen panosta strategian implementoinnin kehittäminen ei onnistu. Sen jälkeen siirrytään kohdeorganisaatioon ja sen strategiaan. Näiden teemojen jälkeen päästään aloittamaan varsinainen toiminnallinen osa. Toteutuksen eri vaiheiden jälkeen analysoidaan tulokset ja pohditaan jatkotoimenpiteitä.

2 STRATEGIA ON JOUKKO KILPAILUETUA

Strategia-sana on lähtöisin kreikankielisestä sanasta "strategos", ja se tarkoittaa sodan johtamisen taitoa (Kamensky 2010, 16). Strategia on yksi maailman vanhimpia johtamisen käsitteitä, sillä sitä on sovellettu sodan voittamisen oppina jo vuosituhansia sitten. Toinen merkitys strategialle laajanäköisyyden puolesta on monipuolinen raami liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Käsitteenä strategia on sitä käyttävän kykyjen, halujen ja tarkoituksen mukainen ja se voi sisältää mitä tahansa, joka voi olla silloin myös mahdollisuus tai uhka. (Kamensky 2010, 13.)

Bilton ja Cummings (1988, 34) esittää Mintzbergin strategian määritelmän 5:n P:n mallin:

- (1) Strategia on suunnitelma, ajatteluprosessi joka on tiedostettu ja kontrolloitu.
- (2) Juoni, jonka mukaan tehdään organisaatioiden kilpailutilanteessa.
- (3) Toimintamalli, joka saa alkunsa tietoisista ja tiedostamattomista käyttäytymismalleista.
- (4) Organisaation asema markkinoilla
- (5) Perspektiivi, jotta organisaatioiden jäsenillä on yhtenäinen näkemys

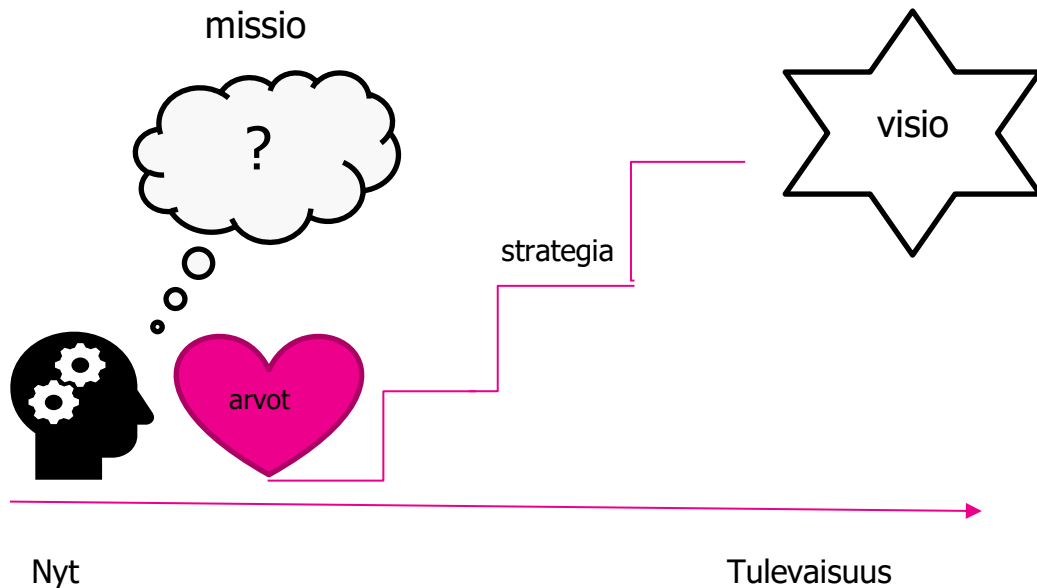
Suomen taloudellinen tilanne on huolestuttava. Kurkilahden ja Äijön mukaan (2019, 70) ettei Suomea saada nousuun, elleivät yritykset terästäydy strategiatyössään. Tutkiessaan 54 suomalaista pörssiyhtiön strategioita, he huomasivat, ettei niitä juurikaan ole. Yritykset voivat menestyä jollakin konstilla ilman strategiaakin, mutta menestys on aivan toisella tasolla, jos toimintaa ohjaa hyvä strategia.

Toimiva strategia näyttää organisaatiolle suunnan ja merkityksen, joka luo organisaation identiteetin ja tuo johdonmukaisuutta työntekijöiden toimintaan. Strategia on menestysresepti, joka on yrityksen kaava kannattavuudelle ja teoria liiketoiminnalle. Se on päätösten ja toimenpiteiden joukko, joka varmistaa menestyksen tulevaisuudessa. Strateginen johtaminen mahdollistaa pitkän aikavälin menestymisen, se on tavoitteellista ja tietoista suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä. Strateginen johtaminen keskittyy seuraavien kuukausien, vuosien ja vuosikymmenten asioita operatiivisen johtamisen käsitellessä tähän hetkeen ja lähiviikkoihin. (Vuorinen 2013, 15.)

Strategia on pelisuunnitelma (kuvio 3), jonka avulla organisaation eri toimijat luovat yhdessä asiakkaille huippukokemuksia. Hyvä strategia yhdistää resurssit pelin voittamiseksi, jolloin organisaatio pystyy saavuttamaan vision arvoja noudattamalla. Yrityksen visio kertoo, mihin

yrityksessä pyritään, arvot, pelisäännöt ja strategia on suunnitelma. Yrityksissä, joissa on työntekijöitä, pitää myös tietää, miten peli voitetaan. (Hesso 2013, 27.)

Parhaimmillaan strategia ohjaa arjen työtä strategian toteuttajille, ihmisille sekä se on voimavara ja resurssi. Näin ei tilanne kuitenkaan yleisestikään ole. (Mantere ym. 2011, 18.)



KUVIO 3. Strategia, visio, missio ja arvot. (Hiltunen 2012, 221.)

Tehokkaat ja sitoutuneet työntekijät, jotka palvelevat asiakkaita hyvin, ovat arvokkaita yritykselle. He pystyvät toteuttamaan yrityksen strategiaa, kun varmistetaan että heillä on oikeaa tietoa, tai ylipäättään tietoa strategiasta. He tarvitsevat onnistuakseen myös palautetta, ja pal-kitsemista yrityksen tehtävän ja strategian onnistuneesta toteuttamisesta. (Michlitsch, 2000.)

Organisaatio valitsee strategian, jolla se uskoo erottuvansa kilpailijoista ja menestyvänsä markkinoilla. Mitä paremmin ja selkeämmin yritys pystyy kertomaan strategiansa sen kaikille työntekijöille, sitä paremmin se onnistuu strategian toteutuksessa. Strategia on valinta, joka voi olla tiedostettu tai tiedostamaton. Strategiaa luodessa organisaatiot rajaavat toiminta-alueen ja määrittelevät mitä tavoittelevat. (Niemelä ym. 2008, 136; Laamanen 2005, 230.)

Strategia ei ole ratkaisu tai määränpää, tai ongelma, joka tulisi ratkaista. Se on jatkumo, joka tarvitsee jatkuvaa johtamista. Mikäli johtajat pitävät yrityksensä strategiaa valmiina tuotteena, se epäonnistuu. Strategiaa on selkiytettävä, päivitettävä ennakoimattomien asioiden ilmenty-essä sekä hyödynnettävä matkan varrella opittuja oppeja. Strategiaa on kaitsettava jatkuvana

prosessina ja välillä jopa pitää osata kieltäytyäkin tietyistä mahdollisuuksista. Organisaation korkeimmalla tasolla on strategian ja johtajuuden kuuluttava yhteen, koska sieltä sen vastuulla on määrittää yrityksen suunta ja tehdä päivästä toiseen valintoja. (Montgomery 2012, 25-26.)

Strategiatyöhön suhtautuminen on muuttunut. Viime aikaiseen kehitykseen voidaan laskea strategian suunnittelu- ja toteutusvaiheiden liittämistä toisiinsa, henkilökunnan osallistamista strategiatyöhön sekä toimintaympäristön analysoinnin ja siihen sopeutumisen vaihtumista osaamisen kehittämiseksi ja innovatiiviseksi hyödyntämiseksi. Strategiat eivät synny itsestään, ja niiden tekemiseen ja toteuttamiseen tarvitaan henkilöstöä. Strategian laadintaa leimaa vielä joltain osin salamyhkäisyys, ja yrityksissä kiinnitetään huomiota siihen, ketkä otetaan mukaan strategian suunnitteluun. (Vuorinen 2013, 15; Mantere ym. 2011 18.)

Menestyksellinen liiketoiminta pohjautuu toisaalta pitkän tähtäimen suunnitelmiin ja toisaalta toimintaympäristön jatkuvan analysointiin, ja sen pohjalta tehtäviin päätöksiin. Organisaation johtamisen kivijalkana voidaan pitää toiminta-ajatusta, arvoja ja visioita, joita ilman strategia-kaan ei toimi. (Hyppänen 2013, 49.)

2.1 Missio eli toiminnan tarkoitus

Missio eli toiminta-ajatus on yrityksen kivijalka, jolle yrityksen toiminta perustuu. Hyppäsen (2013, 49) mukaan toiminta-ajatuksen tulisi innostaa tavoittelemaan visiota ja kannustaa henkilöstöä jatkuvaan kehitykseen. Kaplan ja Norton (2009, 57) kiteyttävät toiminta-ajatuksen kertovan, miksi yritys on olemassa. Heidän määritelmässään toiminta-ajatuksen tulisi kuvata, mitä yrityksellä on tarjota asiakkaille. Ja sen tulisi antaa johdolle ja henkilöstölle kuva kokonaistavoitteesta, johon tulisi yhdessä pyrkiä.

Missio määrittää yrityksen roolin markkinoilla ja jonka tulisi kertoa mitä lisäarvoa yritys tuo asiakkaalle konkreettisesti. Mission tulisi ilmaista olemassaolon syyn ns. ulkoa sisäänpäin, mitkä ovat asiat, mitä yrityksen toiminta tuottaa sen asiakkaille. (Kauppinen ja Piispanen 2009, 23.)

2.2 Visio

Visio on toimintaa ohjaava tulevaisuuden tavoitetilä, joka tulee olla saavutettavissa (Juuti, Luoma 2009, 296). Vision tulisi ilmaista henkilöstölle, asiakkaille ja omistajille, miltä yritys tavoittelee tulevaisuudessa näyttävän. Visiossa määritellyn tavoitteen tulisi poiketa yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Vision tulisi organisaation korkeimmalla tasolla määritellä

strategialle kunnianhimoisia tavoitteita, jossa on mukana selkeät mittarit ja tarkoin määritelty aikataulu. (Kaplan ja Norton 2009, 58-60.)

Hyppäsen mukaan (2013, 50) hyvän vision tunnuspiirteitä on selkeys ja yksinkertaisuus, uskottavuus ja johdonmukaisuus, vaikuttavuus ja voimakkuus, joustavuus ja oikea aikajänne. Aika ajoin organisaation tulisi tarkastaa vision voima ja vaikuttavuus, sillä hyvä visio vaikuttaa henkilöstöön järjen sekä tunteiden vetoavien asioiden kautta. Visiojohtamisella tarkoitetaan, että yksikön esimies muistuttaa organisaation pitkän tähtäimen tavoitteista ja visioista. Niiden pohjalta henkilöstö saa tarkoituksen suunnan tekemisilleen, jolloin he voivat suunnitella paremmin asioiden toteuttamis- ja kehittämiskeinoja. (Hyppänen 2013, 51.)

Vision tarkoituksena on olla johtamisen apuväline, jonka avulla ”energisoitaan” ihmiset, suunnataan heidän energiansa oikeaan suuntaan ja koordinoitaan ja yhdenmukaistetaan tämän päivän valintoja. Nykyään organisaatioiden ollessa itseohjautuvampia, vision rooli korostuu entistä enemmän. Täsmällisesti kuvatut visio tavoitteet antavat tarkemman henkilöstöä itsestä päätöksentekoa ja valintoja ohjaavan kuvan halutusta lopputuloksesta. (Kauppinen ja Piispanen 2009, 25.)

2.3 Arvot

Arvot ohjaavat ihmisen toimintaa, ja ovat pysyvää laatua olevia uskomuksia, joiden mukaan käyttäytyään eri tilanteissa. Ne vaikuttavat ihmisten valintatapoihin ja tulkintoihin. Arvot liittyvät siihen, mikä on hyvää ja mitä pidetään oikeana. (Juuti ym. 2009, 289.)

Organisaation arvot kertovat mikä on organisaation tapa toimia. Arvot ovat koko organisaatiolle yhteiset ja nämä näkyvät syvällä yrityskulttuurissa. Arvot ovat syvällä organisaation kulttuurissa ja heijastuvat myös johtamisjärjestelmään. Arvojen muuttaminen on hidas ja jatkuva prosessi, ja siinä ei välttämättä päästä maaliin, vaan ne elävät muuttuvan toimintaympäristön ja henkilöstön vaihtuvuuden takia. Suurissa muutostilanteissa tarvitaan kuitenkin erityisiä toimenpiteitä, jotta arvojen muuttaminen saadaan näkymään käytännön toiminnassa. (Niemelä ym. 2008, 138.)

Hyppäsen mukaan (2013, 49) arvot kuvaavat organisaation toimintaperiaatteita, jotka toimivat henkilöstöjohtamisen perustana. Ne määritellään yleensä yleisellä tasolla, jotta niitä voidaan käyttää eri tilanteissa. Arvoilla on oma sisäinen merkityksensä sekä ne ovat suhteellisen pysyviä. Oleellisinta on, miten organisaatioissa arvoja käytetään ja hyödynnetään, ja miten ne on määritelty käytännössä. Useimmissa organisaatioissa arvoissa viitataan asiakkaisiin, henkilöstöön, laatuun, tuloksiin, uudistumiseen, vastuuseen ja työn iloon. Arvojen tulee olla organisaationsa näköiset, ja että ne ovat osana arkea. Arvojen toteutumisen edellytyksenä on,

että ne näkyvät koko organisaation toiminnassa, myös ylimmän johdon ja esimiesten. (Hyppänen 2013, 49-50.)

2.4 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen mahdollistaa pitkällä aikavälillä menestyksen, ja siinä käsitellään seuraavien kuukausien, vuosien ja jopa vuosikymmenten asioita. Operatiivinen johtaminen keskittyy tähän päivään ja lähitulevaisuuteen, strategialla ja strategialla johtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan teoriaa, menestysreseptiä, jolla varmistetaan kannattava toiminta tulevaisuudessa. (Vuorinen 2013, 15.)

Strateginen johtaminen ja operatiivinen johtaminen ovat kummatkin erittäin tärkeitä tehtäviä, ja ne tulisi yhdistää erinomaisten tulosten saavuttamiseksi. (Kaplan ja Norton 2013, 15). Strategia ei saa olla johtamisprosessin ainoa osa, vaan organisaatiolle annettu korkealla tasolla määritetty tehtävä, joka siirretään etulinjaan työntekijöiden suoritettavaksi. (Kaplan ja Norton 2002, 80).

2.5 Strateginen mittaaminen

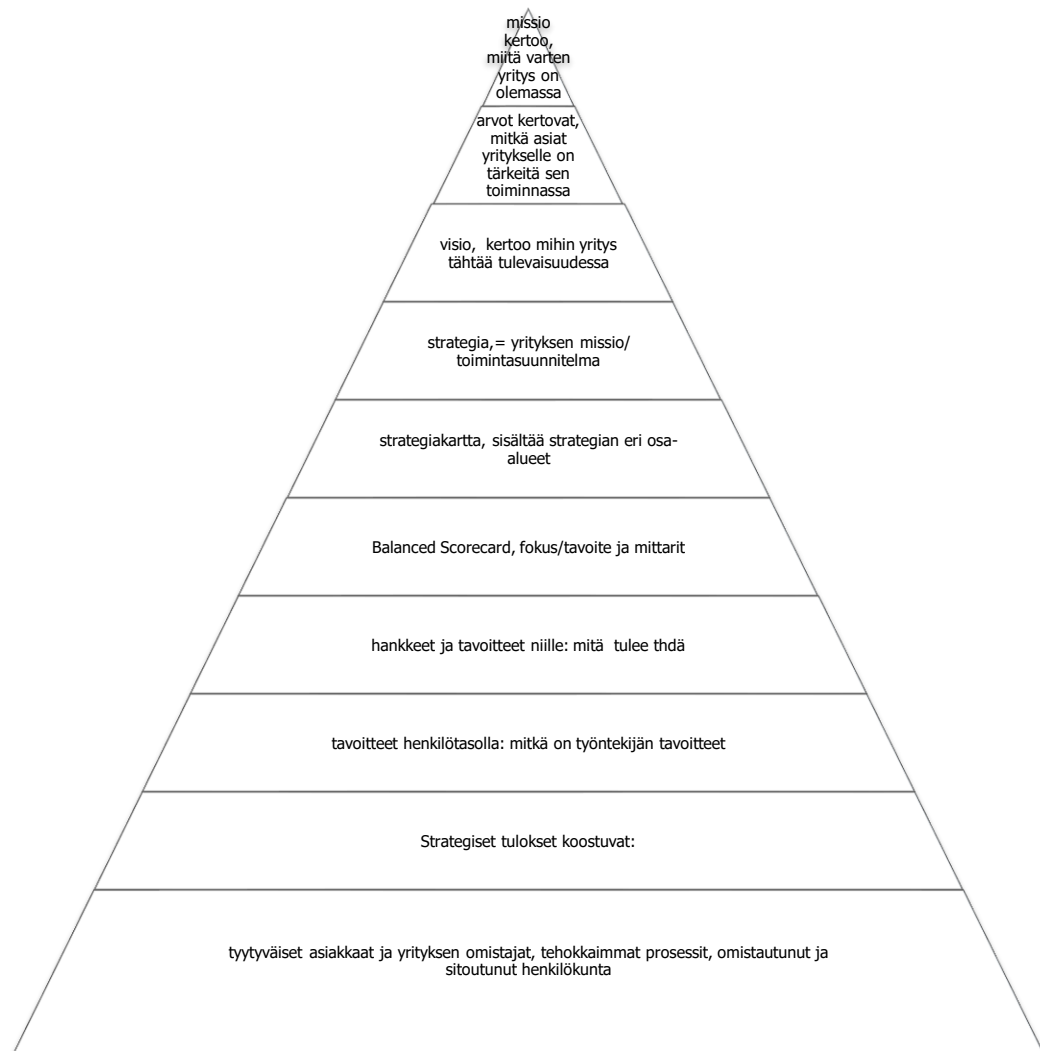
Jokaisen asian mittaamiselle pitäisi aina löytyä syy, mitä varten mitataan. Strategian mittaaminen yksinään mitattuna ei tuo arvoa, vaan sen tulee palvella jotain suurempaa tarkoitusta. Organisaation strategiatyön tulisi olla pitkäjänteistä ja rakenteellisesti kehittävää työtä, jota tehtäessä pitkäjänteisesti organisaation strateginen kyvykkyys kasvaisi. (Ylisirniö 2011, 25.)

Saarelaisen mukaan (2013) strategian toteuttamista tulisi mitata jokaisessa organisaation osassa ja jokaisella tasolla. Jotta organisaatiossa kuljetaan oikeaan suuntaan, olisi määriteltävä mikä on kyseisen organisaation tai toiminnon rooli koko yrityksen strategian toteuttamisessa. Strategia työssä tulisi määritellä strategiset tavoitteet ja mittarit, jotta strategian toteuttamista pystytään seuraamaan.

Strategian mittaaminen on erittäin vaativaa, koska sen vaikutukset organisaation tuloksiin sijoittuvat pitkälle aikavälille sekä organisaation tuloksiin vaikuttavat strategiatyön lisäksi muut tekijät. Strategian arvioinnissa tulee kiinnittää saavutettujen tulosten lisäksi huomiota myös siihen, kuinka hyvää strategiatyötä organisaatio tekee. (Kamensky, 2015.)

Porter (2008, 37) toteaa, että strategia ja yrityksen toiminnan tehokkuus ovat molemmat välttämättömiä yrityksen korkean suorituskyvyn kannalta, joka on loppujen lopuksi kaikkien yritysten ensisijainen tavoite. Yritys voi ylittää kilpailijat vain, jos se pystyy osoittamaan eron kilpailijoihin, ja säilyttämään sen.

