

Mikko Annala

Strategiaprosessin kehittäminen

Opinnäytetyö

Syksy 2019

SeAMK Tekniikka

YAMK Teknologiaosaamisen johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Tekniikka

Tutkinto-ohjelma: Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK)

Tekijä: Mikko Annala

Työn nimi: Strategiaprosessin kehittäminen

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 69

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää kohdeyritykselle strategiaprosessi. Tutkimus oli tyypiltään kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimuksessa aineistoa kerättiin pääasiassa kohdeyrityksen henkilöstöä haastatteleamalla.

Haastattelujen avulla selvitettiin kohdeyrityksen aikaisemmat strategiatyön toimitatavat painottaen erityisesti strategian toimeenpanovaihetta. Lisäksi kerättiin kehitysideoita strategiaprosessin kehittämiseen liittyen.

Haastatteluista saatujen vastausten avulla kehitettiin strategiaprosessi kohdeyritykselle. Strategiaprosessin toimeenpanovaiheen tärkeimmiksi kehitettäviksi asioiksi kohdeyrityksessä tunnistettiin muutosjohtamisen periaatteiden noudattaminen, muutoksen hankkeistaminen sekä kokonaisvaltaisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja mahdollistaminen kohdeyrityksen kulttuurissa.

Avainsanat: strategia, prosessi, toimeenpano, muutosjohtaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Master's Degree Programme in Technology Competence management

Author: Mikko Annala

Title of thesis: Strategy process development

Supervisor: Beata Taijala

Year:2019

Number of pages:69

The purpose of the study was to develop a strategy process for the target company. The research was of a qualitative type. The data was collected mainly through interviews with the target company personnel.

The interviews were used to find out how the target company had previously worked on its strategy work, especially on the strategy implementation phase, and secondly, to gather development ideas related to the development of the strategy process.

The responses of the interviews helped to develop a strategy process for the target company. The principles of the change management, as well as developing and enabling open-minded interaction within the target company's culture were identified as key issues for the target company during the strategy process implementation phase.

Keywords: strategy, process, implementation, change management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	2
Kuvaluettelo	4
Käytetyt termit ja lyhenteet	5
1 JOHDANTO	7
2 STRATEGIA JA JOHTAMINEN	8
2.1 Strategia liiketoiminnassa	8
2.1.1 Nykytilan ja toimintaympäristön analyysit.....	11
2.1.2 Tavoitetila ja keinot, joilla siihen päästään	15
2.1.3 Toimeenpano ja seuranta	21
2.2 Muutosjohtaminen.....	22
2.3 Johtamisjärjestelmä	28
2.4 Menestys liiketoiminnassa	30
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	34
3.1 Tutkimustyyppi	34
3.2 Avoin haastattelu ja Janus Cones -malli	35
3.3 Teemahaastattelu	37
4 TULOKSET	41
4.1 Toimitusjohtajan haastattelu	41
4.2 Henkilöstön teemahaastattelut.....	46
5 UUDISTETTU STRATEGIAPROSESSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	57
5.1 Strategiaprosessi	57
5.2 Strategian toimeenpano	59
5.3 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	63
LÄHTEET	68

Kuvaluettelo

Kuva 1. Strategiakausi.....	9
Kuva 2. Strategisen johtamisen työkaluja ja pyrkimyksiä.....	11
Kuva 3. SWOT-analyysimalli.....	12
Kuva 4. Viisi voimaa -malli.....	12
Kuva 5. PESTEL-analyysi.....	14
Kuva 6. Asiakkaan kokema kokonaisarvo.....	16
Kuva 7. Strategiakartta: Kuinka organisaatiossa tuotetaan arvoa.....	18
Kuva 8. Muutostilanteiden tyypit.....	22
Kuva 9. Muutokseen reagoiminen.....	23
Kuva 10. Muutoksen W-käyrä. Reagointi muutosviestiin.....	24
Kuva 11. Muutoksen vaiheet yksilötasolla.....	25
Kuva 12. Johto ja muu henkilöstö muutoksen eri vaiheissa.....	26
Kuva 13. PDCA-malli.....	29
Kuva 14. Janus Cones -malli.....	36
Kuva 15. Janus Cones, kohdeyrityksen merkittävimmät toimintaympäristön muutokset.....	42
Kuva 16. Uudistettu strategiaproessikuvaus.....	58