Strategia on yksi osa-alue yrityksen prosessissa, jossa organisaation visio ja toiminta-ajatus muutetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. Kuviossa (4) lähtökohtana on organisaation perustehtävä eli missio, joka määrittää organisaation olemassa olon ja kuinka yksikkö sopii laajempaan organisaation yhteyteen. Strategia tarkoittaa sellaisten toimintatapojen valintaa, joissa organisaatio on ylivoimainen ja joiden avulla se erottuu kilpailijoistaan. Strategiakartta auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin ja pystyvät toimimaan sen mukaan. Seuraavalla tasolla oleva Balanced Scorecard muuntaa strategiakartan tavoitteet mittareiksi ja lyhyen aikavälin tavoitteiksi. Balanced Scorecard-mittaristo sisältää neljä eri näkökulmaa, joiden avulla arvon tuottamiseen tähtäävä strategia voidaan kuvata. Näille neljälle näkökulmalle yrityksen johto määrittelee tavoitemittarit, joista voidaan seurata strategian toteutumista. Näkökulmat ovat taloudellinen, asiakas, prosessi sekä henkilöstö. (Kaplan ja Norton 2004, 54-57.)



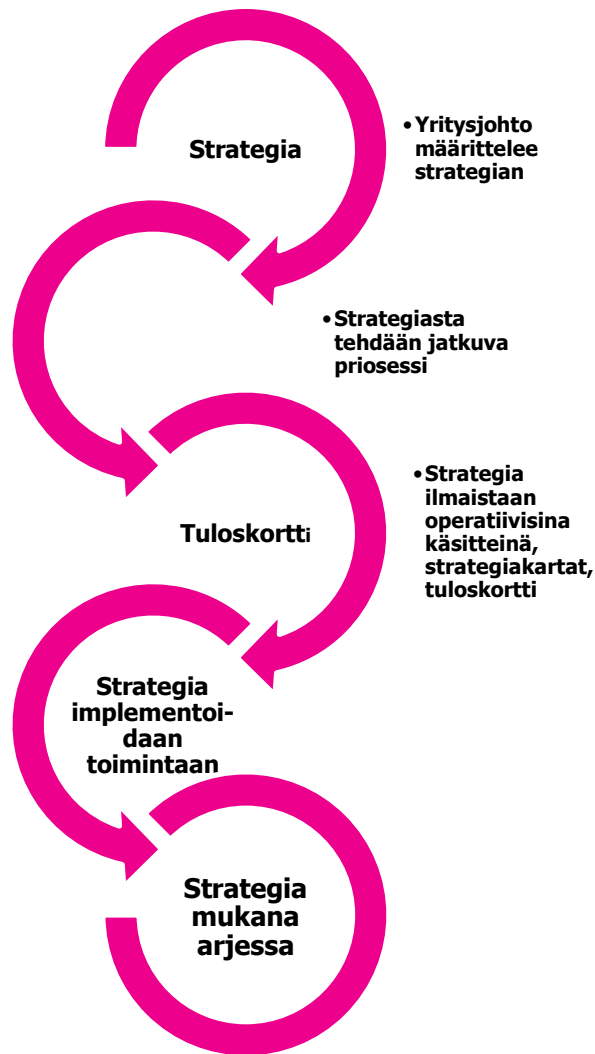
KUVIO 4. Balanced Scorecard on yksi vaihe strategiaprosessista. (mukaillen Kaplan ja Norton 2004, 55.)

Balanced Scorecard on luotu sen takia, että johtamisessa otettaisiin huomioon muitakin asioita kuin lyhytaikaisia talouslukuja. Sen tarkoituksena on, että eri näkökulmat toimivat yksinään sekä toisaalta myös linkittyen toisiinsa. Balanced Scorecardin näkökulmien keskiössä on vision toimeenpano. (Kaplan ja Norton 2007, 2.)

Kaplanin ja Nortonin (2007) Balanced Scorecardin ominaisuudet moniulotteisuus ja tasapainoisuus ovat yleensä ne tekijät, jotka kiinnittävät tavanomaisesti eniten huomiota. Sen moniulotteisuus ja laajuus edesauttavat, että siitä muodostuu usein osa organisaation ohjausjärjestelmää. Balanced Scorecardin eri näkökulmat liittyvät toisiinsa syy- ja seuraussuhteiden kautta. Esimerkkinä henkilöstön osaamisen kehittäminen (oppimisen ja kasvun näkökulma) parantaa asiakaspalveluprosessia (sisäinen prosessi), mikä puolestaan edesauttaa parempaan asiakastyytyväisyyteen ja uskollisuuteen (asiakas) ja joka lisää lopulta liikevaihtoa ja parantaa tulosta (taloudellinen) (Kaplan ja Norton 2007, 19.)

2.6 Tavoitteiden saavuttaminen strategian avulla

Organisaation strategia luodaan toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen pohjalta. Strategialla tarkoitetaan valintoja, jotka organisaatio on määritellyt ja joilla aiotaan saavuttaa tavoitteet. (Kuviossa 5) Kaplan ja Norton (2002) esittävät strategialähtöisen organisaation periaatteita. Heidän esittämän kuvion mukaan strategiajohtamisen tulee olla jatkuvaa tekemistä ja strategian tulee olla osana jokaisen työntekijän arjessa mukana joka päivä. Tämän onnistumiseen tarvitaan hyvää esimiestyötä. Keskeistä strategisessa johtamisessa on myös tasapainotetun tulokortin ja strategiakartan käyttö työkaluna. Strategiajohtaminen koostuu strategian määrittämisestä, strategian viestimisestä, strategian käytännön toteuttamisesta sekä sen seurannasta. (Hyppänen, 2013, 51.)



KUVIO 5. Strategialähtöisen organisaation toiminta. (mukailtu Kaplan ja Norton 2002, 57.)

Strategiatyö on organisaatioissa jatkuva prosessi, joka kulkee mukana yrityksen toiminnassa jatkumona. Arkipäiväisten toimintojen tehostaminenkaan eivät vie eteenpäin organisaatiota, jos organisaatio on valinnut vääränlaisiksi osoittautuneita strategisia valintoja. Strategiapro- sessi jakaantuu kahteen päävaiheeseen: laadintaan ja toimeenpanoon. Organisointi, viestintä, motivointi ja seuranta ovat toimeenpanon osa-alueita. Strategian onnistumiseen tarvitaan strategiaa tukeva budjetointivaihe. Operatiivisen johtamisen ja strategianjohtamisen on oltava samansuuntaisia, ne eivät voi olla irrallaan toisistaan. Operatiivinen johtaminen on esimiehen roolin mukaista tekemistä ja päivittäistä johtamista. Strategiset tavoitteet puretaan toiminta- suunnitelmiksi ja budjeteiksi. Yksikötason tavoitteet jaetaan osastotavoitteiksi ja tarvittaessa yksilötasoisiksi tavoitteiksi, jotka sovitaan kehityskeskusteluissa. Tavoitteita ja niiden kehittymistä seurataan, ja esimiestyöllä varmistetaan, että arjessa työ- kennellään tavoitteita kohti. (Hyppänen 2013, 52.)

2.7 Strategian määrittäminen

Organisaatioissa strategia prosessi aloitetaan yleensä tarkastelemalla sen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, joilla on vaikutusta yrityksen strategiaan valintoihin. Ulkoisia tekijöitä tarkastellessa keskitytään toimialaan, asiakkaisiin sekä kilpailijoihin. Sisäisiä tekijöitä tarkastellessa analysoidaan sekä taloudellisia näkymiä että organisaation sisäisiä resursseja. Ulkoisten ja sisäisten osa-analyyseistä voidaan rakentaa synteesejä ja määritellä organisaation kriittisiä menestystekijöitä, laatia SWOT-analyysejä sekä arvioida organisaation menestymisen kannalta tärkeimpiä ydinpätevyyksiä. Tämän vaiheen jälkeen päästään määrittelemään organisaation strategiset päämäärät tuleville vuosille. Strategiset päämäärät voidaan jakaa tasapainotetussakin tuloskortista (BSC) oleviin neljään näkökulmaan. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmat ovat talous- asiakas- prosessi ja henkilöstönäkökulma, joita mitataan yrityksessä määriteltyjen mittareiden avulla. Tuloskortin keskeisenä tarkoituksena on löytää mittarit, jotka ohjaavat toimintaa tasapainoisesti niin, että useat näkökulmat tulevat otetuiksi huomioon. (Hyppänen 2013, 53-54.)

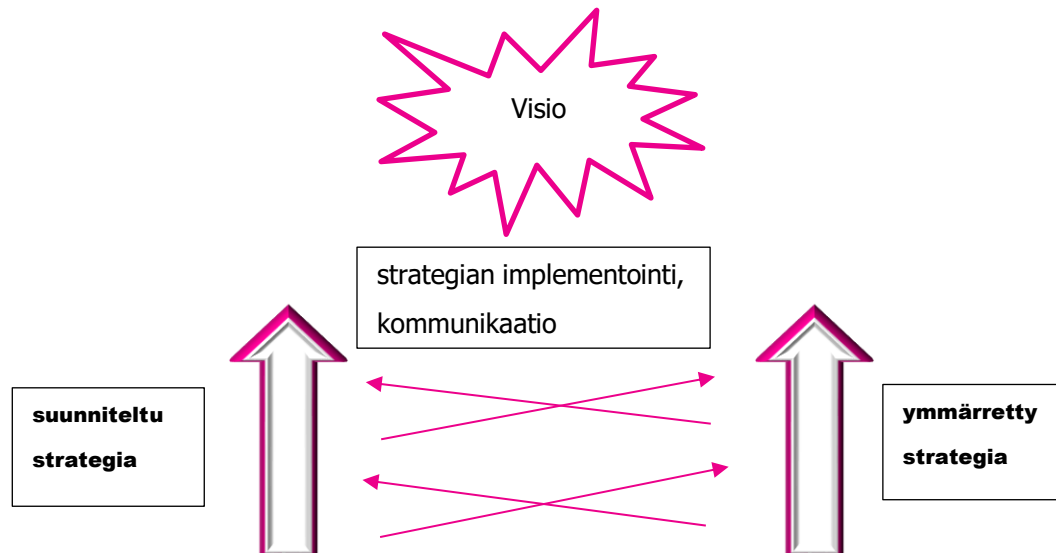
Tasapainotetun tuloskortin kehittäjät Kaplas ja Norton ovat kehittäneet tuloskorttiasettelua eteenpäin kuvaamalla eri näkökulmien välisiä riippuvuuksia, jolloin on syntynyt käsite strategiakartta. Olennaisinta strategiakartassa on löytää ne tekijät, jotka liittyvät henkilöstön ja prosessien kautta asiakastytyvyyteen parantavasti ja sitä kautta yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Panostamalla henkilöstön osaamiseen, motivaatioon ja järkeviin toimintatapoihin saadaan aikaan asiakastytyvyyttä, ja kun asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen taloudellinen tulos kehittyy. Talous- ja asiakasnäkökulmat kertovat yrityksen tuloksista ja prosessi- ja henkilöstönäkökulma tekemisestä.

2.8 Strategian viestiminen

Strategian päämäärä on erittäin tärkeä viestiä koko organisaation henkilökunnalle. On hyvin yleistä, että yrityksen toimitusjohtaja viestii strategian isossa kuvassa. Tämä tuo viestille tarvittavaa painoarvoa. Åbergin (2006) mukaan vaikeiden ja sitouttamista edellyttävien asioiden viestinnässä olisi tärkeä saada viestinnästä vuoropuhelua, joka mahdollistuu erilaisilla viestintävälineillä. Esimiehen rooli strategian viestinnässä tukee toimitusjohtajan kertomaa, ja on erittäin tärkeä strategian viestinnässä. Esimies osallistuu strategia viestintään kertaamalla organisaation toiminta-ajatuksen, arvot ja vision henkilöstölle sekä kertomalla, millä strategialla organisaatio saavuttaa tavoitteensa.

Aaltonen ja Ikävalko (2003) toteavat tutkimuksessaan, että keskijohtajien viestintä on merkittävä strategian implementoinnissa. Keskijohtajat ovat usein vastuussa strategisen tiedon jatkumosta ja myös strategian ymmärtämisen varmistamisesta (kuviot 6). Tätä epävirallista

viestintää pidetään jopa tärkeämpänä kuin strategista viestintää. Riittävä viestintä ei takaa kuitenkaan onnistumista, strategian ymmärtäminen nousee yhdeksi strategian implementoinnin esteeksi. Ymmärtämistä riittää strategia asioiden ymmärtämiseen vielä jossain määrin, mutta ymmärtämysongelmia syntyy, kun strategisia kysymyksiä on sovellettava jokapäiväiseen päätöksentekoon.



KUVIO 6. Strategian implementointi suunnitellun ja toteutettavan strategian välisenä linkkinä (mukailtu Aaltonen ja Ikävalko 2003.)

2.9 Strategian toteutuksen haasteet

Strategia kuvaa pitkän tähtäimen valintoja, jonka avulla organisaatio uskoo menestyvänsä. Strategia kertoo, millä tavalla organisaatio tekee asiat eri tavalla, kun kilpailijansa. Strategiasta tulee totta, kun se näkyy organisaation tekemisissä. Esimiesten rooli strategiatyössä on muuttaa strategia suunnitelmaksi, tavoitteiksi ja valinnoiksi. Tärkeintä on, että jokainen työntekijä ymmärtää häneen kohdistuvat odotukset eli ymmärtää strategiasta osa, mikä liittyy hänen työhönsä. (Erämetsä 2009, 78.)

Laamasen (2005, 248) mukaan Norton (1998) on tutkimuksessaan todennut että 9/10 yrityksestä epäonnistuu strategiansa toteuttamisessa. Syyt epäonnistumiseen tutkimuksen perusteella ovat:

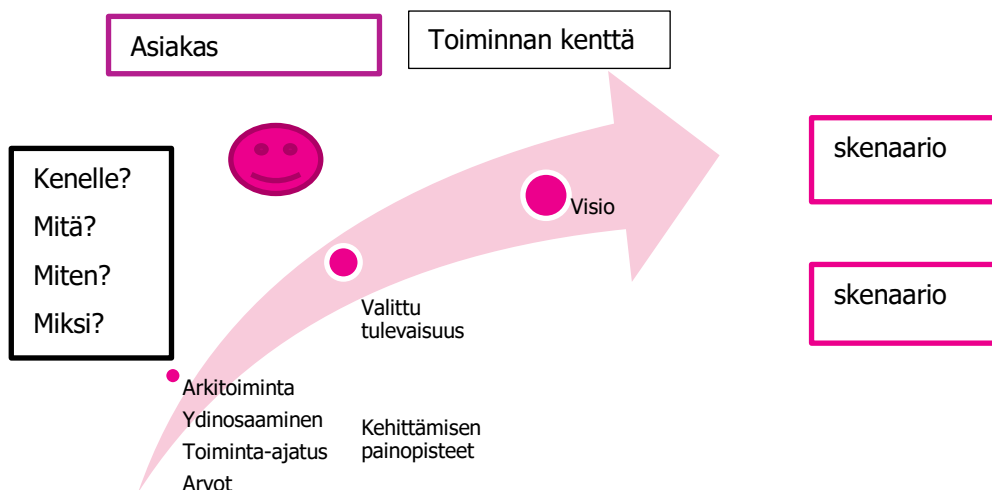
- 85 % johtajista käyttää alle tunnin kuukaudesta keskusteluun strategiasta.
- vain 5 % henkilöstöstä ymmärtää mitä strategia on.
- vain 25 % esimiesten tulospalkkauksesta on kytketty strategiaan.
- 60 % yrityksistä ei kytke budjettejaan strategiaan. (Laamanen 2005, 248.)

Ylisirniön mukaan (2011,58) strategian toteutuksen epäonnistumiseen johtaa strategia uupumus, strategia hankkeita on liikaa sekä ihmisten heikko työmotivaatio. Edellä mainitut esteet strategian toteutukselle liittyvät hyvinvointiin ja motivaatioon, jotka kertovat koko

organisaation tunnetilaa strategia työstä. Muita esteitä ovat sisäisen kommunikoinnin ongelmat, organisaatiokulttuuri ja puutteelliset johtamistaidot. Mantere ym. (2011, 19) toteavat että strategiseen johtamiseen liittyy myös paljon erilaisia käsitteitä, joita ei ymmärretä tai eri henkilöt ymmärtävät ne eri tavalla. Strategian ollessa myös määritelmä, sen ymmärtämisessä ja tulkinnassa on eroavaisuuksia. Organisaatioiden yksi suurimmista haasteista on strategian ja ydintoiminnan linkittäminen toisiinsa. Tämä haaste kiteytyy viestintään yrityksen ylimmän johdon ja operatiivisen toimijoiden välille. Yrityksen strategiaprosessissa on yleensä vain pieni joukko henkilöitä mukana, ja heidän keskinäinen pohdintansa ja keskustelu saavat ko. ryhmässä yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen strategiasta. Suurin osa henkilöstöstä jää kuitenkin tämän prosessin ulkopuolelle, jolloin heidän on vaikeampi päästä strategia prosessiin sisälle lukemalla muutama sivu strategiasta. (Niemelä 2008, 11.)

2.10 Strateginen ajattelu

Strateginen ajattelu on päätösten ja valintojen tekemistä strategian kautta. Jokaisen päätöksen kohdalla on hyvä pohtia, miten päätös tukee ja vahvistaa yrityksen strategian mukaista toimintaa. Tukeeko tehtävä päätös yrityksen arvoja, onko se toiminta-ajatuksen mukainen ja liittyykö se ydinosaan. On myös pohdittava, onko päätös vision mukainen ja tuottaako se asiakkaille lisäarvoa. Strateginen ajattelu uudistaa toimintaa ja vaatii onnistuakseen varsinakin aluksi tietoista toimintaa. Alla olevassa (kuvio 8.) on esitetty strategia kokonaisuus ja miten strateginen ajattelu automatisoituu ja muuttuu tavaksi toimia. Parhaimmillaan strateginen ajattelu nopeuttaa arkityötä ja päätöksistä tulee systemaattisempia ja strategia alkaa näkyä arjen toiminnassa. (Tuomi ja Sumkin 2010, 67-69.)



KUVIO 8. Strategiakuva ja strateginen ajattelu. (Tuomi ja Sumkin 2010, 112.)

3 STRATEGIAN JALKAUTUS / IMPLEMENTOINTI/ MAASTOUTUS

Strategian implementoinnilla voidaan tarkoittaa Mantereen ym. mukaan kahta asiaa. Ensimmäinen tapa on komentaa miehiä laskeutumaan ajoneuvosta taistelujärjestykseen ja toinen soveltaa, panna toimeen, konkretisoida ns. ”jalkauttaa strategia työyhteisöön”. Ensimmäinen tapa, komentaminen, ei sovi työyhteisöjen tapaan toimia. Implementointi tarkoittaa strategian toimeenpanoa ja tai konkretisointia eli havainnollistamista. Usein strategian toivotaan elävän arjessa, tarjoavan työn tekemiselle yhteisen suunnan. Yleisesti yritysten strategiat eivät ole kovin käytännönläheisiä, sen ymmärtäminen soveltamisen tasolla vaatii sen sovittamista jokaisen omaan arkitodellisuuteen. Strategia sisäistetään silloin, kun työntekijä keksii sen uudelleen omassa arjessaan. (Mantere ym. 2011, 47-48.)

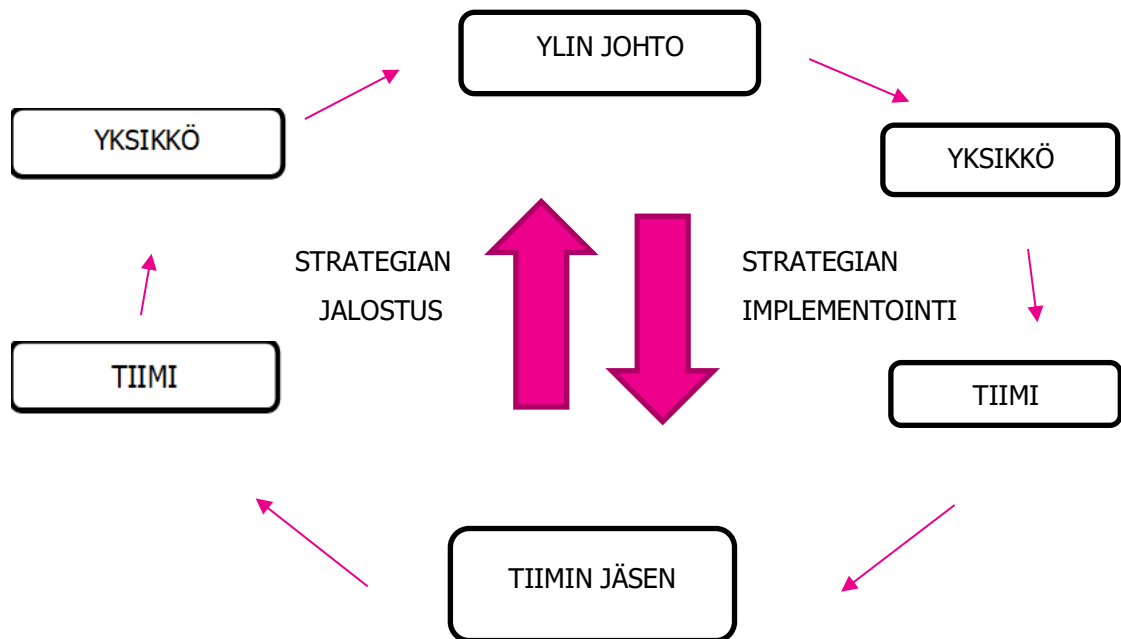
Implementoiminen käytännön toimintaan on organisaation sisäistä operatiivista toimintaa. Sen lopputuloksena on strategian suunniteltu toteuttaminen. Käytännön toimena implementoiminen on strategisten päätösten johtaminen organisaation päivittäiseksi toiminnaksi. Sen keskeisimmät osa-alueet ovat toteutuksen: suunnittelu, strategian lanseeraus, organisaation motivoiminen ja strategian eteneminen sekä palautteenanto. Implementoiminen on sekä strategista muutosjohtajuutta että strategiaproessin johtamista. (Salminen 2008, 45–51.)

Työntekijät ovat tärkein osa strategian implementoinnissa. Heidät tulee ottaa osalliseksi implementointia, ja annettava mahdollisuus vaikuttaa siihen. On tärkeää, että työntekijöiden energiaa hyödynnetään/implementoinnissa. Työntekijöiden mukaan ottamisella motivoidaan heitä strategia työssä ja mahdollistetaan sitoutumaan toteuttamaan strategiaa. Joskus ulkoiset tekijät voivat häiritä implementointia. Yleensä kuitenkin ihmiset aiheuttavat toimintaa, joka häiritsee implementointi prosessia. He tekevät virheitä, avainhenkilöt lopettavat tai siirtyvät toisiin tehtäviin, eri ryhmät unohtavat viestiä, osaamaton henkilö on valittu tehtävään tai johtajat häiritsevät prosessiin keskittymistä muilla kriittisillä toimilla. (Harvard business, 2005.)

Strategian sisällön arvo jää toteutumatta, jos sen jalkautus organisaatioon epäonnistuu. Silloin strategia jää muutamaksi arvottomaksi tiedostoksi, ja näin ollen yrityksen hyöty jää olemattomaksi. Hiltusen mukaan strategian jalkautus on osaksi viestintää ja osaksi käytännön tekemistä työntekijän näkökulmasta. Johto on vastuussa strategian viestinnästä ja siitä, että työntekijät ymmärtävät sen tarkoituksen omassa työssään. (Hiltunen 2012, 235-236.)

Organisaation strategian toteuttaminen henkilöstön avulla on yksi esimiehen perustehtävistä. Päivittäiset ongelmat ja kiire vievät kuitenkin esimiehen ajan, ja työpäivät koostuvatkin yksittäisten asioiden ratkaisemisesta niiden kiireellisyys järjestyksessä. Usein esimies ajatteleeekin työpäivän jälkeen, ratkottuaan taas ongelmia ja sammuteltuaan isoimmat tulipalot,

tehtävänsä tulleen hyvin täytetyksi. Tämä ei kuitenkaan täytä esimiehen perustehtävää, strategialähtöiseen esimiestyöhön kuuluu myös organisaation toiminnan ohjaus ja kehittäminen vastaamaan strategiasta lähteviä painopisteitä ja muutostavoitteita. Seuraava (kuvio 9) avaa strategisen esimiestyön toteutumisen edellytyksiä.



KUVIO 9. Strategisen esimiestyön edellytykset (Bonnier pro 2014.)

Kuviossa esitetään johtamismalli, jonka avulla varmistetaan strategian implementoinnin onnistuminen sekä strategian jalostuminen organisaation jäsenten tuotoksena. Kuvion oikean puoli kuvaa sitä, miten strategia lähtee etenemään ylimmältä johdolta organisaatioon. Strategiaa lähdetään käsittelemään ensin yksikkötasolla, jolloin tarkastellaan miten strategiset linjaukset vaikuttavat yksikön toimintaan, tavoiteasetteluun ja toiminnan kehittämisen painopisteiden painotuksiin. Yksikkötason tarkastelun jälkeen implementointia jatketaan työryhmätasolle, jolloin työryhmässä tulisi pohtia yhdessä, miten strategiakauden painopisteen ja muutostavoitteet tulee huomioida työryhmän toiminnassa ja kehittämisessä. Tästä edetään seuraavaksi yksilötasolle, jolloin implementoidaan strategia työntekijän henkilökohtaiseksi strategiaksi. Tässä kohtaa jokainen henkilö miettii, mitkä ovat hänen henkilökohtaiset strategiset tavoitteensa ja kehityskohteensa. Tämä toimintamalli muodostaa kokonaisvaltaisen strategiaketjun organisaation ylimmästä johtajasta työntekijään. Edellä kuvatun mallin avulla vahvistetaan strategian ohjaavaa vaikutusta päivittäiseen toimintaan ja sen avulla pystytään ehkäisemään tilanne, jossa toteutetaan useita strategioita. (Bonnier Pro 2014.)

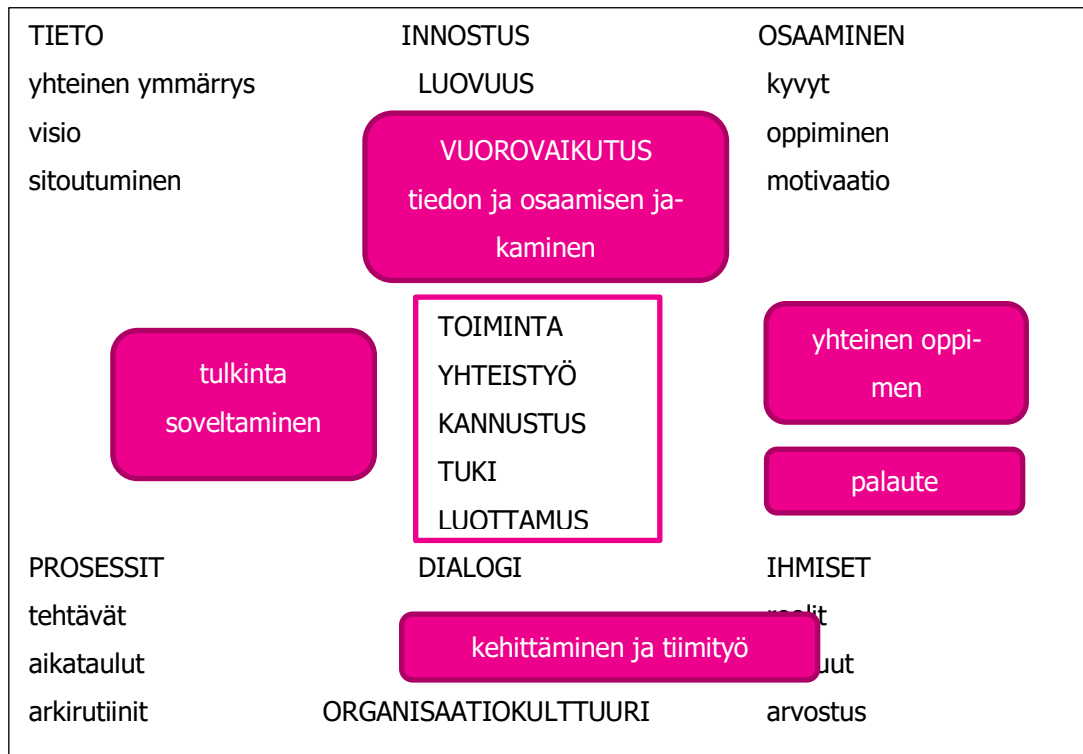
Vasen puoli kuvaa strategian jalostumista. Toimivassa strategiamallissa koko henkilökunta pystyy osallistumaan strategiatyössä strategian jalostamiseen. Jalostaminen toteutuu niin, että yksilö pohdinnan tuloksista kootaan yhteinen työryhmän näkemys. Työryhmälle annetaan

mahdollisuus ratkaista strategian soveltamiseen liittyviä kysymyksiä, ja työryhmältä saadaan näkemystä, miten strategiaa kannattaisi jalostaa, jotta se olisi toteutuskelpoinen. Työryhmältä voi tulla myös ehdotuksia, tavoitteiden pääsemiseen tarvittavista resursseista. Työryhmältä voi tulla esiin myös asioita, jotka eivät ole heidän päätettävissä, ne toimitetaan huolellisesti kirjattuna ja perusteltuna organisaatiossa ylöspäin. Työryhmän käsittelyn jälkeen jalostumisprosessissa strategiaa käsitellään yksikkötasolla, jossa strategiaprosessiin liitetään yksikkötason näkökulmat ja kehitysehdotukset. Tämän jälkeen strateginen suunnitelma palaa johtoryhmän käsittelyyn. Johtoryhmä käy ehdotukset huolellisesti läpi ja kommunikoi aktiivisesti päätöksissään ja perusteluista.

Edellä kuvattu implementointimalli mahdollistaa koko organisaation osallistumisen strategia-prosessiin. Hyvä strategia prosessi on parhaimmillaan jatkuvasti elävä prosessi, jonka avulla strategia kehittyy kokemusten lisääntyessä. Strategiakauden aikana toteutetaan useita implementointi- ja jalostuskiirroksia. Tämä mahdollistaa strategisen suunnittelun sopeutumisen jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Hyvin hoidettu strategiaprosessi mahdollistaa johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja samalla johto saa tukea strategisessa johtamisessa. Kehittyneimmissä organisaatioissa strategia ohjaa kaikkia päivittäistä toimintaa. Ylin johto suunnittelee suuret linjat (mitä tehdään?) ja muulle organisaatiolle annetaan mahdollisuus vaikuttamiseen. (Bonnier Pro 2014.)

3.1 Strategian implementointi keinoja

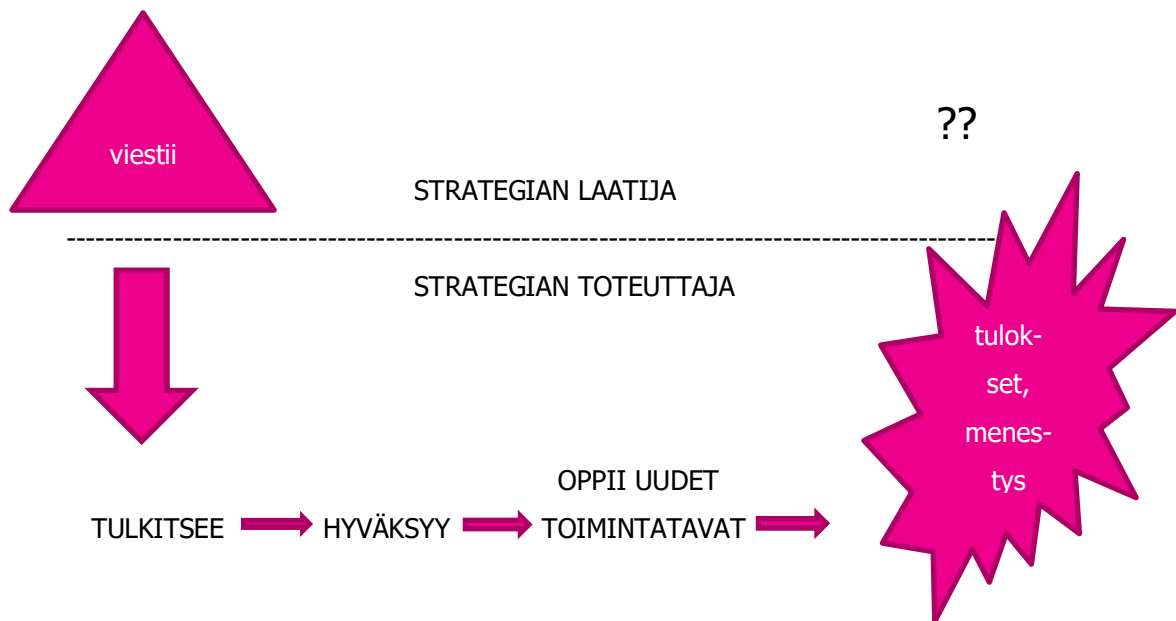
Strategiatyö on haasteellista, monitasoista ja -tahoista. Se on ensi sijaisesta tekemistä, ja sen kehittämiseen tarvitaan oikeanlaista asennetta, organisaation sisäistä ja ulkoista tietoa, osaamista sekä taitoa ja lisäksi kaikkien näiden soveltamista. Aitoon ja onnistumiseen kehittämiseen tarvitaan hyvää yhdistelmää useista vaikuttavista tekijöistä. Strategiatyön kehittämiseen tulee jokaisen organisaation itse suunnitella sille sopiva yhdistelmä. Seuraavassa kuviossa on esitetty strategian implementoinnin kehittämiseen keskeisiä elementtejä ja keinoja. (Haaga-Helia 2012, 52.)



KUVIO 10. Strategian implementoinnin keskeisiä elementtejä ja keinoja (mukaillen Haaga-Heila 2012, 53.)

Käytetyin työkalu strategian implementointi prosessissa on kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa on tarkoitus käydä läpi organisaation strategiset tavoitteet, ja mitä ne ovat työntekijän näkökulmasta. Lisäksi kehityskeskustelussa on tarkoitus etsiä keinoja, joilla työntekijä voi päästä tavoitteisiin omassa työssään. Kehityskeskustelu on parhaimmillaan toimiessaan hyvä hetki keskustella strategian ymmärtämisestä ja sen toteuttamisesta yksilöllisesti. Kehityskeskustelu kirjallisuuden perusteella, tätä ei kuitenkaan nosteta esille.

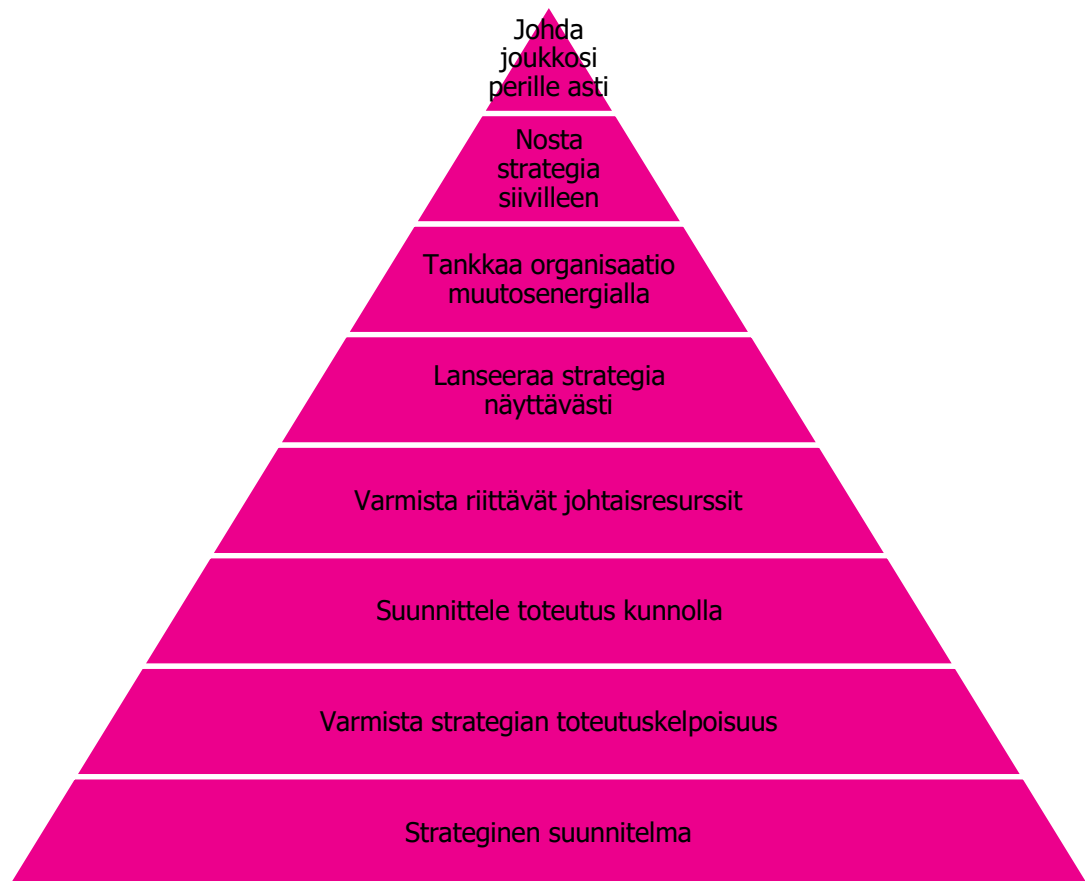
Seuraavassa (kuvi 11) esittää on strategian toteuttamisen lineaarinen malli Suomisen Strada-materiaalista. Linearisessa mallissa strategian laatija viestii strategian keskeisemmät asiat jotka toteuttaja/t tulkitsee, hyväksyy ja ottaa uudet toimintatavat käyttöön. Tämän jälkeen toimintatapojen käyttöönoton jälkeen syntyy tulokset ja menestys.



KUVIO 11. Strategian toteuttamisen lineaarinen malli (mukailtu Suominen 2011.)

Yhden mallin strategian implementointiin on laatinut Suominen, Karkulehto, Sipponen sekä Hämäläinen (2009). Heidän tekemä listaus sisältää keskijohdon strategian implementoinnin käytännöt. Listauksen mukaan strategian implementointiin kuuluvat seuraavat vaiheet: 1) strategisten viestien tulkinta, 2) oman sekä työntekijöiden roolin sisäistäminen organisaatiossa, 3) strategian viestiminen työntekijöille, 4) jatkuvuuden löytäminen aikaisemman ja päivitetyn strategian välillä, 5) tavoitteiden asettaminen, 6) tunteista keskusteleminen, 7) seuranta.

Vain yksi kymmenestä yrityksestä on tyytyväinen strategiansa käytännön toteutukseen. Strategian toteutuksen onnistumiselle on tärkeintä ottaa huomioon, että ylin johto tulisi ymmärtää että strateginen johtaminen on myös päätösten toimeenpanoa sekä yhteistyötä muun organisaation kanssa. Strategian suunnitelma ei yksinään riitä, vaan on pystyttävä myös kertomaan, miten strategian mukainen tavoite saavutetaan. Strategisen muutoksen johtaminen koetaan usein vaikeaksi, sillä se vaatii johtamiselta erilaista osaamista kuin yrityksen arkijohtaminen. Salminen on luonut strategiatyön ammattilaisten ja yritysjohtajien kokemusten perusteella ASKEL-mallin strategian toteuttamisen tueksi. Mallissa on seitsemän erilaista vaihetta, joiden avulla yritys pyrkii välttämään strategian toteuttamisen haasteet ja parantamaan strategian toteuttamista ja sen tasoa. ASKEL-mallin jokaisen vaiheeseen sisältyy kysymyssarja, jotka auttavat organisaation tilanteen arvioimisessa, sekä myös huomioimaan kaikki oleelliset asiat toteutuksessa. ASKEL-mallin vaiheet on kuvattu seuravassa kuviossa 12. (Salminen 2008, 22 - 23.)



KUVIO 12. Salmisen Askel-malli strategian toteutukseen. (mukailtu Salminen 2008, 24.)