Käytetyt termit ja lyhenteet

Business as usual	Sanonta, jolla pyritään kertomaan, että kaikki sujuu kuten aina ennenkin ja oletetaan asioiden pysyvän melko muuttumattomina. Suurempia muutoksia toimintaan ei tarvitse tehdä, kun mikään ei suuresti muutu tämän olettamuksen mukaan.
BSC	Balanced scorecard eli tasapainotetun tuloskortin keskeinen idea on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. BSC perustuu ajatukseen, että on vaikea johtaa sellaista, jota ei voida mitata.
ISO	ISO (International Organization for Standardization) on maailmanlaajuinen kansallisten standardisoimisjärjestöjen (ISON jäsenten) liitto.
PESTEL	PESTEL-analyysi tarkastelee ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia organisaation toimintaan.
SWOT	SWOT-analyysissä yrityksen asemaa tarkastellaan vertailemalla vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin.
PDCA	PDCA-malli tunnetaan myös Demingin ympyränä, se on yleinen johtamisjärjestelmien suorituskyvyn ja parantamisen menetelmä. Kirjaimet tulevat sanoista: P Plan (suunnittele), D Do (toteuta), C Check (arvioi), A Act (toimi).
Missio	Yrityksen missio on tiivistetty versio liiketoimintasuunnitelmasta. Missio vastaa kysymykseen, mitä organisaatio tekee ja miksi organisaatio on olemassa.

Visio

Tulevaisuuden tavoitetilä. Millainen organisaatiosta halutaan tehdä ja missä halutaan olla.

1 JOHDANTO

Yrityksen liiketoimintaympäristön muuttuessa sen liiketoimintastrategiaa tulee tarkastella uudelleen. Tästä syystä on tärkeää yrityksen tulevaisuuden menestymisen ja selviytymisen kannalta nostaa esille formaali strategiaprosessin kehittäminen. Tämän tutkimuksen kohdeyritys on perustettu IT-alalle vuonna 1991. Kohdeyrityksen alkuaikoina töitä tehtiin niin sanottuun IBM-isokoneympäristöön merkkipohjaisena. Strategisia painopisteitä on yrityksen historian aikana tarkasteltu monesti markkinoiden muuttumisen ja teknologisen kehityksen myötä. Viime vuosina on mukaan tullut erilaiset pilvipohjaiset ratkaisut ja tekoälyn soveltaminen. Yrityksessä on huomattu, että hyväkin liiketoiminnan strategia kohtaa monesti haasteita siinä, että sen toimeenpano eri organisaatiotasolle epäonnistuu. Strategia on muutakin kuin hyvä liiketoimintaidea, teknologiset valinnat tai pelkkä myyntistrategia. Organisoituminen, missä roolit, vastuut ja valtuudet on sovittu uudistetun strategian mukaisesti, jää usein vähemmälle huomiolle, sen lisäksi että sovitaan kunnolla yritys-, ryhmä- ja yksilötason tavoitteista ja miten niitä seurataan.

Tutkimuksessa selvitetään kvalitatiivisena tutkimuksena, millaisia ovat kohdeyrityksen strategiatyön tavat ja miten nykyinen strategia on luotu ja toimeenpantu. Seuraavien kysymysten avulla haetaan aiempiin toimintatapoihin vastauksia:

- Miten seurataan ulkoisen toimintaympäristön muutoksia ja miten niihin reagoidaan? Miten ne sovitetaan sisäisen toimintaympäristön kanssa mahdollisimman yhteensopivaksi, mikä tukee myös strategiaa eikä sisäisistä toimintatavoista ja ohjeistuksista löydy ristiriitoja sen suhteen?
- Miten henkilöstö on ollut aiemmin mukana strategiatyössä?
- Miten strategian toimeenpano on aiemmin tehty yrityksessä? Mikä siinä on haasteellista ja miksi?
- Miten suunnitelmat muutetaan toimenpiteiksi ja miten niitä seurataan?

Saatujen vastausten avulla syntyy kuvaus formaalista strategiaprosessista ja miten strategia toteutetaan onnistuneesti osana kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää tutkimuksen kohdeyrityksessä.

2 STRATEGIA JA JOHTAMINEN

Tässä pääluvussa kerrotaan, mitä strategia tarkoittaa liiketoiminnassa. Lisäksi selvitetään tarkemmin strategiatyön olennaisempia vaiheita, tavoitteita ja niiden tukena käytettäviä yleisimpiä työkaluja ja viitekehyksiä. Pääluvun lopuksi kerrotaan johtamisessa huomioitavia asioita liittyen strategian luomiseen ja erityisesti sen toimeenpanoon sekä tutkimuksen kohdeyrityksessä käytössä olevasta johtamisjärjestelmän viitekehystä.

2.1 Strategia liiketoiminnassa

Eri lähteet kuvailevat strategiaa hieman eri tavalla:

- Strategia on logiikka organisaation johdon päätöksissä ja toimenpiteissä, jotka määrittelevät organisaation pitkän aikavälin menestymisen (Hunger & Wheelen 2007, 2).
- Strategia on yrityksen (organisaation) teoria siitä, miten se aikoo aikaansaada ja ylläpitää kilpailuetua (Barney & Hesterly 2008, 4).
- Strategia on toimintaa, joka mahdollistaa yrityksen pitkän aikavälin menestyksen (Vuorinen 2013, 15).
- Strategian tarkoitus on kuvata, mikä on yrityksen tavoitetila, ja millä keinoilla sinne päästään (Hiltunen 2015, 62).
- Strategia ei ole erillinen, itsenäinen johtamisprosessi. Se on yksi vaihe prosessissa, jossa organisaation visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi (Kaplan & Norton 2004, 54).

Hiltunen (2015, 62-64) pohtii strategian merkitystä. Strategian tarkoitus on kuvata, mikä on tavoitetila ja millä keinoilla sinne päästään. Tulevan suunnan määrittämiseksi pitää ensin ymmärtää, missä nyt ollaan eli pitää tehdä nykytilan analyysi. Nykytilan analyysin jälkeen voidaan miettiä visiota, millainen yrityksestä halutaan tehdä. Kun tavoitetila on kuvattu, mietitään keinoja, joilla siihen päästään. Näiden

päätöksien jälkeen alkaa tarkempien toimenpiteiden suunnittelu, joita Hiltunen (2015, 64) nimittää strategisiksi hankkeiksi.

Hiltusen (2015, 64-65) kuvaamassa strategiaprosessissa on seuraavat osat ja päävaiheet:

- Yrityksen nykytilan analyysi
- Toimintaympäristöanalyysi (kilpailijat, asiakkaat, taloudellinen ympäristö lähivuosina)
- Yrityksen tavoitetilanteen kuvaus
- Isot linjat toimenpiteistä tavoitetilaan pääsemiseksi
- Strategiset hankkeet = aikataulutetut ja vastuutetut suunnitelmat
- Seurantamalli, jolla johto ja hallitus voivat valvoa strategisten hankkeiden toteutumista.

Kuvassa yksi esitetään yksinkertaistetusti, mistä strategiassa on kysymys. Hiltusen mukaan (2015, 65) strategia ei ole pohjimmiltaan mitään mystiikkaa tai monimutkaista salatiedettä. Siinä kuvataan, mihin yritys haluaa päästä ja keinot sinne pääsemiseksi. Tie on harvoin suora ja selkeä.



Kuva 1. Strategiakausi. (Hiltunen 2015, 65)

Vuorisen (2013, 250) mukaan strategia laaditaan yleensä kolmeksi vuodeksi kerrallaan ja sitä päivitetään vuosittain. Jos kyseessä on isompi strateginen suunnanmuutos, työtä tehdään useampia kuukausia. Jos kyseessä on pienempi päivitys olemassa olevaan strategiaan, työ sujuu parissa viikossa riippuen toki aina organisaation koosta ja tavoitteista, miten yksityiskohtaisesti asioita suunnitellaan jo strategia-prosessin aikana. Strategiatyö käynnistyy ja päättyy useasti hallituksen toimesta. Strategiatyössä päävastuu on toimitusjohtajalla, jolla on apunaan muuta johtoa. Sopivalla ryhmällä kerätään taustatietoa ja tehdään tarkempia suunnitelmia strategiatyön tueksi. Hallituksen rooli on ohjaava. Hallitus kuitenkin hyväksyy lopulta toimitusjohtajan esittämän strategian. Jos kyseessä on isompia strategisia valintoja niin hallituksen rooli on monesti suurempi. Operatiivinen johto etenkin myynnissä ja tuotannossa vastaa suunnitelmien käytännön toteuttamisesta oman ryhmänsä osalta. Muu henkilöstö harvoin osallistuu strategiatyöhön laajemmin.