3.2 Esimiehen rooli strategian implementoinnissa

Keskijohto on tärkeässä roolissa strategiaprosessissa. Jos esimies ei tunne koko organisaation strategiaa syvällisesti, hän ei pysty toimimaan strategia lähtöisesti, ja vahva ohjaava toiminta päivittäiseen toimintaan jää puuttumaan. Esimies toiminta ilman strategiakytkentää on tilannekohtaista johtamista, jossa jokainen johtamistilanne ratkaistaan erikseen. Strategiakytkentä tuo toiminnalle laajemman viitekehyksen, joka helpottaa asioiden kuvaamista sekä päätösten perustelemista. Jos esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden ajatteluun, silloin vahvistuu myös hänen ohjausvoimansa. Tähän päästäkseen, tarvitaan selkeä ja looginen yhteys päivittäisten työtehtävien ja laajempien strategisten tavoitteiden välille. J-Impact Oy:n teettämän tutkimuksen mukaan, vain vajaa puolet esimiehistä kertoo tuntevansa organisaation strategian ja vain alle 20 % tutkimuksessa haastatelluista uskoo kykenevänsä kertomaan strategiasta ymmärrettävästi omalle työryhmälleen. Tutkimuksessa haastateltiin yli 3000 esimiestä. Strategia tietämyksen lisäämisen keinoja ovat Salmisen mukaan aktiivinen strategiakeskustelu oman esimiehen kanssa ja strategiaprosessiin osallistuminen. (Bonnier Pro 2014.)

3.3 Esimiestyö ja osaamisen varmistaminen

Organisaation menestyksen ja hyvän esimiestyön välillä on vahva yhteys. Menestyäkseen omassa työssään esimiehen on tunnettava ja ymmärrettävä oma osuutensa organisaation kokonaisuudessa. Työntekijöiden onnistuminen omassa tehtävässään edellyttää, että he ymmärtävät omat tehtävänsä ja roolinsa, se mihin heidän on pyrittävä ja kehityttävä. Esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitä onnistumaan omassa työssään. Esimiestyö on johtamista. Se on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin sekä erilaisiin ryhmiin. Johtamistilanne koostuu kolmesta osa-alueesta:

- vaikuttaja: esimies/johtaja
 - vaikutettavat: henkilöstö
 - organisaatio: tavoitteet
- (Hyppänen 2013, 11-12.)

Yrityksen menestyminen ja strategian onnistuminen seisoo tai kaatuu esimiesten mukana. Esimies on tärkeässä roolissa yritysten strategia työssä: parhaimmillaan strategia innostaa esimiestä, luo suuntaviivat toiminnalle ja antaa hänen työlleen tarkoituksen ja tuen. Pahimmillaan, strategia on asia, joka ei liity hänen työhönsä. Esimiehet toimivat johdon, asiakkaiden, kilpailijoiden ja sidosryhmien leikkauspisteessä, pisteessä, jossa he kohtaavat erilaiset impulssit ensimmäisten joukossa. Esimiehet vaikuttavat myös suoraan omiin johdettaviinsa, työntekijöihin, joiden odotetaan toteuttavan yrityksen strategiaa omassa työssään. (Suominen ym. 2009, 11.)

Strategian onnistuminen tai sen epäonnistuminen on yhtä yrityksen menestymisen kanssa, ja esimies on suuressa roolissa näistä kahdesta puhuttaessa. Strateginen herkkyyys, ketteryys ja reagointikyky ovat ominaisuuksia, joita tarvitaan nopeaan uudistumiseen kilpailijoiden ja asiakkaiden kanssa. Esimiehiä tarvitaan kyseenalaistamaan, uudistamaan ja kehittämään vaihtoehtoisia menestymisen malleja jatkuvassa muuttuvassa ympäristössä. Esimiehiä tarvitaan myös toteutuksessa viemään käytäntöön hyviä ideoita työryhmänsä kanssa. Eripuolilla organisaatiota tulisi ihmisiä rohkaista kertomaan ja toteuttamaan yhteistä strategiaa, jonka avulla organisaation toimintaa ja päätöksiä hahmotetaan, selitetään ja tuetaan. Esimiehet ovat tässä suuressa roolissa, koska he vaikuttavat organisaatiossaan johdettaviensa, kollegoidensa sekä omien esimiestensä ajatteluun ja toimintaan, ja sitä kautta strategian toteutumiseen. (Suominen ym. 2009, 11.)

3.4 Esimiestyön perusta

”Esimiehen tehtävä on johtaa vastuualueensa toimintaa. Esimies on olemassa sitä varten, että päästään tavoitteisiin. Hänen tehtävänsä on mahdollistaa onnistumiset. Esimies toteuttaa strategian osaltaan.” Esimiehen tehtävä on saada vastuualueellaan onnistumisia aikaan. Onnistumiset tarkoittavat sitä, että koko johdettava ryhmä ja sen jäsenet onnistuvat työtehtävissään. Esimiehen onnistuminen mitataan sillä, miten hyvin henkilöstö onnistuu. Hänen on tärkeä ymmärtää, että onnistuminen tulee muiden onnistumisten kautta, ja esimiehen tärkein työ on mahdollistaa henkilöstön onnistuminen. (Erämetsä 2009, 25-27.)

Esimiestyötä tarvitaan johtamaan kokonaisuutta ja varmistamaan että yksikkö tavoittelee tuloksia, jotka sille on asetettu. Hän vastaa tuloksista ja ihmisistä, puhutaan asioiden johtamisesta sekä ihmisten johtamisesta. Asioiden johtamista ovat tavoitteiden toteutumisen seuranta, hallinnolliset päätökset ja rutiinit sekä raportointi. Ihmisten johtamista on antaa palautetta työstä sekä visiosta ja strategiasta viestiminen. Esimiestyössä tehdään näitä kumpia-kin asioita, tärkeintä on auttaa ihmisiä tekemään asiat, jotta he voivat päästä tavoitteisiin yksilönä ja joukkueena. Esimiehenä vastataan ihmisistä ja tuloksista, ihmisten sitoutumisesta ja tavoitteiden toteutumisista. Näiden kahden on oltava tasapainossa, jotta saavutetaan hyvä kokonaisuus. Jos johdetaan vain tuloksia, ihmiset voivat huonosti. Ja jos johdetaan vain ihmisiä, tulokset kärsivät. Parhaiten menestytään, kun johdetaan ja kehitetään sekä ihmisiä että tuloksia. (Erämetsä 2009, 28.)

3.5 Esimiesosaaminen

Esimiesosaaminen korostuu erilaisista tiedoista, taidoista ja tahdosta. Perustana esimiestyölle on oikeat asennetekijät, on oltava halu toimia esimiestehtävissä. Myös tunneäly ja siihen kuuluvat ominaisuudet: empatia, joustavuus ja optimismi ovat tärkeitä ominaisuuksia, joita olisi hyvä olla. Esimies tarvitsee tietoa työhönsä liittyvistä velvoitteista ja vastuista sekä oman organisaationsa strategiasta että yksikön tavoitteista. Operatiivisen toiminnan johtaminen vaatii laajasti tietoa ja osaamista organisaation ohjeistuksista prosesseihin. Jo hankittu tieto vanhe-nee, joten hyvät tiedonhakutaidot ovat myös tarpeen. Tiedon lisäksi onnistuminen vaatii taitoa ja tahtoa. Taitoa syntyy harjoittelemalla, ja se kehittyy asteittain. Tärkeintä on halu oppia, ja kehittää jotta voi kehittyä. Esimiesosaamista on taito käyttää erilaisia johtamisen työkaluja, vuorovaikutus ja viestiä, sekä kykyä hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Esimiesosaamista on myös osata aktivoida henkilöstöä, kannustaa osallistumaan suunnitteluun, ongelmien ratkaisuun ja kehittämiseen.

Tähän kaikkeen tarvitaan tietoa, taitoa ja tahtoa, ja kykyä yhdistää nämä ulottuvuudet ja viedä ne käytäntöön, jokapäiväiseen toimintaan. (Hyppänen 2013, 34-36.)

Esimiestyön ytimeen liittyy olennaisena kommunikointi. Telepatialla ja vaikenemisella ei pääse esimiestyössä sille asetettuihin tavoitteisiin. Esimieheltä odotetaan tietoa, näkemystä, suuntaa, ratkaisuja, kannustusta, kannanottoa ja päätöksiä. Suullinen viestintä henkilöstön kanssa on erittäin tärkeä viestinnän väline, jota esimiehen tulisi käyttää aktiivisesti. Kommunikaation kolme kovaa K:ta kerro-kysy-kuuntele ovat äärettömän tärkeitä viestiessä henkilöstön kanssa. (Erämetsä 2009, 41-42.)

4 KOHDEORGANISAATION KUVAUS

Tässä kappaleessa perehdytään S-ryhmän strategiaan ja tulevaisuuden näkymiin, joista myös kohdeyrityksen strategia on lähtöisin. Seuraavaksi tarkastellaan osuuskauppaa, johon toimipaikka kuuluu. Osuuskaupan strategiassa on määritelty myös toimipaikan strategian painopisteet. Toimipaikka kuvauksen yhteydessä tutustutaan myös tavarataloketjuun, johon toimipaikka kuuluu.

Tutkimus keskittyy käsittelemään strategiatyön osaamisen lisäämistä ja strategian implementoinnin kehittämistä, jolloin tiedolla siitä, mikä yritys on kyseessä, ei ole merkittävää painoarvoa tutkimuksen kannalta.

4.1 S-Ryhmän strategia ja tulevaisuus

S-ryhmän visio on olla vuoteen 2020 mennessä kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. Vision saavuttaminen edellyttää uudistumista ja paljon työtä, huomioiden kuitenkin toiminnan olevan vastuullista osuustoimintaa. Palvelujen kehittämisen keskiössä on osuuskaupan perustehtävä: asiakasomistajien arjen helpottaminen. Toiminnassa tavoitellaan kannattavaa liiketoimintaa, tärkeintä ei ole kuitenkaan tuloksen maksimointi. Tuloksen käyttökohteena on asiakasomistajien saamat edut sekä toiminnan kehittäminen. (Suomen osuuskauppojen keskuskunta, 2018.)

S-ryhmän keskeisimpiä strategisia tavoitteita on kannattavuuden parantaminen ja asiakastyytyväisyyden kasvattaminen. Jotta tulevaisuuden tavoitteet toteutuvat, on koko kaupparyhmän toimittava entistä kilpailukykyisemmin, kustannustehokkaammin, osaavammin ja vastuullisemmin. Kuluttajien kasvavat vaatimukset lisääntyvät, ja heille on pystyttävä tarjoamaan uudenlaisia palveluita ja asiointitapoja. S-ryhmä panostaakin vahvasti innovatiivisten digitaalisten ja muiden asiakaslähtöisten palveluratkaisujen kehittämiseen. Henkilökunnan ja asiakkaiden osallistuminen kehittämistyöhön ja yhteistyö startup yritysten kanssa ovat myös kehitystä varmistavaa toimintatapaa. Vastuullisuus on myös tärkeä osa-alue S-ryhmän toiminnassa. Asiakasomistajille pyritään tarjoamaan arjen helppoutta myös vastuullisten ja kestävien valintojen tekemiseen. (Suomen osuuskauppojen keskuskunta 2018.)

Asiakkaiden muuttuvat tarpeet edellyttävät myös liiketoiminnan mukautumista. Asiakkaiden lisääntynyt asiointi verkossa ja digitaaliset palvelut ovat osa liiketoimintaa, ja ne ovat tulleet pysyvästi jäädäkseen. Asiointin kannalta olennaisten tietojen pitää olla ajasta ja paikasta riippumatta saatavilla, erilaiset sähköiset palvelut ja kattava toimipaikkaverkosto ovat asioita, jotka toimivat yhdessä täydentäen ja tukien toisiaan. S-ryhmän osuuskaupat ovat asiakasomistajien yhdessä omistamia osuustoiminnallisia yrityksiä, joissa jokaisella on

mahdollisuus vaikuttaa osuuskauppansa toimintaan. Osuuskaupalle on tärkeä säilyttää asiakasomistajien side osuuskauppoihin ja vaalia kehittäen sitä jatkossakin. (Suomen osuuskauppojen keskuskunta 2018.)

4.2 Osuuskauppa

Tutkimuksen kohteena oleva yksikkö kuuluu osuuskauppaan, joka toimii vähittäiskaupan alalla Suomessa, ja vastaavia yksiköitä sijaitsee eri puolella Suomea 20 kappaletta. Organisaatio mihin yksikkö kuuluu, toimii eri toimialoilla, ja osuuskaupan toiminta-alueella on 80 eri yksikköä. Yritys on maakunnallinen palvelu yritys Pohjois-Savossa. Liikevaihto oli vuonna 2018 580 miljoonaa euroa. (Suomen osuuskauppojen keskuskunta 2019.)

Toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen, joita vuoden 2018 loppupuolella oli 118 000 taloutta. Menestys perustuu kannattavaan liiketoimintaan sekä osavaan henkilökuntaan, unohtamatta ostoksiaan keskittäviä ja sitoutuneita asiakasomistajia. Osuuskauppa on maakuntansa suurimpia yrityksiä, osallistuen aktiivisesti toimialueensa maakunnan kehittämiseen. Toimintaa ohjaa arvot, jotka on laadittu yhdessä henkilökunnan ja hallinnon jäsenten kanssa. Arvojen mukainen toiminta tulee näkyä kaikessa toiminnassa: johtamisessa, asiakaspalvelussa ja yhteistyössä. Kaupan alalla on käynnissä suurin muutos vuosikymmeniin. Kilpailu kiristyy kaikilla toimialoilla ja muutokset muokkaavat toimintoja. Kaupan muutokseen vaikuttaa myös digitalisoituminen, se lisää läpinäkyvyyttä, mahdollistaa tehokkuuden lisäämisen, ja muuttaa asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä pysyvästi ja tavalla, jota aikaisemmin ei ole nähty. (Suomen osuuskauppojen keskuskunta 2018.)

Arvot: *Tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja, Osaava ja innostunut henkilökunta
Laadukas ja tehokas toiminta sekä Avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö
(Suomen osuuskauppojen keskuskunta 2019.)*

Osuuskaupan strategiset tavoitteet:

- 1 *Asiakashyödyn kasvattaminen, erityisesti hintajohtajuus*
- 2 *Kilpailukyvyyn ja kannattavuuden varmistaminen*
- 3 *Henkilöstön osaamisesta kilpailuetua*

Keskeiset mittarit:

1. *Keskimääräinen asiakkaan saama hyöty > n. 600€*
2. *Toiminnan tehokkuudessa S-ryhmän parhaassa kvartaalissa*
3. *Rahoitustulos kattaa investoinnit ja kassatarpeen (n 30 m€/v)*
4. *KT- ja MaRa-kaupan tulos selvästi voitolliseksi*
5. *Henkilöstön tyytyväisyys > ind 75 nykymittaristolla*

Henkilöstön osaaminen:

-Kilpailuetua toimialojen välisestä yhteistyöstä ja moniosaamisesta

-Palvelusta ylivoimaa
 -Työkyvyn edistäminen ja tukeminen
 -Luomme henkilöstöä sitouttavia ja osallistavia toimintamalleja

*Visio: Ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta.
 Toiminta-ajatus: Tuottaa palveluja ja etuja omasta kaupasta*

(PeeÄssä 2020.)

4.3 Sokos Kuopio

Sokos tavaratalon tavoitteena on olla palveleva ja mieltä ilahduttava muodin, kauneuden ja kodintavaratalo kaupungin keskustassa. Sokos panostaa hyvään palveluun, joka tarkoittaa viihtyisää ja elämyksellistä ostoympäristöä, laadukkaita tuotteita, muodikkaita sesonkituotteita sekä ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua. (Suomen osuuskauppojen keskuskunta, 2019.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään pukeutumisen osastojen strategian implementoinnin kehittämiseen. Työryhmässä työskentelee vakituisesti 18 henkilöä. Sokos Kuopion tavaratalon johtaja toimii yksikön esimiehenä. Hänen lisäksi esimiehiä on kaksi, kauneuden myyntipäällikkö (kosmetiikka ja hyväolo) sekä myyntipäällikkö, jonka vastuualueelle kuuluvat pukeutumisen osastot, kodinosasto sekä kioski- ja kukkaosasto. Tässä opinnäytetyössä keskitytään strategian implementoinnin kehittämiseen pukeutumisen osastoilla. Rajausta tehdään osastojen palvelujen poiketessa toisistaan. Jatkoa ajatellen, kehittämistyössä esiin tulleita toimintamalleja pystytään käyttämään myös muiden osastojen kehittämisessä.

Pukeutumisen osastot käsittävät sekä naisten ja miesten pukeutumista, alusvaatteista jalkineisiin.

Tavaratalossa on tehty vuonna 2018 face-lift remontti, tuotteiden kohtaamisjärjestystä ja kalusteita modifioitiin tämän päivän tasolle. Myös merkkien näkyvyyttä lisättiin, sekä tavaratalon ensimmäiseen kerrokseen lisättiin sesonkialue, jossa ajankohtaiset pukeutumisen tuotteet tulevat houkuttelevasti esille. Pukeutumiskaupassa näkyy voimakkaasti vuodenaikojen sesongit, joulukauppa, alennusmyynnit (2 x vuodessa) sekä valtakunnalliset kampanjat, joista tunnetuin on 3+1 päivää. Henkilökohtainen palvelu on avain asemassa myynnin onnistumiseen eri osastoilla, ja se korostuu varsinkin naisten alusvaateosastolla sekä miesten pukuosastolla. Naisten alusvaate osasto onkin tunnettu asiantuntevasta palvelusta ja tuotetarjontaa on lisätty ketjun ostaman tuotevalikoiman lisäksi omalla ostotoiminnalla.

Henkilökunnan moniosaamisen lisäämiseen on käytetty resursseja ja koulutusta, jokaiselta myyjältä löytyy useita tuotealueita, jonka myynnin hän hallitsee. Työvuorosuunnittelulla pyritään varmistamaan, että kaikkina tavaratalon aukiolotunteina asiakas saa ammattitaitoista

palvelua jokaisella tuotealueella. Osastojen myyntiä seurataan päivittäin, kuukausittain ja vuosittain, myynti sekä tuloslaskelmat ovat henkilökunnan luettavissa. Vuosittain käydään jokaisen henkilön kanssa kehityskeskustelu, jossa käydään esimiehen kanssa yksilöllisemmin asioita läpi. Kerran vuodessa toteutetaan työyhteisötutkimus Tytti, jonka tulosten perusteella, osaston henkilökunta esimiehen kanssa valitsevat kehityskohteen osaston toimintaan. Yksikössä on käytössä tulokortti (kuvio 13), jonka avulla, seurataan kuukausittain tavoitteiden toteutumista. Sokos ketju on laatinut raja-arvot eri mittareille, ja liikennevaloista tutuilla väreillä ilmaistaan, miten tavoite on toteutunut.

NÄKÖKULMA	Mittari			
HENKILÖSTÖNÄKÖKULMA	työtyytyväisyys 1 krt. vuosi työtyytyväisyysmittaus			
	henkilöstökulut %/lv			
PROSESSINÄKÖKULMA	annetut alennukset			
	% / veroton myynti			
	kate x kierto			
	myyntikate per neliö			
ASIAKASNÄKÖKULMA	Asiakastytyväisyys 1 krt kk kysely ostaneille asiakkaille			
	palvelu (asiakastutkimus 1 krt kk)			
	tuote (1 krt kk)			
	puitteet (tutkimus 1 krt v)			
	asiakasmäärän kasvu yksikkö			
	asiakasmäärän kasvu ketju			
TALOUSNÄKÖKULMA	veroton myynnin kasvu ind Ketju			
	myyntikate per neliö			
	toiminnan kulut -% / lv			
	operatiivinen tulos -% / lv			

KUVIO 13. Tulokortti Sokos. (mukailtu Sokos-tulokortti)

5 TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa kuvaan opinnäytetyön toimintatutkimuksen toteutuksen eri vaiheet. Eri vaiheet kuvataan mahdollisimman tarkasti omana kappaleina, ja toteutuksessa perustellaan, miksi eri vaiheisiin on päädytty. Havainnointi oli myös yksi toimintatutkimuksen menetelmä, ja sitä tehtiin koko tutkimuksen ajan, ja havainnoija oli tutkimuksen tekijä. Kuviosta (14) käy ilmi koko opinnäytetyön kokonaisuus sen hahmottamiseksi, ja järjestys toimintojen toteutuksesta. Toimintatutkimuksen lähtökohtana oli strategian implementointi prosessin kehittäminen henkilöstölle saakka. Lähtötilanteessa lähdettiin ensin selvittämään, mitä henkilökunta tietää strategiasta ja miten se näkyy toiminnassa.