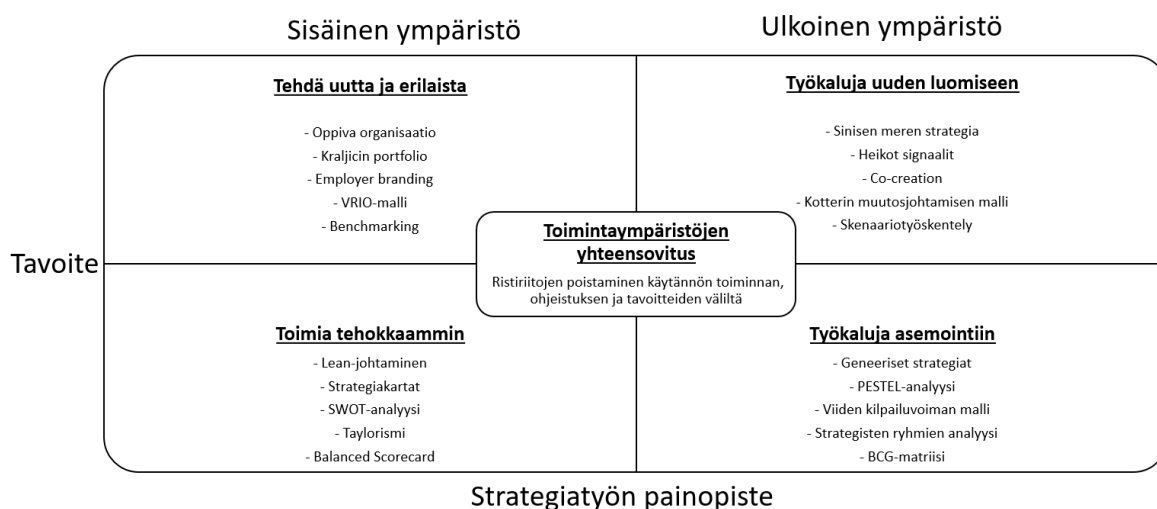
Strategiatyöhön kuuluu vähintään sisäinen ja ulkoinen analyysi, päämäärien ja tavoitteiden asettaminen ja toimenpideohjelman määrittäminen. Suuremmissa yrityksissä strategian toimeenpano etenee yleensä ylhäältä alaspäin, esimerkiksi konsernistrategiasta maastrategiaan ja siitä eteenpäin tuotestrategioihin. Toimeenpano tehdään vastuittain toiminto-, tuote- ja palveluryhmittymän ja muun organisaation mukaisesti. Strategia pannaan toimeen strategisten hankkeiden avulla, joista sovitaan yhtenäinen seurantadokumentaatio. (Vuorinen 2013, 250.)

Vuorisen (2013, 251) mukaan ylitason strategiset valinnat tulee sovittaa ryhmä- ja yksilökohtaisiksi, vastuu on operatiivisella johdolla. Strategiatyön tekijät onnistuvat yleensä hyvin strategian laadinnassa, mutta heikosti sen toimeenpanossa.

Vuorinen (2013, 251-252) esittää yksinkertaistetun strategiaproessin, joka pyrkii vastaamaan kolmeen kysymykseen:

- Kuka on asiakkaamme?
- Mikä on asiakkaamme ongelma?
- Miten ratkaisemme ongelman?

Kuvassa kaksi esitellään yleisimpiä strategisen johtamisen työkaluja ja pyrkimyksiä.



Kuva 2. Strategisen johtamisen työkaluja ja pyrkimyksiä. (Vuorinen 2013, 33)

2.1.1 Nykytilan ja toimintaympäristön analyysit

Hiltusen (2015, 67) mukaan nykytilan analyysiin johto kerää yrityksen talous- ja henkilöstötietojen lisäksi vähintään asiakas-, markkina- ja kilpailijatiedot, jonka jälkeen tehdään SWOT-analyysi ja muut tarvittavat analyysit päätöksen teon tueksi.

SWOT-analyysi on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla. SWOT-analyysissä yrityksen asemaa tarkastellaan vertailemalla vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Työkalun on tarkoitus tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten valintojen tueksi. SWOT-analyysin osaluista S- ja W- osat ovat yrityksen sisäisiä asioita, O- ja T- osat enemmän liiketoimintaympäristöön liittyviä teemoja. (Vuorinen 2013, 88-89.)

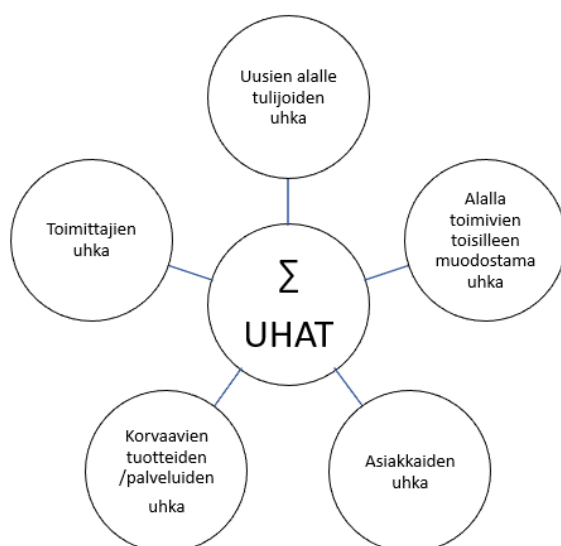
Kuvassa kolme näkyy SWOT-analyysin malli ja peruseriaatteet eri kenttien käytöstä lyhyesti.

Sisäinen toimintaympäristö	S Vahvuudet <i>Miten käyttää hyväksi ja vahvistaa?</i>	W Heikkoudet <i>Miten poistaa, lieventää tai välttää?</i>
	O Mahdollisuudet <i>Miten varmistaa hyödyntäminen?</i>	T Uhat <i>Miten poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuudeksi?</i>
Ulkoinen toimintaympäristö		

Kuva 3. SWOT-analyysimalli. (Vuorinen 2013, 89)

Vuorisen (2013, 42) mukaan toimintaympäristöanalyysi on jatkoa jo aiemmin tehdyille nykytilan analyysille. Tässä vaiheessa on tärkeä käyttää eri tietolähteitä hyväksi, niistä voidaan nähdä mihin suuntaan maailma muuttuu tulevina vuosina ja näin täydentää aloitettua SWOT-analyysiä. Yleisempiä yrityksen asemointiin ja toimintaympäristön analyysiin liittyviä työkaluja ovat Porterin Viisi voimaa -malli ja PESTEL-analyysi.

Kuva neljä esittää Porterin (2008, 80) Viisi voimaa -mallia. Malli perustuu uhkiin viidestä eri näkökulmasta.



Kuva 4. Viisi voimaa -malli. (mukailtu Porter 2008, 80)

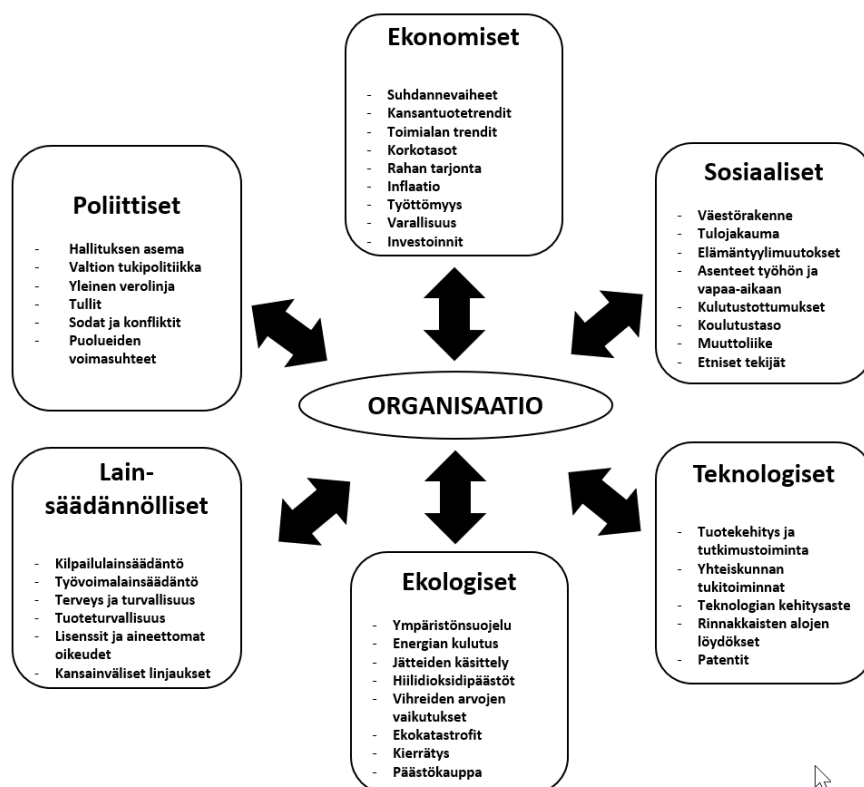
Porterin (2008, 80-85) mallin uhkia voidaan selventää seuraavasti:

- 1. Alalla toimivien toisilleen muodostama uhka.** Korkea kilpailu rajoittaa toimialan kannattavuutta. Missä määrin kilpailu vähentää alan ammatillista potentiaalia riippuu eniten yritysten kilpailukyvyistä. Toiseksi millä perusteella ne kilpailevat. Kilpailun intensiteetti on suurin, jos kilpailijoita on paljon ja ne ovat kooltaan suurin piirtein yhtä suuret. Tällaisissa tilanteissa kilpailijoiden on vaikea välttää liiketoiminnan vakoilua tai kopioimista. Kilpailu on kuitenkin erityisen tuhoisaa kannattavuudelle, jos se perustuu pelkästään hintaan, koska hintakilpailu siirtää voittoa suoraan toimittajilta asiakkaille. Hinnanalennukset ovat kilpailijoiden yleensä helppo nähdä ja sovittaa, mikä tekee peräkkäisistä vastatoimenpiteistä todennäköisiä alalla toimivien kilpailijoiden kesken. (Porter 2008, 80.)
- 2. Uusien alalle tulijoiden uhka.** Uudet yritykset toimialalla tuovat uutta kapasiteettia, vaihtoehtoja. Ne haluavat saada oman markkinaosuutensa, joka asettaa paineita hintoihin, kustannuksiin ja tarvittaviin investointiasteisiin. Eriytisesti on huomioitava, jos uudet yritykset monipuolistavat vielä markkinoita luomalla uusia toimintamalleja tai ansaintalogiikkaa. (Porter 2008, 81.)
- 3. Asiakkaiden uhka.** Vaativat asiakkaat voivat saada vahvat toimittajat puolelleen ja voivat sitouttaa nämä toimijat eri tavoin pitkillä puitesopimuksilla pakottamalla alentamaan hintoja, vaatimalla parempaa laatua tai enemmän palvelua (siten kasvattaen kustannuksia). Yleensä pienemmät toimijat joutuvat tekemään samoja toimenpiteitä toisiaan vastaan. Seurauksena kaikilla kustannukset nousevat ja kannattavuus kärsii. Asiakkaat ovat vahvoilla, jos he neuvottelevat vipuvaikutuksia etenkin alan muihin toimijoihin nähden ja käyttävät vaikutusvaltaansa ensisijaisesti antamalla painetta hinnanalennuksiin. Toimittajillakin voi olla erillisiä asiakasryhmiä, jotka eroavat neuvotteluvoimassa. Asiakasryhmällä on neuvottelukeino, jos ostajia on vähän tai jokin ostaa volyymeina, jotka ovat suuria verrattuna yksittäisen myyjän koon. (Porter 2008, 83.)
- 4. Korvaavien tuotteiden/palveluiden uhka.** Korvaaja suorittaa saman tai samanlaisen toiminnon kuin teollisuuden tuote tai palvelu. Kyseessä voi olla

myös ratkaisu, joka ratkaisee asiakkaan ongelman mutta hieman eri tavalla. Esimerkiksi videoneuvottelut korvaavat palaverimatkustamisen tai sähköposti perinteisen kirjepostin. Joskus korvaamisen uhka on tuotantoketjun loppupäässä tai epäsuorasti muissa liiketoimintaan vaikuttavilla osa-alueilla. Kun korvaavien tuotteiden tai palveluiden vaara on suuri, alan kannattavuus kärsii. (Porter 2008, 84.)

5. Toimittajien uhka. Vaikutusvaltaiset toimittajat hankkivat itselleen vahvempaa roolia asettamalla korkeammat hinnat, laadun, rajoittavat palvelua tai pyrkivät muilla keinoin siirtämään kustannuksia alan toimijoille. Vaikutusvaltaiset toimittajat, mukaan lukien työvoiman toimittajat, voivat poistaa kannattavuuden toimialalta, jos toimittaja ei pysty siirtämään kustannusten nousua omiin hintoihinsa. (Porter 2008, 85.)

Kuva viisi esittää PESTEL-analyysin eri osa-alueita.



Kuva 5. PESTEL-analyysi. (Vuorinen 2013, 222)

Vuorisen (2013, 220-221) mukaan PESTEL-analyysi tarkastelee ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Analyysissä selvitetään organisaatioon vaikuttavat asiat kunkin osa-alueen osalta. PESTEL-analyysi ei tuo yksinään kovin suurta lisäarvoa strategiatyöhön. Kuitenkin yhdistettynä esimerkiksi Viisi voimaa -malliin sekä niiden tukena oleviin asiakas- ja henkilöstökyselyjen analyysihin sekä yrityksen taloudelliseen tilaan se antaa hyvin tietoa siihen, miten edetä strategiatyössä seuraavaan vaiheeseen.