Aikataulu	11 16	12 16	1-12 17	1-2 18	3 18	4 18	5 18	6 18	7 18	8 18	11-12 18	01-03 19	04 19	05 19
SUUNNITTELU/ SUUNNITELMA														
VIITEKEHYKSEEN TUTUSTUMINEN, VIITEKEHYKSEN LAADINTA														
AIKAISEMPIIN TUTKIMUKSIIN PEREHTYMINEN														
HAVAINNOINTI														
KYSELYN LAADINTA, KYSELY, KYSELYN ANALYSOINTI TOIMENPITEITÄ VARTEN														
PALAVIERIN JA TYÖPAJOJEN SUUNNITTELU KYSELYN POHJALTA, PALAVIERIEN JA TYÖPAJOJEN TOTEUTUS, KOOSTEEN ANALYSOINTI, MITÄ SEURAAVAKSI														
VIDEO MATERIAALIN KUVAAMINEN HENKILÖKUNNAN KANSSA VIDEON TOTEUTUS														
RAPORTOINTI														
OPINNÄYTETYÖ ESITYS														

KUVIO 14. Opinnäytetyön eri vaiheiden toteutus aikataulu.

Onnistuneen strategian implementointiin etsittiin aikaisempaa tutkimustietoa tämän toimintatutkimuksen toteuttamisen lähtökohdaksi, miten implementointia olisi hyvä kehittää ja mitä tulisi ottaa huomioon. Ingason ja Haukur (2019, 205) toteavat strategian suunnittelun olevan tärkeä sitoumus, mutta strategian arvo toteutetaan toimilla, joilla voidaan saavuttaa tavoitteet ja toteuttaa tulevaisuuden visio. Toimintatutkimuksen toteutuksessa pidettiin pääpaino erilaisissa toimissa, millä varmistettaisiin tavoitteisiin pääseminen sekä organisaation visio ”ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta.”

Speculand (2009) toteaa, strategian implementoinnin onnistumiseksi on pystyttävä muuttamaan omaa ajatusmaailmaa (MindSift-menetelmä) seuraavien kuuden asian osalta:

- Strategian implementointi vaatii kaksinkertaisesti enemmän työtä kuin sen suunnittelu.
- Oletetaan, että ihmiset vastustavat muutosta. Eivät ihmiset vastusta muutosta, jos se on oikein viestitty.
- Ei riitä, että koko ajan tehdään jotain, on tehtävä oikeita asioita, jotta strategian implementointi onnistuu.
- Luulo että strategian viestiminen on riittävä, kun se kerrotaan henkilöstölle. Jotta strategia saadaan implementoitua, ihmisten tulee tietää, mitä se tarkoittaa käytännössä ja olla motivoituneita strategian toteuttamisessa
- Strategioita päivitetään jatkuvasti, 2-3 vuoden välein, joten myös implementoinnin tulee tapahtua nopeammin kuin aikaisemmin
- Ajatus, että strategian implementoinnin onnistumiseksi riittää ottaa strategia 2 kertaa kuussa tarkasteluun on väärä.

Havainnoin omaa esimiestyötäni viikon ajan, ja pohdin oman roolini osalta, miten strategian tulisi näkyä omassa esimiestyössäni. Kirjoitin jokaisen päivän osalta tilanteita ylös, missä strategian pohjalta toimiminen on luontevaa. Päiväkirja merkintöjen mukaan, strategian pohjalta toimimisen voi liittää lähes kaikkeen esimiestyössä. Edellä esitetty mind-sift menetelmä tukee omia havaintojani implementoinnin kehittämisestä.

Ympäristön muuttuessa organisaatioiden ja työelämän kehittäminen on välttämättömyys. Muutosten keskellä ei ole hyväksi, jos organisaatiot ajautuvat tilanteista toiseen, jolloin ne eivät itse ohjaa toimintaansa. Muutosten keskellä haasteita tuo myös se, jos organisaation johto ja henkilöstö jäsentävät muutoksen ja siitä seuraavan kehittämistarpeen eri tavoin. Jotta tämä vältettäisiin, organisaatioiden olisi pystyttävä käyttämään oikeanlaisia kehitysmenetelmiä eri muutostilanteissa. (Juuti 2011).

Strategian implementoinnin tehtävänä on varmistaa, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät strategian merkityksen omassa työssään (Tuomi ja Sumkin 2010, 80).

Toimintatutkimus aloitettiin kartoittamalla (kysely liite 1), mitä henkilöstä tietää strategian eri osa-alueista ja millä tavalla strategia näkyy toiminnassa sekä miten he toivoisivat strategia asioita läpi käytävän.

5.1 Kysely

Yksi tutkimuksissa eniten käytetyistä tiedonkeruu menetelmistä on kysely. Kyselyn etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, ja jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä useita asioita. Menetelmänä se on nopea ja tehokas ja tuloksia voidaan käsitellä tilastollisesti. Kyselyn heikkoudeksi voidaan katsoa tuotetun tiedon pinnallisuutta, sekä vastaajien suhtautumista kyselyyn. Kysely soveltuu hyvin monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen ja sitä voidaan käyttää monella eri tavalla: sähköisesti, puhelimitse tai kasvokkain. (Hirsjärvi ym. 2007, 190. Ojasalo ym. 2015, 121.)

Kyselyjen tiedonkeruussa sähköinen kysely on voimakkaasti yleistynyt. Sen toteuttamiseen on olemassa useita eri sovelluksia, tunnetuimpia Webropol ja Digium. Tyypillisiä tapoja digitaalisten kyselyiden levittämiseen on sähköpostitse lähetettävät kyselyt, organisaation kotisivuille tai sosiaaliseen median alustoille liitettävät kyselyt. Sähköisen tiedonkeruun vahvuuksia on edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Etuna voidaan pitää myös mukautuvuutta, jolloin vastaajan kyselyn alkupäässä antamat vastaukset vaikuttavat siihen, mitä kysymyksiä häneltä kyselyn lopulta kysytään. Haittapuolena voidaan nähdä kyselyiden räjähdysmäinen kasvu, joka aiheuttaa vastausprosentin jäävän hyvin pieneksi johtuen joka puolelta tulevien kyselyiden vastausväsymyksestä. (Ojasalo ym. 2015, 128-129.)

Sähköisten kyselyiden laadinnassa tulee ottaa huomioon, että on tiedettävä, kuka kyselyyn on vastannut, eli kuuluuko vastaaja otokseen. Jos kyselyyn vastaa joku, joka ei kuulu otokseen, tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Esimerkiksi tilanne, jossa halutaan tutkia yrityksen asiakkaan mielipidettä, ja sähköinen kysely toteutetaan yrityksen Facebook sivujen kautta, ja kyselyyn vastaakin henkilö, joka ei ole yrityksen asiakas, vaan vierailija sivuilla. (Ojasalo ym. 2015, 128-129.)

5.2 Kyselyn laatiminen ja toteutus

Aineiston keruussa henkilöstön strategia tuntemuksen selvittämiseksi käytettiin kyselyä. Kysely sopii aineiston keruumenetelmäksi, koska haluttiin selvittää yksilötasolla, mitä henkilöstö

tietää strategiasta. Otanta oli osaston henkilöstö, ja kysely suunnattiin kaikille osastolla työskenteleville, jotta vastausprosentti ei jää liian pieneksi ja vastauksia ei voitaisi yleistää.

Kyselytutkimuksen olennainen tekijä on kyselylomake ja sen sisältö. Suunnittelu vaiheessa on tärkeä kiinnittää huomiota erityisesti kysymysten muotoihin, jotta välttyttäisiin yleisimmiltä virheiltä. Teknologia on mahdollistanut tiedonkeruun internetkyselyjen avulla, ja entistä useammin kysely täytetään sähköisesti. Ennen lomakkeen suunnittelua, on tärkeää perehtyä kirjallisuuteen, pohtia mikä on tutkimusongelma sekä miten aineistoa käsitellään. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja suunniteltaessa on selvitettävä, kuinka tarkkoja vastauksista halutaan ja kuinka tarkkoja vastauksia on mahdollista saada. Tutkimuksen tavoite on oltava selvillä ennen lomakkeen laadintaa ja mihin kysymyksiin etsitään vastauksia. (Heikkilä 2014, 45.)

Kyselyssä olevia kysymyksiä voidaan muotoilla monella tavalla. Yleensä käytetään kolmea muotoa: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset tai asteikkoihin perustuvat kysymykset. Tässä kappaleessa keskitytään kahteen ensimmäiseen. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys, ja vastausta varten jätetään tyhjä tila. Monivalintakysymyksissä annetaan valmiit numeroidut vastausvaihtoehdot ja vastaaja merkitsee, mikä/mitkä valmiista vaihtoehdoista hän valitsee. Monivalintakysymyksissä voi olla myös avoin vaihtoehto, johon vastaaja voi kirjoittaa vastauksen, mitä kysymysten laatija ei ole pystynyt ennakoimaan. (Hirsjärvi ym. 193-194.)

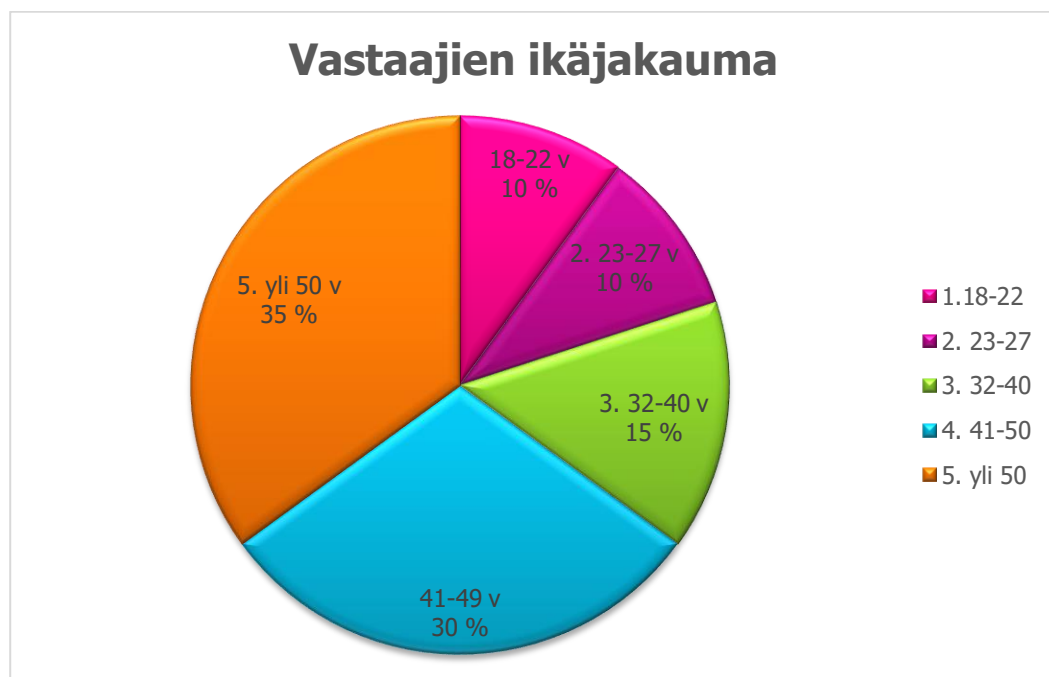
Ennen kyselyn laadintaan, perehdyttiin strategian ja strategian implementoinnin teoriaan. Lisäksi perehdyttiin kyselyihin sekä pidin palaverin tilastotieteen opettajan kanssa käyden läpi kyselyn pääkohdat sekä sen sisällön. Kysymysten muotoilemisessa pyrittiin huolellisuuteen, jotta vältettäisiin virheet tutkimustuloksissa. Kysymysten sanamuotoihin sekä kysymysten yksiselitteisyyteen kiinnitettiin myös huomiota kyselyä laadittaessa. Kyselyn alussa kartoitettiin strukturoiduilla kysymyksillä perustietoja vastaajien sukupuolesta, iästä sekä työskentelyvuosista yrityksessä. Strategia tietoutta kysyttiin kyllä/ei kysymyksillä, jolloin jos vastaaja vastasi kyllä, kysely ohjautui avoimiin kysymyksiin. Kysely (liite 1.) toteutettiin Digium-kyselyllä henkilöstölle. Henkilöstö vastasi kyselyyn työaikana rauhallisessa ympäristössä. Kyselyyn kannustettiin vastaamaan viikkotiedotteissa, joissa kerrottiin kyselyn liittyvän oman työn ja yksikön kehittämiseen. Ennen varsinaista kyselyä toteutettiin testi kysely kolmella henkilöllä, jonka kokemusten pohjalta varsinainen kysely toteutettiin.

5.3 Kyselyn vastaukset ja analysointi

Tähän lukuun on heti alussa koottu haastattelututkimuksen vastaukset ja analyysit kysymyksittäin. Haastattelut analysoidaan ja käsitellään anonyymisti. Tämän luvun tuloksissa ja

seuraavan luvun yhteenvedossa peilataan analyysyjä tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiset kysymykset olivat taustakysymyksiä, jotka liittyivät sukupuoleen, ikään, sekä työskentely vuosiin toimipaikassa. Kysymyksillä oli tavoite myös rentouttaa haastateltava häntä itseään koskevilla helpoilla kysymyksillä.

Kyselyyn vastasi 16 henkilöä, joka on riittävä otos vastaajia, kun osastolla työskentelee 18 henkilöä. Kaikki osallistujat vastasivat kyselyyn loppuun saakka, keskeyttäneitä ei ollut. Vastanneista 16 oli naisia ja 1 vastaajista oli mies. (Kuvio 15.)



KUVIO 15. (N=16) Vastaajien ikäjakauma prosentteina.

Vastaajien ikäjakauma esitetty seuraavassa kuviossa (kuvio 16.). Suurin ryhmä vastaajista oli 50 vuotta tai yli ja heitä oli 35 % kaikista vastanneista. Toiseksi suurin ryhmä oli 41-50Vas- tausta voidaan pitää luotettavana, ikäjakauma on samansuuntainen myös henkilöstöjärjestel- män mukaan.



KUVIO 16. (N=16) Työskentelyaika yksikössä.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin henkilöstön työskentely vuosia toimipaikassa. Tulosten mukaan vastanneista 44 % on työskennellyt toimipaikassa yli 7 vuotta, joka on suurin ryhmä. Yksikön henkilöstöjärjestelmä raportin mukaan vastaajien toimipaikassa työskentely aika on vastausten mukainen, yksikön henkilökunnalla on pitkiä työuria sekä henkilöstön vaihtuminen on pientä.

Taustakysymysten jälkeen kysyttiin organisaation arvoihin liittyviä kysymyksiä ja pyrittiin selvittämään, tuntee ko henkilöstö yrityksen arvot. Seuraavana teemana oli toiminta-ajatuksen liittyviä kysymyksiä. Niillä pyrittiin selvittämään, tuntee ko vastaaja toiminta-ajatuksen ja jos tuns i tietävänsä, mikä se on ja miten se näkyy toiminnassa. Seuraava kysymys liittyi vision tuntemiseen, ja jossa pyydettiin kuvaamaan vision mukainen palvelutilanne. Kyselyn lopuksi kysyttiin, miten vastaaja toivoi, että strategiaan liittyviä asioita käytäisiin hänen kanssaan läpi.

Kun haastateltavilta kysyttiin, tietääkö työntekijä organisaation arvot, vastauksissa oli hyvin paljon arvoissa olevia asioita, ja arvot tunnettiin kohtuullisen hyvin. Arvo-kysymyksen tulos oli oletuksen mukainen, sillä arvoja oli käyty palaverissa, sekä ne ovat esillä toimipaikassa ns. seinätauluna.

Toiminta-ajatus vastaukseen vastasi 16/16 tuntevansa toiminta-ajatuksen, ja 9/16 vastasi sanatarkasti oikein. Toiminta-ajatus lukee jokaisessa viikkotiedotteessa, joten se voi olla sieltä katsottua. Kolme vastaajaa vastasi hyvin samansuuntaisesti, mutta ei sanatarkasti. Toki

toiminta-ajatus ”tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille” on hyvin tiivistetty ja muistettavissa. Yksi vastaajista oli vastannut kysymykseen ylijäämäpalautuksesta.

Kysymykseen, miten toiminta-ajatus näkyy toiminnassa, vastaukset poikkesivat odotetusti toisistaan. Kysymys mahdollisti vastausten olevan joko omaa työtä kuvaavaa tai koko organisaation toimintaa. Palvelu tuli esille 11. vastauksesta. Vastaukset olivat monipuolisia, ja niistä näkyi, että palvelusta ”puhumiseen” on käytetty aikaa.

Vision kertoi tuntevansa 16/16, joista 2 vastaajaa oli tiennyt vision sanatarkasti. Muiden vastaajien vastaukset olivat hyvin erilaisia sisällöiltään. Vastaus oli odotettavissa, visiota ei olla käyty yksittäisenä asiana läpi. Vastauksista näkyi kuitenkin, että on yritetty vastata, yksi vastaajista oli vastannut niin, ettei vastauksesta saanut selvää.

Kyselyn lopuksi kysyttiin, miten vastaaja haluaisi, että strategiaan ja visioon liittyviä asioita käytäisiin hänen kanssaan läpi.

Kysymysten vastaukset poikkesivat toisistaan, ja kysymyksiin oli vastattu henkilökohtaisella tasolla, niin kuin kysymys oli aseteltukin. 15 vastaajaa oli vastannut kysymykseen. Vastauksista tuli ilmi, että henkilökunta toivoi strategiaan liittyviä asioiden läpikäyntiä: kertaamalla, käytännön läheisesti, ymmärrettävästi, yhdessä työryhmässä, johtajan palaverissa sekä kirjalliset versiot tiivistettynä hissiin sekä manuaali.

Kysymysten vastausten perusteella tutkin vastauksissa olevien tapojen taustatietoa, ja kaikki sopivat hyvin strategian implementoinnin kehittämiseen. Vastausten analysoinnin pohjalta, strategian implementoinnin kehittämiseksi valitsin järjestettäväksi palaverin, jossa perehdyttäisiin strategian osa-alueisiin, ja sen jälkeen siirrytään ryhmissä työpajoihin strategian työstämiseen. Seuraavassa kappaleessa perehdytään työpajoihin, ja fasilitointiin, jota käytettiin menetelmänä työpajatoiminnassa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että strategiatietoisuus vaihtelee, ja miten strategia-asiat näkyvät toiminnassa, on vaihteluväli vielä suurempaa. Kyselyn vastausten perusteella, pohdin peilaten eri tapoihin, miten henkilöstön kanssa olisi hyvä lähteä vahvistamaan strategia-asioita. Jotta päästäisiin tavoitteeseen, kehittää strategian implementointia, tulisi henkilökunnalla olla yhtenäinen näkemys strategiasta, ja strategian mukaisesta toiminnasta. Sekä olisi tärkeä selvittää, miten strategia näkyy henkilökunnan omassa työssä.

Strategian implementointi alkaa siitä, että koko organisaation ja oman yksikön strategiaa pohditaan henkilökunnan kanssa yhdessä. On hyvä ymmärtää kokonaisuus, mutta tärkeintä on ymmärtää oman vastuualueen strategia. (Tuomi ja Sumkin 2010, 80.)

5.4 Havainnointi

Havainnoivassa tutkimuksessa tutkija havainnoi tutkittavan kohteen tilan tai tapahtumien kulun puuttumatta itse siihen. Havainnointitutkimuksessa voidaan esimerkiksi seurata ihmisten käyttäytymistä eri tilanteissa, esimerkiksi miten he käyttäytyvät tietyssä tilanteessa.

(Karjalainen 13, 2010.)

Havainnoinnin suurin saavutettava etu on, että sen avulla voidaan saada välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Päästään todelliseen elämään mukaan, ja sillä vältetään keinotekoisuus, mikä on monessa muussa menetelmässä mukana. Näin ollen havainnointi sopii hyvin kvalitatiivisentutkimuksen menetelmäksi. Havainnoinnin erinomaisuus korostuu myös vuorovaikutusta tutkittaessa, sekä tilanteissa, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa ja nopeasti muuttuvia. Havainnointi menetelmässä on myös riski, havainnoija saattaa häiritä tilanteita ja joskus jopa muuttaa tilanteiden kulkua. (Hirsjärvi ym. 207-208, 2007.)

Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin, ja sen avulla saadaan mahdollisesti tietoa, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Se sopii hyvin kehittämistehtäviin, joissa tarkastellaan, yksilön toimintaa ja vuorovaikutusta muiden kanssa. Havainnointityö vaatii huolellista valmistelua sekä ennakko selvittelyä, missä roolissa havainnoija toimii. Havainnointi on mahdollisimman järjestelmällistä, ennakkotutustumista kohteeseen ja dokumentoinnin tulee tapahtua nopeasti. (Ojasalo ym. 2015 114-115.)

Havainnoinnin menetelmiä on useita, ja koska kyseessä on tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen, osallistuva havainnointi on tyypillisin, mitä käytetään. Tässä kappaleessa perehdytään osallistuvaan havainnointiin. Osallistavan havainnoinnin alalajeja on useita, ja ne jaotellaan sen mukaan, miten aktiivisesti tutkija pyrkii osallistumaan tutkittavien toimintaan. Usein tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa, ja on yksi ryhmän jäsenistä. Tutkijan osallistumisen aste voi vaihdella, ja joskus syntyy ongelmia siitä, jos tutkija pyrkii pääsemään täydelliseksi jäseneksi. Toimivampi vaihtoehto voi olla tutkija roolina olla osallistuva havainnoija, jossa tutkittaville tehdään heti alussa selväksi, että tutkija on ryhmässä havainnoiden tekijänä. Silloin käytännössä havainnoija osallistuu ryhmän elämään, mutta hän tekee tutkittavilleen myös kysymyksiä. Havainnointi voi kohdistua ennalta rajattuihin kohteisiin tai kokonaisuuden hahmottamiseen. Havainnointimenetelmää käytettäessä, on tärkeä huomioida se, että tutkija pitää erillään havainnot ja omat tulkinnat. (Hirsjärvi ym. 211-212, 2007.)

Havainnoin henkilökunnan toimintaa koko opinnäytetyöprosessin ajan, joista kirjoitin muistiinpanoja päiväkirjan tavoin kalenteriini. Suunnitelmallista havainnointia tein viikon ajan, kun havainnoin missä kaikessa esimiestyössä henkilöstön kanssa toimiessa on toimittava strategia lähtöisesti.

Havainto	Miten toimittu	Miten toimiessa strategia tulisi esille?
Viikkotiedote	Muistutettu myynnin tärkeydestä.	Kertoa tarkemmin, mitä toiminnalla tavoitellaan, miten tuotetaan hyötyä ja etua asiakasomistajille. Pyytää henkilökuntaa kirjaamaan ylös palvelutilanteita, joissa ovat saaneet itse hyvää palautetta asiakkaalta tai toinen myyjä kertoo työkaverista, joka saanut hyvää palautetta
Asiakaspalautteen käsittely henkilön kanssa (positiivinen).	Käsitelty palaute henkilön kanssa, kiitetty hyvästä työstä ja annettu kiitos kukka. Palaute kaikille nähtäväksi ilmoitustaululle.	Käsitellään palaute strategian kautta, käydään läpi, että palvelu on ollut asiakkaan odotusten ylittävää, joka on myös vision tähtäävää. Avataan kirjallisesti palautetta myös muulle henkilöstölle, nostamalla palautteesta asiat, millä tavalla myyjä on pystynyt tuottamaan kilpailu etua tuottavaa palvelua. Viestitään palautteesta myös muille PeeÄssän työryhmille. Kiitokset ja kukka
Palvelu tilanteessa asiakkaan huomiointi.	Tilanteen jälkeen käyty henkilön kanssa asiakkaan huomiointia läpi, ja kerrottu että kun asiakas lähestyy, huomioimme tervehtimällä.	Tilanteen jälkeen käsitellä palaute. Kysytään henkilöltä, miten meidän tulisi huomioida asiakas, että hän kokisi saavansa vision mukaista

		<p>palvelua omasta kaupasta?</p> <p>Keskustellaan asiasta ja mahdollistetaan henkilön oivallus asiasta.</p>
<p>Reklamaatiotilanteessa myyjän käyttäytyminen</p>	<p>Muistutettu myyjää, että reklamaatiotilanteessa kannattaa pysyä itse rauhallisena, ja vaikka asiakkaalla nousisi tunnetila, niin hoitaa tilanne ammattimaisesti.</p>	<p>Käydä tilannetta läpi myyjän kanssa. Tilannetta auttaisi, jos myyjä ottaa itselleen sellaisen asenteen, että hoitaa tilannetta niin, miten haluaisi reklamaatiota hoidettavan, kun itse on asiakas. Oivalluttaa myyjää olemaan asiakkaan puolella</p>
<p>Palautteen vastaanottaminen resurssien suunnittelusta (henkilökunta-esimies) henkilökunta antaa palautetta siitä, miten kiire oli lauantaina.</p>	<p>Otettu palaute vastaan, ja kiitetty siitä. Viety terveiset työvuorojen laatijalle.</p>	<p>Otetaan palaute vastaan ja kiitetään siitä. Kysytään, onko jotain, mitä voisi tehdä toiminnalle, että palvelu olisi sujuvampaa kiire hetkissä. Tarkastellaan, onko resurssia mahdollisuus siirtää jostain muualta. Viestitty koko henkilökunnalle, kun on kiire, silloin kartoitetaan, onko muilla yhtä kiire, ja voisiko joku auttaa. Korostettu sitä, että kun on asiakkaita, kaikki muut toiminnot odottavat, jotta toiminta on tehokasta ja asiakas on kaiken keskiössä. Tarkastetaan, onko resurssit myynnin suhteessa.</p>

Havainnoin koko opinnäytetyön ajan, henkilökunnan palavereista ja työpajojen havainnointi on työpajaa käsittelevässä kappaleessa. Havainnointi lisäsi tietoa tutkittavasta kohteesta, ja havainnoinnin pohjalta tein päätelmiä opinnäytetyöprosessin aikana, jotka ohjasivat sen etenemistä. Havainnoinnin avulla hahmotin koko prosessin paremmin, ja muistiinpanojen tekeminen työpäivän päätteeksi auttoi havainnoinnin kautta esiin tulevien asioiden muistamista.

Peilasin havaintoja teoriaan, jolloin toimenpiteistä, jota tehtiin prosessissa, olivat perusteltuja ja asiaa kehittäviä.

5.5 Työpajat

Osastojen henkilökunnalle järjestettiin aamupalaverit kahdelle aamulle ennen tavaratalon avautumista. Palaverin alussa kerrottiin palaverin tavoite ja aikataulu (kuvio 17), jonka jälkeen alustettiin työpajat tutkijan johdolla. Jo heti alustuksesta lähtien pyrittiin luomaan innostava ilmapiiri, ja kerrottiin siitä, että jokainen pääsee tuomaan omaa osaamistaan ja ammattitaitoa esille. Kerrottiin myös, että palaveri ja työpajat ovat jatkoa kyselylle ja palaveri sekä työpajat ovat kehitetty työntekijöiden vastausten pohjalta. Kerrottiin myös lopullisesta tavoitteesta, kehittää työryhmän toimintaa strategian pohjalta ja tehdä strategia kaikille tutuksi.

Työpajan sisältö	kuka tekee	aikataulu
Strategian esittely työpajan alustus	tutkija	7-7.20
Strategiaan tutustuminen	osallistujat	7.20-7.40
Ryhmätyöt osastoilla eri pisteissä	ohjeistus tutkija, osallistujat	7.40-8.15
Ryhmien koonti, Yhteenveto,	tutkija, osallistujat	8.15-9.00

KUVIO 17. Palaverin ja työpajojen aikataulu 25.5-26.5.2018

Organisaation, osuuskaupan ja toimipaikan strategiaan oli perehdytty aikaisemmin muissa osaston palavereissa. Power-Point esiteltiin uudelleen, ja jokaiselle tulostettiin oma materiaali. Strategia-materiaalin läpikäynnissä tarkasteltiin ensin strategiatyön lähtökohtia ja analyyssejä, jonka jälkeen siirryttiin arvoihin, missioon sekä visioon. Tämän jälkeen jokainen sai pohtia, millaista palvelun tulisi olla, jotta toimittaisiin strategian pohjalta.

Strategia tulisi pitää mukana jokaisena päivänä. Strategian implementoinnin tehtävänä on varmistaa, että organisaation työntekijät ymmärtävät strategian merkityksen omassa työssään. Strategian implementointi aloitetaan tutustumalla ensin koko organisaation strategiaan (kuvio 18). Tärkeintä jalkautuksessa on kuitenkin käydä strategia oman toimipaikan näkökulman kautta läpi. Apuvälineenä toimii strategiatyökalu, jonka avulla koko organisaation strategian tarkastelu onnistuu. Samanaikaisesti organisaation strategiasta lähdetään työstämään oman toimipaikan strategiaa, joka pelkistetään koko organisaation strategiasta omaan toimipaikkaan sopivaksi. Jokainen organisaation jäsen on omalta osaltaan vaikuttamassa strategian

toteutukseen arjessa, ja jalkautuksella varmistetaan siihen vaikutusmahdollisuus. (Tuomi ja Sumkin, 2010 80-81.)



KUVIO 18. Strategian perehtymisjärjestys

Henkilökunnalle kerrottiin seuraavasta vaiheesta, jossa siirryttäisiin tavaratalon eri osastojen pisteisiin. Tutkija teki ennakkoon ryhmäjaot, jotta ryhmien osallistujat olivat samantasoisia, ja kaikkien mielipiteet tulisivat esille.

Osastoilla oli 5 eri pistettä, joissa korostuu palvelun osalta eri asiat.

Pisteet olivat: kassa, naisten alusvaateosasto, jalkineosasto, miesten pukuosasto sekä naisten ja miesten sisäpukeutuminen. Tarkoituksena oli, että ryhmäläiset menevät konkreettisesti osastolle, ja kokoavat materiaalia ryhmässään, mitä myyjän tulee ottaa huomioon palvellessaan ko. osastolla, jotta strategiatavoite toteutuu.

Seuraavassa kappaleessa perehdytään fasilitointimenetelmään, jota käytettiin palaverissa sekä työpajoissa. Kappaleessa kuvataan työpajojen toimintaa sekä koosteet, mitä henkilökunta koostivat ryhmän kanssa työpajoissa sekä koko työryhmän voimin työpajojen jälkeen palaveritilassa.

5.6 Fasilitointi

Jatkuvassa muutoksessa olevien organisaatioiden on kehitettävä toimintatapoja erilaisien ongelmien ratkaisemiseksi pysyäkseen kilpailussa mukana. Asiantuntemuksen yhdistäminen ja osaamisen jakaminen on yksi keino lisätä organisaation ongelmanratkaisukykyä. Uusien ideoiden tuottamiseen ja työryhmän aktivoimiseen päästään käyttämällä apuna fasilitointia. Fasilitointi nopeuttaa ja tehostaa työryhmän osaamisen ja asiantuntemuksen työstämistä. Se on neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista, jossa työryhmä osallistuu aktiivisesti ongelmien ratkaisemiseen. Fasilitointia voidaan käyttää esimerkiksi strategian luomisessa ja implementoinnissa, muutosten suunnittelussa ja niiden toteutuksessa ja konfliktien selvittelyssä.

(Kantojärvi 10-11, 2012.)

Fasilitoinnin avulla organisaatiossa olevaa tietotaitoa saadaan paremmin yhdistettyä ja hyödynnettyä, sekä ryhmien toimintaa parannettua. Fasilitointi tarkoittaa ryhmälähtöistä työskentelyä, ja sen tueksi kehitetyt menetelmät tarjoavat avaimia ryhmän johdattamiseksi yhteiseen päämäärään niin, että jokainen tulee kuulluksi. Fasilitaattori on neutraali ryhmäprosessin ammattilainen, joka tehostaa ryhmien ja verkostojen toimintaa keskittymällä ryhmien työskentelytapoihin, ei niinkään asiasisältöihin. Toiminnallaan fasilitaattori saa aikaan tietotaidon yhdistymisenä ryhmän sitoutumisen konkreettisiin ratkaisuihin ja toimenpiteisiin. (Nummi 16-18, 2008.)

Fasilitointia käytetään, kun ryhmällä on jo asian ratkaisemiseen tarvittava tieto. Tavoitteena on myös ajan tehokas käyttö ja tuloksellisuuden varmistaminen. Fasilitointi perustuu ajatukselle siitä, että ryhmä on itse paras asiantuntija. Fasilitaattorilta edellytetään hyviä ihmissuhdetaitoja sekä osaamista esittää ryhmälle rakentavia kysymyksiä työn ohjaamiseksi eteenpäin ja ryhmän ehdotuksien ja päätösten tiivistämistä. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin oikeanlainen asenne, luottamus siihen, että ryhmä on paras taho ideoimaan omaa toimintaa, tuottamaan ratkaisuja ja arvioimaan omaa työtään. Fasilitointimenetelmää ei ole tarkoitettu tutkijan omien tarkoitusperien edistämiseen, vaan fasilitoinnin tulee edetä aidosti ryhmän ehdotusten ja päätösten mukaisesti. Ryhmän osallistaminen tilanteeseen, jossa asiat on jo valmiiksi päätetty ja suunniteltu, turhauttaa ja tuhoaa henkilöstön motivaation. (Nummi 16-18, 2008.)

Fasilitointia käytettiin palaveri/työpaja päivänä. Fasilitointimenetelmän mukaisesti, palaveri oli suunniteltu ennalta, ja tavoitteena oli saada henkilökunta toimimaan oman työnsä asiantuntijoina, ja kokoamaan asiat, millaista palvelun tulisi olla, jotta se olisi strategialähtöistä. Päivä aloitettiin kertomalla päivän kulku, sekä luomaan heti alkuun rento ja mukava ilmapiiri. Aluksi strategia-asioihin perehdyttiin pääkohdittain tutkijan/esimiehen opastuksella ja tämän jälkeen jokainen pääsi tutustumaan aineistoon henkilökohtaisesti.

Tämän jälkeen tutkija jakoi henkilöt ryhmiin, ja ryhmien jaossa otettiin huomioon, että ryhmän jäsenet muodostivat ryhmän, jossa jokainen sai äänensä kuuluviin. Ryhmien koko oli 2-3 henkilöä. Tehtävänanto käytiin vielä läpi, ja pohjustuksessa kannustettiin jokaisen tuottamaan ideoita, välittämättä ovatko ne ns. oikeita. Ryhmät jalkautuivat tavaratalon osastoilla sijaitseviin ennalta mietittyihin pisteisiin, jossa jokaisen ryhmän tuli pohtia ja kirjoittaa ylös, mitä ko. pisteessä tulisi myyjän ottaa palvelutilanteessa huomioon. Kaikki ryhmän jäsenet eivät työskentele kaikissa pisteissä, näin ollessa, asiaa tuli pohtia asiakkaan silmin.

Tutkija ei osallistunut ryhmien keskinäisiin keskusteluihin, toki tarvittaessa tuki uudelleen kertomalla toimintaohjeet. Keskustelut lähtivät alun jälkeen hyvin toimimaan, ja oli hienoa seurata, miten jokainen osallistui aktiivisesti ryhmässä. Jokaiselle työpisteelle annettiin aika, ja ryhmät vaihtoivat paikkaa. Työpajojen jälkeen ryhmät koostivat ajatukset muiden

ryhmäläisten kanssa yhteen (kuvio 19). Menetelmä sopi henkilökunnalle hyvin, ja se aktivoi jokaisen miettimään omaa työtään. Työpajakappaleen yhteydessä on kooste eri pisteiden tuoksista. Ilmapiiri oli hyvin keskittynyt, ja ryhmäläisten toiminnasta näkyi se, että oltiin ylpeitä omasta ammattitaidosta. Oli ilo kuunnella, miten eri henkilöt innostuivat jäsenellessään omaa päivittäistä työtä eri tavalla kuin ennen. Fasilitointi oli erittäin toimiva tapa käytännönläheisille ihmisille, ja jota kannatta käyttää jatkossakin.

kassa

ryhmä:	huomioon otettavat asiat:
1-5	tervehtiminen, asiakkaan huomioiminen tervehtimällä, iloisesti, olemalla läsnä tilanteessa. Huomioida myös muut kassan lähettyvillä olevat asiakkaat.
	huomioidaan vuorovaikutuksessa oma äänensävy ja puhutaan selkeästi, niin että asiakas ymmärtää. Pidetään huoli ilmapiiristä, niin että asiakas pystyy kokemaan kaupan olevan häntä varten. "omasta kaupasta" huolehditaan mahdolliset alennukset oikein.
	hoidetaan maksutapahtuma ammattimaisesti, puhutaan Asiakasomistajuudesta, sen tuomista eduista ja hyödyistä. Jos asiakkaalla ei ole korttia, kerrotaan liittymisestä ja jos asiakas on jo Omistaja, kerrotaan mitä etuja kortilla saa esim. lähiaikana. Näin toteutetaan toiminta-ajatuksessa olevaa "etua ja hyötyä asiakasomistajalle" viestintää asiakkaalle.
	kerrotaan asiakkaan ostaman tuotteen esim. kenkien hoitotuotteista. tuodaan lisäarvoa asiakkaalle palvelun muodossa.
	kerrotaan tuotteen pesuohjeet, ja varmistetaan että asiakkaalla on tieto merkinnoista
	toimitaan rauhallisesti, mutta edetään tilanteessa. kiitetään kaupoista ja kerrotaan tulevista tapahtumista ja uutuuksista. myydään seuraava kerta ja tervetuloa uudestaan!
	vahvistetaan asiakkaan ostopäätös kertomalla tuotteen laadusta
	reagoidaan ruuhkatilanteessa nopeasti apu kassalle, pysytään silti rauhallisena. ei luoda ylimääräistä kiireen tuntua.
	erikoisasiat, reklamaatiot, palautukset hoidetaan huolellisesti, ollaan asiakkaan puolella reklamaatiotilanteissa, jotta asiakkaan luottamus vahvistuu heikentymisen sijaan. hyvin hoidettu reklamaatio vahvistaa asiakassuhdetta ja asiakas uskaltaa ostaa jatkossakin tuotteita.

naisten aluspukeutuminen

1-5	Asiakas huomioidaan hymyllä/tervehdyksellä. Ei kysytä voiko auttaa vaan perehdytään asiakkaan tarpeeseen toisesta kulmasta, esim. minkälaista liiviä tarvitsette? etsitkö jotain tuotetta? kartoitetaan tarve, mittaus, mallien esittely. Tuotetaan asiakkaalle palvelulla lisäarvoa, ja pyritään palvelussa ylittämään asiakkaan odotukset.
	tehdään sovitustilanteesta mahdollisimman miellyttävä, helpotetaan asiakkaan sovitusta ja toimitaan nopeasti, ettei asiakkaan tarvitse odottaa turhaan. Ei ns. varasteta asiakkaan aikaa.
	tehdään kokojen vaihtaminen, mallin vaihtaminen ammattimaisesti, ollaan hienotunteisia koska ollaan niin "iholla"
	helpotetaan asiakkaan arkea tarjoamalla useampia värejä/ malleja kerralla ja sopivan mallin löytyessä kirjoitetaan asiakkaalle liivikortti, jossa malli/koko seuraavan asiointi kerran helpottamiseksi
	varmistetaan, onko asiakkaalla muiden osaston tarpeita, jotta samalla sovituskeralla pystyy sovittamaan myös muita tuotteita.
	ole helposti lähestyttävä myyjä, kuuntele tarkasti mitä asiakas sanoo, ja älä missään nimessä nolaa asiakasta
	unelmia ja erilaista! Älä dumpkaa uutta asiakasta koppiin sanomalla "paina nappia" vaan myy aktiivisesti= varmista nopeat kaupat, älä väsytä asiakasta!
	ole rehellinen, mutta tuo asiakkaalle asiat kauniisti. kerro tulevista malleista.