2.1.2 Tavoitetila ja keinot, joilla siihen päästään

Hiltusen (2015, 62-63) mukaan visio kertoo, millainen yrityksestä halutaan tehdä ja missä halutaan olla. Sitä ei kuitenkaan voi ja kannata tehdä pelkästä omasta halusta ja sisäisestä näkökulmasta vaan siinä pitää tunnistaa, mitä muutostrendejä toimialalla on ja mitä muutoksia tapahtuu asiakastarpeissa. Hiltusen (2015, 63-64) kokemuksen mukaan toimintaympäristön ja asiakasanalyysien jälkeen määritellään yrityksen tuleva olomuoto muutamien vuosien päähän. Näissä synnytetään lyhyitä ja ytimekkäitä viestejä arvoista, missiosta ja visiosta. Näiden lisäksi tehdään suunnitelma ja arvio yrityksen taloudellista asemasta muutaman vuoden päähän. Vaikka tavoitetila asetetaan useamman vuoden päähän niin jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö pakottaa tarkastelemaan tavoitetilan oikeellisuutta ja realistisuutta lyhyemmällä aikavälillä.

Kun tavoitetila on kuvattu, mietitään keinoja, joilla siihen päästään. Keskeisiksi kysymyksiksi Hiltunen (2015, 62-64) nostaa strategiaa laadittaessa, missä bisnessessä ollaan mukana, missä ei ja miten saataisiin aikaan mahdollisimman pysyvää kilpailuetua.

Kellerin ja Kotlerin (2009, 160) mukaan kilpailuedun löytäminen ja asiakkaalle kokonais- tai lisäarvon tuottaminen on strategiatyön olennainen osa liiketoimintamielessä.

Keller ja Kotler (2009, 160-161) erittelevät neljä erottautumiskeinoa, joilla voidaan saavuttaa kilpailuetua:

- Tärkeä: valitut asiakkaat arvostavat
- Erikoislaatuinen: ominainen juuri tietylle yritykselle, assosioituu juuri siihen
- Kestävä: ei ole helposti kopioitavissa
- Edullinen: asiakkailla on varaa/halukkuutta maksaa erottumiskeinon toteuttamisesta

Kuvassa kuusi esitetään asiakkaan kokeman kokonaisarvon muodostuminen käsitteellisesti.



Kuva 6. Asiakkaan kokema kokonaisarvo. (Keller & Kotler 2009, 160)

Kellerin ja Kotlerin (2009, 162) mukaan kaikkein tärkeintä toimittajayrityksen liiketoiminnalle on tuottaa asiakasarvoa. Toimittajan on saatava asiakkaita, ja asiakas valitsee toimittajansa monesti arvoperusteisesti. Asiakas tekee lopulta tarjouksen perusteella ostopäätöksen tuotteesta, josta se kokee saavan korkeimman arvon suhteessa uhrauksiin.

Chan Kimin ja Mauborgnen (2009, 33-37) **sinisen meren strategia** perustuu arvoinnovaatio-käsitteeseen. Se on tila, joka syntyy, kun yritys toimenpiteillään samanaikaisesti vaikuttaa myönteisesti kustannusrakenteeseen sekä asiakkaalle antamaansa arvolupaukseen. Kustannussäästöjä saadaan, kun poistetaan ja supistetaan tekijöitä, joita yritys ja sen kilpailijat toimialalla perinteisesti tarjoavat. Asiakkaan kokemaa arvoa saadaan nostettua korostamalla tärkeitä tekijöitä tai luomalla jotain uutta, jota toimialalla ei ole ennen ollut.

Chan Kimin ja Mauborgnen (2009, 51-52) mukaan seuraavat ratkaisevat neljä kysymystä auttavat uuden strategian luomisessa ja asiakkaan saaman arvon oikeanlaisessa suhteutuksessa:

- Mitkä toimialoilla selviöinä pidettävät tekijät tulisi poistaa?
- Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normia vähäisemmiksi?
- Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?
- Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?

Hiltunen (2015, 65) kertoo, että kun päätösten ja valintojen aika tulee, niin viimeistään tässä vaiheessa on hyvä tehdä tarkistusmittaus ja peilata alussa tehtyä nykytilan analyysiä lisääntyneeseen tietoon strategiatyön edetessä. Varaudutaan uhkiin ja hyödynnetään mahdollisuudet.

Vuorisen (2013,109) mukaan **skenaariotyöskentely** voidaan määritellä tulevaisuuden käsikirjoitukseksi tai tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyvien tapahtumaketjujen kuvaukseksi. Skenaariossa ei ole kyse ennustamisesta, vaan mahdollisten kehityskulkujen hahmottamisesta.