miesten puku

1-5	Tervehditään, kartoitetaan puvun/pikkutakin tarve, vartalotyyppi, etsitään sovitettavat
	mallit, lisämyynti, paita, solmio/rusetti + taskuliina, vyö jne. Tuodaan asiakkaalle henkilökohtaisella palvelulla lisäetua, ja juuri hänelle sopivilla tuotteilla henkilökohtaisempaa palvelua, jota ei saa muualta.
	rohkaise päätökseen, rehellinen mielipide, mahdolliset korjaukset, kertoa niiden tuomista hyödyistä
	noudetaan ompelijalta valmiiksi, jos jää korjattavaksi. tehdään asiakkaan asiointi mahdollisimman helpoksi, ylivoimaista palvelua ja helppoutta omasta kaupasta!
	huolehditaan että palvelua on koko ajan osastolla (ehdoton palvelun tarve)
	myydään kokonaisuuksia, huolehditaan että asiakkaalla on etiketin mukaisesti kaikki tarvittavat tuotteet, ehdotetaan tyylejä ja malleja, ja myyjä etsii asiakkaalle kaikista parhaimman mallin, hänelle sopivan.
	perehdytään tuotteisiin ja malleihin niin hyvin, että osataan tuoda asiakkaalle oikeanlaiset vaihtoehdot ilman että asiakkaan tarvitsee sovittaa turhaan.

jalkine

1-5	huolehditaan että osataan: tuotetietous, materiaalit, käyttötarkoitus, koot, lestit, pohjalliset, hoitoaineet
	kausituotteita eri vuoden aikoihin, tarpeeseen ostettavia, reklamaatiot haastavia
	kartoitetaan asiakkaan kengän tarve, malli, koko, tyyli, koron korkeus, väri
	ohjataan sovituspeneille, jäädään seuraamaan sovitusta, tuodaan lisää malleja
	tarjotaan sovitussukkaa, tarjotaan sopivat hoitoaineet
	myyjällä jonkinlainen käsitys valikoimasta (mallit, materiaalit)
	myyjällä aikaa esitellä asiakkaalle eri malleja
	myyjä suosittelee parasta vaihtoehtoa asiakkaalle, ja myydä oikeat hoitoaineet, tuo lisäarvoa palvelulla asiakkaalle, helpota asiakkaan ostamista.
	henkilökohtainen palvelu; millaista asiakas etsii? tunnistaa erilaiset asiakastyypit
	tarvekartoitus, uutuuksien/mallien esittely, millaista lestiä, kokojen etsintä, rohkaise päätöksen tekemisessä

naisten ja miesten sisäpukeutuminen

1-4	Kohdataan osastolle tuleva asiakas henkilökohtaisesti, ollaan läsnä. Tervehditään iloisesti hymyillen, viestitään että olemme käytettävissä. Jäädään tavoitettavissa olevan lähelle, jos asiakas haluaa katsella. Kerrotaan uutuuksista, trendeistä. kerrotaan trendit ja mistä niitä löytyy. Osataan opastaa asiakas oikeiden tuotteiden luokse. Ei juoksuteta asiakasta, mennään asiakkaan ehdoilla. Tuotetaan palvelulla ylivoimaa!
	rohkeasti ehdottamaan asiakkaalle hänelle sopivia tuotteita, tuotetaan ylivoimaa palvelusta! suositellaan tuotteita, jotka sopisivat hyvin yhteen.
	Ollaan tietoisia valikoimasta, tunnetaan tuotteet ja niiden ominaisuudet. Tunnetaan eri merkkien mitoitus. Myydään kokonaisuuksia, huolehditaan asiakkaan aikataulusta, ollaan saatavilla, tehdään asiainnista mukava kokemus, rohkaistaan asiakasta ostopäätökseen

KUVIO 19. Työpajojen ja työryhmän koosteet strategialähtöisestä palvelutilanteista.

Yllä olevien (Kuvio 19.) koosteiden pohjalta työstettiin henkilökunnan kanssa seuraavassa kappaleessa oleva strategiavideo. Strategiavideolla tarkoituksena on saada kaikki strategian implementoinnin kehittämiseen liittyvät asiat koostettua yhteen, koosteeksi koko henkilöstölle, jota voidaan päivittää strategia päivitysten yhteydessä.

5.7 Strategiavideo

Audiovisuaalinen materiaali on osa useimpien arkipäivää ja siksi hyvin luonnollinen tapa tiedon omaksumisessa. Inno-Majakka tutkimuksessa tutkittiin videomateriaalin mahdollisuuksia osallistavan kehittämisen ja strategian jalkauttamisen välineenä. Inno-Majakka tutkimuksen pohjalta voitiin todeta, että video toimii mainiosti myös organisaatioiden kehittämisessä toimivana välineenä, huomioon otettava suunnittelussa ja toteutuksessa kuitenkin tarkoin käyttökon teksti. Osallistamalla lisäksi organisaation henkilökuntaa videon toteutukseen, voidaan saada aikaan materiaalia, joka peilaa aidosti organisaation tilaa ja henkilöstön ajatuksia. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu, 2011).

Strategiavideon sisältö:

- Sokos tavaratalo
- strategia: visio, toiminta-ajatus/ missio, arvot
- miten toimintamme on strategia lähtöistä (henkilökunnan esimerkein)
- miesten osaston palvelutilanne
- naisten sisäpukeutumisen palvelutilanne
- naisten takki/asuste palvelutilanne
- miten asiakas palvellaan strategian pohjalta

Videota ei julkaista opinnäytetyössä. Video esitetään ohjaajille, toimeksiantajalle sekä opinnäytetyön esityksessä. Lisäksi henkilökunnalle ja videota päivitetään strategian päivittyessä sekä siihen lisätään eri elementtejä, jotka vahvistavat myyjän työssä onnistumista.

Linkki videoon:

XXXXXXX

Tämän opinnäytetyön toimintatutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatiossa strategian implementointia, jotta henkilöstö pystyisi toimimaan sen pohjalta. Lisäksi toimintatutkimuksessa selvitettiin, mitä esimiehen tulisi ottaa huomioon strategiatyössä ja millä keinoilla esimies voi viedä strategiaa henkilöstölle saakka. Toimintatutkimuksen aikana ja sen päätteeksi saatua tietoa pyritään hyödyntämään organisaation toiminnan kehittämisessä. Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön johtopäätökset toimintatutkimuksesta, sekä miten toimintatutkimuksen eri toimenpiteet toteutuivat. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tarkoituksenmukaista sitoa tutkimustulokset teoriaan, sillä teorialle on annettu työssä tilaa aiemmassakin vaiheessa.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä henkilökunta tietää strategiasta?

Henkilökunnan strategia tietoutta tutkittiin kyselyllä. Kyselyn perusteella henkilökunta tunsi strategian osa-alueista parhaiten arvot, jotka ovat olleet pitkään samat, ja niihin on käytetty aikaa aikaisemmissa palaverissa, osana kehityskeskustelua sekä ne ovat huoneentauluna useassa kohtaa yksikössä. Hyppäsen mukaan (2013, 49) arvoilla on oma sisäinen merkityksensä sekä ne ovat suhteellisen pysyviä. Oleellisinta on, miten organisaatiossa arvoja käytetään ja hyödynnetään, ja miten ne on määritelty käytännössä.

Arvojen osalta kohdeyrityksessä tulisi vielä vahvistaa arvojen määrittelyä käytännössä ja arjessa nostaa arvot puheisiin ja toimintaan. Esimerkiksi reklamaatiotilanteessa, olisi hyvä varmistaa, että henkilökunta osaisi hyödyntää osaamia arvoja. Arki tilanne: asiakas reklamoi talvitakkinsa, siitä lähtevien untuvien takia. Miten reklamaatio hoidetaan, jotta yrityksen arvot: *tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja, tuloksellinen ja tehokas toiminta, osaava ja innostunut henkilöstö sekä avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö* toteutuisivat? Jotta yrityksen arvot toteutuisivat, reklamaation vastaanottaminen tulisi tapahtua ammatillisesti, oli asiakas millä asenteella tahansa. Asia hoidettaisiin nopeasti, ja yhden henkilön toimesta ottaen huomioon tavarantoimittajan reklamaatio-ohjeet. Asiakasta tiedotettaisiin koko prosessin ajan, ja mahdolliset korjaukset/ hyvitykset hoidettaisiin asiakasta vaivaamatta. Prosessin lopuksi, varmistettaisiin, että asiakas on tyytyväinen ja tarvittavat jälkitoimet on hoidettu.

2. Miten strategiaa olisi hyvä käydä läpi, jotta se näkyisi henkilöstön toiminnassa?

Haaga-Helia toteutti laajan 30 opiskelijan opinnäytetyön ja ohjaajien voimin, strategia-käytäntöön projektin, jossa kehitettiin useiden suomalaisyritysten keinoja strategian implementoinnin kehittämiseen. Tulosten mukaan, organisaatioissa, joissa panostettiin yhteiseen tekemiseen, vuorovaikutukseen ja inhimillisiin tekijöihin, arjen strategia työ näyttyi tehokkaana ja iloisena toimintana. Työntekijöiden tyytyväisyyttä lisäsi se, jos heitä kannustettiin toimimaan strategian mukaisesti. Tutkimuksen tuloksissa käy myös ilmi, että työntekijöiden roolia kehittämällä, strategian toteuttaminen myös kehittyy. Osaamisen kehittäminen ja tiedon jakaminen olivat tärkeitä asioita tutkittavissa organisaatioissa. Tärkein yksittäinen keino oli viestintä, ja siinä korostui face-to-face viestintä oman esimiehen, työryhmän tai yksikössä ja vuorovaikutteisissa workshoppeissa. (Haaga-Helia 2012, 176.) Tämän opinnäytetyön tulokset ovat samassa linjassa Haaga-Helian tulosten kanssa. Opinnäytetyön toimintatutkimuksen eri vaiheissa korostui viestinnän tärkeys, ja että viestinnän tulee olla johdonmukaista, strategiasta lähtöisin olevaa. Yhdessä tekeminen, ja henkilökunnan osallistaminen strategia työhön korostui, jos oikeasti haluaa kehittää implementointia. Strategian implementointiin ei ole valmista kaavaa olemassa, vaan jokainen työryhmä esimiehen johdolla ja ylimmän johdon tuella löytävät parhaimman tavan strategian implementoinnissa.

3. Mitä tulisi huomioida, jotta esimies pystyy toteuttamaan omaa osuutta strategiatyössä? Seuraavassa kappale käsittelee ko. tutkimuskysymystä.

6.1 Kehitysehdotukset esimiehelle strategian implementoinnin kehittämiseen

Tässä kappaleessa käsitellään asiat, mitkä asiat esimiehen tulisi huomioida strategian implementoinnin kehittämisessä. Asiat on koottu huoneentauluiksi aikaisempien tutkimusten ja pohdinnan jälkeen. Tausta oletuksena, että organisaatiossa strategiaprosessi on aloitettu ja esimiehellä on käytössä strategia asiat. Kehitysehdotukset ovat toimintatutkimuksen ja reflektiivisen pohdinnan tuloksia, niitä verrataan aikaisempiin tehtyihin tutkimuksiin.

Janita Suhonen (2018, 69) opinnäytetyössään toteaa, että osastojen esimiesten tulisi tunteja ja ymmärtää strategia, sekä tietää kuinka se ilmenee yksikön arkitoiminnassa. Hänen tutkimuksessaan tuli ilmi, että jokainen esimies on muodostanut oman tulkinnan johdon laatimasta strategiasta, ilman esimiehen ja johdon välistä vuoropuhelua. Tällöin implementointi prosessi jää vajaaksi ja se aiheuttaa esimiehissä harmitusta.

Havainnoin itse, että ennen opinnäytetyön tekemistä, strategian läpikäynti henkilöstön kanssa oli ollut hyvin pinnallista. Aikaisemmin strategiakoostetta käytiin osastonpalavereissa läpi, mutta myönnän että se oli Powerpointit-esitys, ilman että olin itsekään asiaa kunnolla sisäistänyt. Opinnäytetyön alussa perehdyin strategiaan teorian rinnalla, ja lisäksi sparrasin esimieheni kanssa asioita, mitkä jäivät itselleni epäselviksi. Esimieheni oli ollut mukana strategiatyön laadinnassa toimipaikan osalta, joten hän pystyi avaamaan hyvin asioita.

On myös tärkeä ymmärtää, että strategian implementoinnissa on otetta huomioon, että jokainen organisaation työntekijä tarvitsee aikaa strategian omaksumiseen. On myös luotava mahdollisuus käydä strategiaa vuoropuheluna, jotta jokainen voi varmistaa ymmärtäneensä asian oikein. Tämä tulee huomioida erityisesti suorittavan henkilöstönkin kanssa, muuten siihen suhtaudutaan helposti niin, että kaikki on tullut annettuna tekijänä.

-Aloita implementointi perehtymällä strategiaan huolella, lisäksi tarvittaessa opiskele strategia teoriaa.

-Pyydä esimiestäsi käymään strategiaa läpi kanssasi ja tuo reilusti asiat esille, mitkä askarruttavat. On myös hyvä varmistaa, että olet ymmärtänyt myös selkeältä kuulostavatkin asiat.

Muurinen (2018, 43) kuvaa opinnäytetyönsä tuloksissa, että strategian implementointiin tarvitaan konkreettiset ja hyvin johdetut suunnitelmat. Tarvitaan suunnitelma, kuinka implementointi konkreettisesti tapahtuu ja miten ja millä mittareilla onnistumisia mitataan.

Toiminnallisessa kehittämistyössä tuli havaittua, että strategian implementointi tulee huomioida vuosisuunnitelmassa. Implementointi ei onnistu siinä ja kaiken keskellä, vaan prosessin aloittamiseen tarvitaan aloitus palaveri, jossa asia käsitellään niin, että se on kaikkien ymmärrettävissä.

-Ota strategian implementointi mukaan vuosittaiseen suunnitteluun.

-Huolehdi, että henkilökunta tietää, mitä strategian mukainen toiminta on.

-Selvitä, mitkä tavat ovat työryhmällesi parhaimmat oppimismenetelmät strategia-asioissa.

-Viesti henkilökunnalle strategia, ja tehkää strategiasta yhteinen.

-Varmista, että kaikki ymmärtävät strategian.

Lindroos ja Lohivesi (2010,138) esittävät ”asiakaspalvelulähtöisen toimintamallin johtaminen edellyttää toimivaa ja oleellista asioita mittaava asiakaspalautejärjestelmää. Omaa organisaatiota tulee kyetä johtamaan asiakkaalta saatavan palautteen perusteella.”

Myös strategian toteutumista asiakaspalvelun osalta on tärkeä mitata, ja mittarin tulisi löytyä tuloskortista. Kun mittari sisällytetään tuloskorttiin, saadaan se myös yrityksen tavoitteisiin ja silloin se kuuluu palkitsemisen piiriin. Asiakaspalvelun onnistumisen mittaaminen on haastavaa, johon ei ole vielä löytynyt mittaria, jolla voisi mitata kaikkien asiakkaiden tyytyväisyyden, ja jota voisi käyttää johtamisen apuvälineenä henkilökohtaisella tasolla. Tulokortissa on määriteltä asiakastyytyväisyys- tutkimus mittariksi, joka joltain osin toimii. Tavaratalosta ostaneista asiakkaista saa kyselyn sähköpostiin, johon he vastaavat. Kyselyssä on lukuisia kohtia, ja palvelu on yksi osio tässä. Kysely teetetään kerran kuukaudessa. Kysely tuottaa tietoa, mutta ostotapahtumasta on kulunut jopa kuukausi, eikä kysely vastaa siihen, kenen kanssa asiakas on asioinut. Lisäksi asiakas, joka ei ole ostanut mitään, mutta on ollut tyytymätön palveluun/tarjontaa, jää huomioimatta.

-Selvitä mittarit, jotka mittaavat strategian toteutumista teidän yksikössänne.

Radomskan esittää (2014) Floydin ja Wooldridgen (1994) näkemyksen keskitason esimiesten tehtävistä strategian implementointi prosessissa. Ensimmäinen tehtävä on tavoitteiden kertominen työntekijöille, sekä strategian toteuttamiseen tarvittavien taloudellisten resurssien suunnittelu. Tämän jälkeen tulee seuranta sekä mahdollisten uusien esiin tulevien asioiden eteenpäin vieminen.

Tavoitteiden asettaminen ja niistä kertominen henkilöstölle sekä niiden seuranta ovat strategian implementoinnin kannalta tärkeää, ja näin toimiessa, strategia ei jää vain puheen tasolle, vaan menee toimintaan. Resurssien suunnittelu on myös tärkeää, ja resursseja on oltava tarpeeksi, jotta henkilökunnalla on edes mahdollisuus onnistua työssään. Resurssien käytön kanssa on oltava huolellinen, ja sen onnistumisen seuranta on tärkeää. Esimiehen on tunnettava vastuunsa, että oikeanlaisella resurssilla varmistetaan ja ratkaistaan palvelun onnistuminen. Resurssia ei saa kuitenkaan käyttää liikaa, koska se näkyy tuloksessa liian kovana henkilökuluprosenttina. Esimiehellä on myös tärkeä rooli uusien asioiden eteenpäin viennissä, niin henkilökunnan kuin ylemmän johdon suuntaan.

-Aseta tavoitteet, ja seuraa niiden kehittymistä.

-Suunnittele resurssit tarpeiden mukaan, huolehdi että henkilökunnalla on mahdollisuus tehdä työnsä. Varmista myös, että henkilöstöllä on tarvittava osaaminen.

-Vie tietoa molempiin suuntiin.

6.2 Toimintatutkimuksen reliaabelius ja validius

Laadullisen tutkimuksen osalta voidaan ajatella, että ihmisiä ja kulttuuria sisältävät erilaiset tapaukset olisivat ainutkertaisia ja näin ollen perinteisillä arviointimenetelmillä niitä ei voisi mitata. Kaikki tutkimukset pyrkivät kuitenkin välttämään virheitä ja tämän vuoksi myös toimintatutkimusta on tutkijan myös syytä arvioida. (Hirsjärvi ym. 2007, 213.)

Opinnäytetyö on tieteellinen työ, jolta vaaditaan oikeellisuutta, saatujen tulosten tulisi olla oikeita ja luotettavia. Tutkimustulosten käyttökelpoisuus määräytyy sen mukaan, saadaanko vastaus esitettyyn tutkimusongelmaan, mikä on tulosten merkitsevyys ja miten luotettavia tulokset ovat. Tulosten luotettavuuteen vaikuttavat aineiston keruu, käytetyt mittarit ja aineiston käsittelyssä käytetyt menetelmät. Kaikkien osa-alueiden eri vaiheet on suoritettava onnistuneesti. Tutkimusta voidaan tarkastella kahden erilaisen käsitteen validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että toimintatutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus myös tutkia. Mittari on silloin validi, jos se mittaa sitä mitä pitikin, ja että mittari mittaa haluttua muutosta. (Karjalainen 2010, 16.)

Opinnäytetyön teoria ja tutkimuskysymykset pohjautuvat asioihin, mitä oli kehittämistyössä tarkoitus tutkia ja kehittää, eli henkilökunnan tietämystä, osaamista ja ymmärrystä toimia yrityksen strategian pohjalta heidän omassa työssään. Tutkimus on myös validi, kun kohderyhmä tutkimukselle on oikea, ja tässä tapauksessa tutkimuksen kohderyhmä oli tavaratalon henkilökuntaa. Luotettavuuden arviointi toimintatutkimuksessa perustuu dokumentointiin, jolloin tutkimuksen luotettavuuden voi päätellä ulkopuolinen arvioitsija. Toimintatutkimuksen kysely on dokumentoitu opinnäytetyön liitteeksi.

Toimintatutkimuksen tuloksia voidaan katsoa pätevän vain tämän tutkimuksen tapaukseen. Yleisesti ottaen siirrettävyys ei ole laadullisen tutkimuksen varsinainen tarkoitus. Tulokset voidaan siirtää ainoastaan tapauksiin, joka vastaa kaikin osin tutkimuksessa olevaa tapausta. Siirrettävyys vaatisi tutkimuksen lähtökohtatilanteen tarkan kuvauksen, jonka perusteella voitaisiin päätellä, millaisiin tilanteisiin tulokset soveltuisivat. Siirrettävyyttä ei voida soveltaa

toimintatutkimuksissa kuin poikkeustapauksissa, mutta silloin siirrytään "action sciencen" eli toiminta tieteen puolelle. (Kananen 2009, 97.)

Esimiehelle tarkoitetut kehitysehdotukset ovat yleistettävissä muiden organisaatioiden esimiehille. Kehitysehdotukset pohjautuvat muihin vastaaviin tutkimuksiin ja tutkijan havaintoihin opinnäytetyöprosessin aikana.

Toiminnan kehittämistyötä ei voida arvioida toteavan tutkimuksen kriteerein kaikin osin, vaan vertaamalla tuloksia tälle toimintatutkimuksille asetettuihin tavoitteisiin. Jos toimintatutkimuksen ongelman vaikutuksia onnistutaan vähentämään tai koko ongelma poistamaan, on tämän tutkimuksen sykli onnistunut. (Kananen 2009, 99.)

Tämän toiminnan kehittämistyölle asetetut tavoitteet toteutuivat, koska strategian implementointia saatiin kehitettyä niin henkilöstön kuin esimiehen osaamisen osalta. Toimintatutkimuksessa käytettyjen kyselyn, palaverien, työpajojen avulla saatiin tuotettua strategiakooste yhdessä henkilökunnan kanssa. Tulokset kuvaavat yhden organisaation sisäistä kehitystä, eivätkä ole suoraan yleistettävissä. Strategiaprosessit ovat kuitenkin melko samanlaisia erilaisissa työryhmissä ja löydettävät kehitys ajatukset voivat tuoda näkemyksiä myös muiden organisaatioiden toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten pysyvyyttä. Reliabiliteettia voi heikentää se, jos tutkija on tutkimuksessa olevan joukon esimies. Tällöin voi olla vaarana, että tutkittavan joukon mielipiteet tutkijasta voivat vaikuttaa osin tutkimustuloksiin. (Heikkilä 2004, 30, 187.)

Reliabiliteettia voi tässä tutkimuksessa heikentää tutkijan olevan joukon esimies, toisaalta se voi myös oleellisesti vaikuttaa kehittävän toimintatutkimuksen onnistumiseen.

Tuloksia verratessa yleisiin tutkimustuloksiin, voidaan tehtyjen havaintojen perusteella nähdä yhtäläisyyksiä myös muiden organisaatioiden käyttäytymisessä, joten tutkimuksen reliabiliteetin voidaan katsoa olevan tässä opinnäytetyössä hyvä.

6.3 Pohdinta

Tässä viimeisessä kappaleessa pohdin, kuinka asetetut tavoitteet opinnäytetyölle saavutettiin ja miten opinnäytetyötä olisi voinut kehittää edelleen ja miten opinnäytetyö kokonaisuudessaan onnistui. Arvioin tämän toimintatutkimuksen pohjalta syntyneitä ajatuksia jatkotutkimus mahdollisuuksista sekä arvioin oman osaamisen kehittymistä.

Opinnäytetyöni kehittyi ja muokkautui tyypillisen toimintatutkimuksen mukaisesti koko ajan kehittämistehtävän edetessä. Opinnäytetyöni aikataulu pidentyi alkuperäisestä suunnitelmasta, jolloin aiheeseen perehtymiseen jäi riittävästi aikaa, ja laajan kokonaisuuden hahmottuminen onnistui paremmin ja oppiminen taso syventyi kohdallani. Toki aikataulun pidentymisen takia, työn eteneminen ei ollut työelämän tavoin tehokasta. Strategiasta löytyy tietoa todella laajalti, ja tämän toimintatutkimukseen soveltuvan lähdeaineiston löytämisen koin haastavaksi. Strategian suunnitteluun löytyy tietoa todella kattavasti, mutta strategian toteuttamiseen huomattavasti vähemmän. Mielestäni opinnäytetyöhön valikoitui monipuolinen lähdeaineisto, joka sopi hyvin viiteaineistoksi.

Toimintatutkimuksen aikana toteutetut muutokset toiminnassa tuottivat jo heti ensimmäisestä palaverista lähtien toimintaan jonkinasteisia muutoksia. Henkilökunta sai varmuutta työskentelyyn, ja asioita ratkaistaessa otettiin strategian osa-alueita huomioon. Sillä, että henkilöstö otettiin suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään asiantuntijoina, saadaan henkilöstö sitoutumaan työhön ja tavoitteisiin eri tavalla. Kokonaisuuden onnistumista ei voida tässä vaiheessa vielä mitata, koska toimintatutkimuksen koontina tuotettu strategia video otetaan käyttöön opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyn tavoitteena oli kehittää implementointi prosessia esimiehen ja henkilöstön osalta. Tässä toiminnallisessa tutkimuksessa saavutettiin sille asetetut tavoitteet kehittämisen osalta, saatiin aikaan haluttua muutosta ja tuotiin arkitoimintaan uudenlaista toimintatapaa. Muutoksen tarkempi analysointi kannattaisi tehdä vuoden päästä uudelleen esim. kyselytutkimuksena, jolloin implementoinnin kehittämisestä olisi kulunut riittävä aika. Jatkossa olisi hyvä huomioida strategian päivittämisen yhteydessä, että organisaatiossa mitattaisiin säännöllisesti, miten strategian päivitys on onnistunut organisaation eri tasoilla.

Toimintatutkimus toi tutuksi työryhmälle uudenlaisia keinoja asioiden kehittämiseen, ja työryhmä pääsi kehittämään omaa työtään, joka tulevaisuutta ajatellen on erittäin tärkeää. Strategia video, jossa on koostettu strategia henkilökunnan avulla, on tärkeä apuväline myös uuden henkilön perehdytyksessä. Henkilö pääsee heti ensimmäisistä hetkistä lähtien ymmärtämään, miksi organisaatio on olemassa, ja mikä hänen roolinsa on.

Lisäksi strategiatyöhön olisi hyvä kehittää tuloskortissa olevia mittareita ja seurantajärjestelmiä mittaamaan strategiatyötä, sekä liittää ne osaksi palkitsemista. Myös yksiköiden tulostuloksissa oleviin mittareihin tulisi kiinnittää huomiota, lisätä tai tarkentaa mittaria, joka mittaisi strategian onnistumista. Ketjun tuottama tuloskortti esitetään yksikkö kohtaisesti, ei osasto kohtaisesti. Kehittämisen kannalta olisi erittäin tärkeää tulevaisuudessa, että tuloskortti tuotettaisiin osastotasolla.

Tätä ajatusta tuki myös Paavolan (2010) tulokset tutkimuksessaan, joka käsitteli keskijohdon strategiatyön käytäntöjä. Tutkimuksen tuloksissa tuli ilmi, että keskijohdon strategiatyön apuvälineiden kehittämisen paikka on erilaisten mittareiden, seurantarjestelmien ja palkitsemisen kehittäminen.

Organisaatiossa esimiesten strategia osaamisen lisäämistä kannattaisi systemaattisesti kehittää koko osuuskaupassa, näin esimiestyöstä saataisiin laajempaa ajattelua arjen kiireisessä toimintaympäristössä. Esimiesten koulutus pohjan erilaisuus lisää entisestään vaihtelun väliä heidän strategiaosaamisensa. Ja vaikka henkilöllä olisi strategiatyöstä koulutustaustaa, strategian implementointi osaamiseen varmistamiseen olisi tärkeä kiinnittää huomiota.

Jatkossa olisi hyvä huomioida, että strategiaan vaikuttaminen tulisi onnistua organisaation eritasoilta. Jos strategia tulee annettuna tekijänä, eikä henkilöstö pääse siihen vaikuttamaan tai tuomaan asiakasnäkökulmaa, strategia jää vajaaksi. Vaikuttamismahdollisuuksien myötä organisaation arvo avoin ja vuorovaikutteiden yhteistyö tukee myös tätä ajatusta.

Ja jos tavoitteena on tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta, se vaatii myös resursseja henkilökohtaisen myyntityöhön. Budjeteissa ja suunnittelussa tulisi ottaa tämä myös huomioon, jotta ylivoimaisen palvelun tuottaminen on mahdollista. Vaikka henkilökunta olisi kuinka osaavaa ja myyntihaluista, se ei riitä, jos henkilöstöä ei ole paikalla, kun asiakas tulee ostoksille. Tavaratalon lisäarvo on osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta, ja sen näkyvyyteen on panostettava.

Jatkotutkimus aiheena olisi mielenkiintoista tutkia asiakkaiden kokemusta strategiassa määritellyistä asioista, ja tutkia miten asiakas kokee yrityksen strategiatyön asiakkaan näkökulmasta ja millä asioilla asiakaskokemusta voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusosan toteuttaminen tuotti henkilökohtaisella tasolla paitsi laajempaa ajattelua, myös lisäsi tietoa ja uusia toimintatapoja työhöni. Mielenkiinto kasvoi strategiatyöhön entisestään, ja tulen jatkamaan strategiatiedon lisäämistä sekä hyödyntämään osaamistani työssäni. Tulen myös kiinnittämään huomiota siihen, että toimin itse strategian pohjalta, ja viestin strategia-asioista ymmärrettävästi, varmistaen että jokainen ymmärtää. Uskonkin että tämän työn jälkeen, olen omalta osaltani kykenevämpi vieämään läpi työelämän murroksen vaatimaa muutosta strategiatyöhön ja esimiestyöhön.

”Suurin osa tanssijoista käyttää kaiken aikansa tanssilattialla liikehtien musiikin tahtiin, muiden tanssijoiden tuuppimana ja virran vietävänä. Vasta se, kun he irrottautuvat väentungoksesta ja siirtyvät tanssisalin yläpuoliselle parvekkeelle, auttaa heitä muodostamaan laajemman ja selkeämmän kuvan kokonaisuudesta. Vasta silloin he kykenevät näkemään koko kuvion ja

saavat uusia näkökulmia. Se myös useimmiten paljastaa heille mahdollisuuksia tehdä parempia valintoja itse tanssilattialla.” (Montgomery 2012, 22.)

Tämä Montgomeryn ajatus kiteyttää oman oppimisprosessini tuoman hyödyn strategiatyössä. Tämän YAMK-opinnäytetyön avulla, jonka tarpeen havainnoin itsessäni jo vuonna 2010, sain laajemman näkökulman strategiaan ja ymmärrystä kehittää liiketoimintaa. Tämän työn tekeminen lisäsi osaamistani ja tietoa, jotta voin tehdä tulevaisuudessa parempia valintoja.

7 LÄHTEET

AALTOLA, Juhani ja VALLI Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

AALTONEN, Petri ja IKÄVALKO, Heini 2003. Implementing strategies successfully. [Viitattu: 2019-12-04.] Saatavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09576060210436669>

ALA-MUTKA, Jukka 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

BILTON, Chris ja CUMMINGS Stephen 2010. Creative strategy. Chichester, U.K: Wiley.

BONNIER PRO 2014. Esimiestyö. [Verkkojulkaisu.] [2019-02-01.] Savonia ammattikorkeakoulu. Nelli-portaali. Saatavissa: http://bonnierpro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/node/32539/pdf?style=fin&form_build_id=

DELOITTE 2018. Vähittäiskaupan uudet tuulet. [Viitattu 2018-08-08.] Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/consumer-business/articles/vahittaiskaupan-uudet-tuulet.html>

ERÄMETSÄ, Timo 2009. Teoriasta todeksi: esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

FLOYD, Steven ja WOOLDRIDGE, Bill 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. New York: Academy of Management Executive.

FRED, R. David. Strategic management. 13. painos. Boston: Pearson cop.

HAAGA-HELIA, 2012. Tehoa ja iloa strategia työhön. [Viitattu 2019-04-13] Saatavissa: <http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tehoajailoa.pdf>

HAVERINEN, Seija 2016. Osaamisarviointi osana johtamisen kehittämistä. Savonia-ammattikorkeakoulu. Yhteiskunta tieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2019-04-19.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016082513807>

Harvard business essentials, 2005. Strategy: create and implement the best strategy for your business. [Viitattu 2019-02-13.] Saatavissa: <http://ebookcentral.proquest.com>

HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.

HESSO, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

HILTUNEN, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

INGASON, Helgi Thor ja JONASSON, Haukur Ingi 2019. Project: Strategy. London: Routledge, Taylor & Francis Group 2019.

JUUTI, Pauli ja LUOMA, Mikko 2009. Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

JUUTI, Pauli 2011. Työyhteisöjen kehittäminen ja johtaminen. Kirkkonummi: JTO-palvelut.

KAMENSKY, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Talentum.

KAMENSKY, Mika 2015. Menestyksen timantti. [e-kirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 2018-08-20.] Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FAIB-CXCTEB#kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FAIB-CXCTEB#kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)

KANANEN, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu.

KAPLAN, Robert S ja NORTON, David P 2002. Strategia lähtöinen organisaatio. Helsinki: Kauppa-
pakaari.

KAPLAN, Robert S ja NORTON, David P 2009. Strategia verkko. Helsinki: Talentum.

KARJALAINEN, Leila 2010. Tilastotieteen perusteet. Ristiina: Pii-kirjat.

KAUPPINEN, Tero J. ja PIISPANEN, Hannele 2009. Niskalenkki strategiasta pk-yrityksen kokonaisvaltainen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

- KEHUSMAA, Kirsi 2010. Strategiatyö organisaation voimalähde. Helsinki: Kauppakamari.
- KURKILAHTI, Asko ja ÄIJÖ, Toivo 2019. Sijoittajien kannattaa vaatia pörssiyritysten johdolta ja hallitukselta kunnollista strategiaa. Arvopaperi. [Viitattu 2019-04-05.] Saatavissa: https://www-media-arkisto-com.ezproxy.savonia.fi/arkisto/jsp/main_print_article_preview.jsp
- LAAMANEN, Kai 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatukeskus.
- LEI, David and SLOCUM John W. 2014. Demystifying your business strategy. Cornwall: TJ International Ltd. Padstow.
- LINDROOS, Jan-Erik ja LOHIVESI, Kari 2010. Onnistu strategiassa. [e-Kirja.] Helsinki: Talentum. [Viitattu 2019-02-05.] Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi>
- MANTERE, Saku, AALTONEN, Petri, IKÄVALKO, Heini, HÄMÄLÄINEN, Virpi, SUOMINEN, Kimmo ja TEIKARI, Veikko 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita.
- MANTERE, Saku, SUOMINEN, Kimmo ja VAARA, Eero 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro.
- MAYRY, Maarika 2016. Harva työntekijä ymmärtää työpaikkansa strategian. Vaasan yliopisto. Julkaistut 14.4.2016. Osa väitöskirja. [Viitattu: 2019-04-02.] Saatavissa: <https://www.univaasa.fi/fi/news/maury/>
- MICHLITSCH, Joseph F 2000. High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy. [Viitattu 2019-02-10]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/10878570010380020>
- MINTZBERG, Henry 1994. The Rise and fall strategic management. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- MONTGOMERY, Cynthia A 2012. Strategisti, ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Helsinki: Kauppakamari.
- MUURINEN, Tero 2018. Toimintatutkimus Helsingin Jalkapalloklubi ry:n strategiaprosessista. Haaga-Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liikunnan kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma Ylempi ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 2019-03-02.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805097312>

NIEMELÄ, Mika, PIRKER Anne ja WESTERLUND Johan 2008. Strategista tuloksiin. Helsinki: WSOY.

NUMMI, Pepe 2008. Fasilitaattorin käsikirja. Helsinki: Edita.

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro.

OULUN SEUDUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT 2011. Videointi osallistavan kehittämisen ja yhteistoiminnallisen oppimisen välineenä. [Viitattu 2019-04-19.] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39274/oamk_tkjulkaisu_911.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PAAVELA, Pekka 2010. Keskijohdon strategiatyön käytännöt. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Yrityksen hallinto. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 2019-04-17.] Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-20679>

PALORANTA, Mikko 2014. Strategian henki. [Viitattu 2019-3-20.] Saatavissa: <http://bonnier-pro.fi.ezproxy.savonia.fi/fi/app/esimiestyo/strategian-henki>

PEEÄSSÄ 2014. Strategia PeeÄssä 2020. [sisäinen materiaali] [Viitattu 2018-10-22.] Kuopio: PeeÄssä.

PETTIGREW, Andrew, HOWARD, Thomas ja WHITTINGTON, Richard 2002. Handbook of Strategy & Management. Lontoo: Sage Publications LTd.

PORTER, Michael E 2008. On competition. Boston: Harvard Business review book.

RADOMSKA, Joanna 2014. The role of managers in effective strategy implementation. Contemporary management Quarterly Vol. 13 Issue 3, p77-85. 9p. [Viitattu 2019-02-10.] Saatavissa: <http://ejournals.eu/sj/index.php/IJCM/article/view/4289>

RIIKONEN, Pasi 2017. Menestyksessä johtaminen ja johtajuus. Savonia-ammattikorkeakoulu. Tekniikan ja liikenteen ala. Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2019-02-02.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017111517096>

SAARELAINEN, Esa 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamalli. Helsinki: Suomen liikekirjat.

SALMINEN, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

SITRA. 2017. Megatrendit 2017. [Viitattu 2018-5-5] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/ai-heet/megatrendit/#megatrendit-2017>

SOLITA. 2015. Kaupan trendit ja tulevaisuus 2015. [Viitattu 2018-05-05.] Saatavissa: <https://www.solita.fi/solitan-tutkimus-kaupan-trendit-ja-tulevaisuus-2015/>

SPECULAND, Robin 2009. Six necessary mind shifts for implementing strategy. Business strategy series. [Viitattu 2019-04-12.] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/194899262?accountid=27296>

SUHONEN, Janita, 2018. Osastojen esimiehet käytännön strategeina. Haaga-Helia. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK. Opinnäytetyö.] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018052410156>

SUMMA, Terhi ja TUOMINEN, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus. [Viitattu 2018-1-8.] Saatavissa: https://www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf

SUOMEN OSUUSKAUPPOJEN KESKUSKUNTA 2018. Strategia, arvot ja visio. [Viitattu 2018-04-07.] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/arvot-strategia-ja-visio>

SUOMENOSUUSKAUPPOJEN KESKUSKUNTA 2019. Sokos Kuopio. [Viitattu 2019-04-05.] Saatavissa: <https://www.sokos.fi/fi/sokos/myymalat/sokos-kuopio>

SUOMENOSUUSKAUPPOJEN KESKUSKUNTA 2019. Osuuskauppa PeeÄssä. [Viitattu 2018-03-11.] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/peeassa/tietoa-peeassasta>

SUOMINEN, Kimmo, KARKULEHTO, Katriina, SIPPONEN, Jouni ja HÄMÄLÄINEN Virpi 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: WSOYpro.

SUOMINEN, Kimmo 2008. Strada menetelmävalmennus. Teknillinen korkeakoulu. [Viitattu 2019-04-15.] Saatavissa: <http://www.oamk.fi/vip/tyhjo/materiaalit/seminaarit/suominen.pdf>

TUOMI, Lauri ja SUMKIN Tuula 2010. Strategia arjessa oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

VUORINEN, Tero 2013. Strategia kirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

YLISIRNIÖ, Pekka 2011. Strateginen mittaaminen. Helsinki: WSOYpro.

8 LIITTEET

Kysely henkilökunnalle

Hei!

Opiskelen työn ohella Savoniassa suorittaen YAMK-tutkintoa. Opinnäytetyössäni tutkin miten hyvin Sokos Kuopion henkilökunta tuntee yrityksen strategiaan liittyviä asioita. Vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja vastaaminen tapahtuu nimettömänä. Kiitokset vastaamisestasi!

Kysely

1. Vastaja: nainen mies

2. ikäsi 18-22 23-27 32-40 40-50 50-yli

3. Työskentely aika Sokoksella

0-1 vuotta 2-5 vuotta 5-10 vuotta 15 ja enemmän

Tunnetko PeeÄssän strategian? Seuraavat kysymykset ovat strategian osa-alueita.

4. Tunnetko PeeÄssän arvot

5. Kerroit edellisessä kyselyssä tuntevasi PeeÄssän arvot, mitkä ne ovat?

6. Millä tavoin ne näkyvät toiminnassa?

7. Tunnetko PeeÄssän toiminta-ajatuksen?

8. Kerroit tuntevasi PeeÄssän toiminta-ajatuksen, mikä se on?

9. Miten toiminta-ajatus näkyy toiminnassa?

10. Mikä on PeeÄssän visio?

11. Kuvaa esimerkki visiomme mukaisesta asiakaspalvelutilanteesta?

12. Millä tavoin toivoisit strategiaan/ visioon liittyviä asioita käytäisiin sinun kanssasi läpi?

Kiitokset vastauksistasi! Vastausten perusteella pääsemme yhdessä kehittämään päivittäistä työskentelyä! Terveisin Sanna