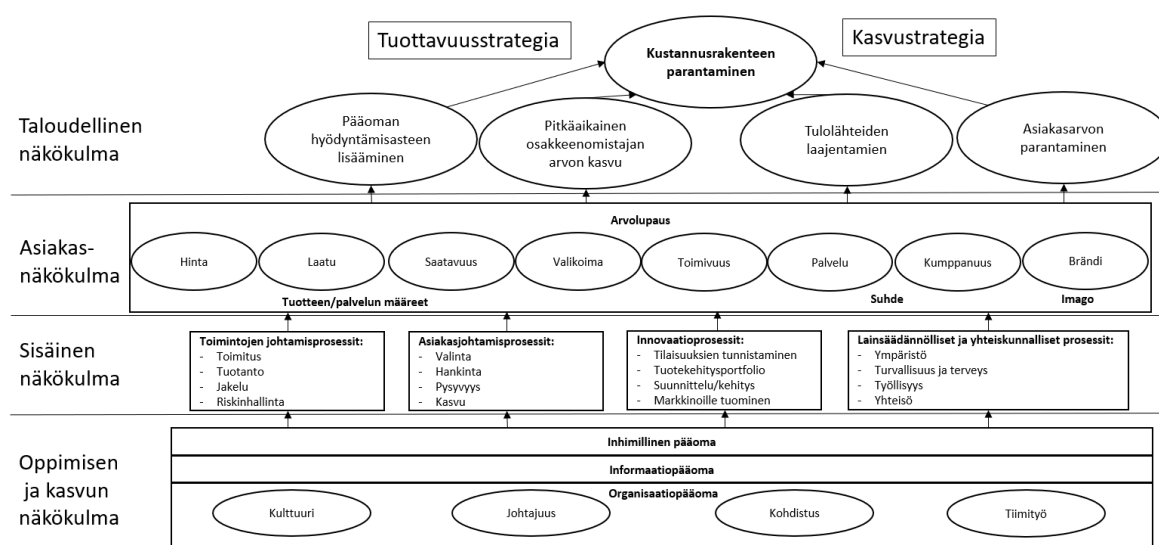
Skenaariot auttavat tunnistamaan mahdollisten valintojen vaikutukset. Tämä on osa nykyistä riskienhallintaa yrityksissä. Siilasmaa (2018,192-193) toteaa, että lähes jokaisessa hankalassa tilanteessa on mahdollista osoittaa muutama vaihtoehtoinen tie, jolle kehitys voi kääntyä riippuen yksittäisten ihmisten tai yritysten päätöksistä tai suurten ihmisjoukkojen äänestämisestä jaloillaan tai lompakollaan. Kuvaamalla nämä kehityspolut ja tarkastelemalla niitä vuoron perään. Selvittämällä, ovatko ne yrityksen kannalta uhkia vai mahdollisuuksia. Määrittelemällä yksittäisiä tekoja, joilla

tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa sekä nyt, että myöhemmin, yrityksen menestysmahdollisuudet paranevat.

BSC-mallin (Balanced scorecard) eli tasapainotetun tulokortin keskeinen idea on muuttaa yrityksen strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla. BSC perustuu ajatukseen, että on vaikea johtaa sellaista, jota ei voida mitata. BSC toimii myös pohjana strategiakartta-työkalulle. (Vuorinen 2013, 52.)

Vuorisen (2013, 81) mukaan **strategiakartta** on hyvä työkalu strategian konkretisointiin ja yksinkertaistavaan visualisointiin. Strategiakartan on tarkoitus tehdä organisaation strategia kaikille näkyväksi ja ymmärrettäväksi.

Kuvassa seitsemän on esitetty strategiakartta, joka kuvaa sitä, miten organisaatiossa tuotetaan arvoa.



Kuva 7. Strategiakartta: Kuinka organisaatiossa tuotetaan arvoa. (Kaplan & Norton 2004, 33)

Kaplanin ja Nortonin (2004, 34-36) mukaan tietoyhteiskunnassa yritysten on yhä enemmän luotava ja otettava käyttöön aineettomia hyödykkeitä, esimerkiksi asiakassuhteita tai työntekijöiden taitoja ja tietoja. On luotava yrityskulttuuri, joka kannustaa innovaatioihin, ongelmien ratkaisemiseen ja yleisiin organisatorisiin parannuksiin. Vaikka aineettomista hyödykkeistä on tullut merkittäviä kilpailuetujen läh-

teitä, niiden luoman arvon kuvaamiseksi ei ole olemassa ole ollut selkeitä välineitä. Suurin vaikeus on, että aineettomien hyödykkeiden arvo riippuu niiden organisatorisesta tilanteesta ja yrityksen strategiasta. Esimerkiksi kasvusuuntautunut myyntistrategia saattaa vaatia tietoa asiakkaista, myyjien lisäkoulutusta, uusia tietokantoja ja tietojärjestelmiä, erilaista organisaatorakennetta ja kannustinpohjaista palkitsemisohjelmaa. Sijoittaminen vain yhteen näistä asioista tai muutamiin niistä, mutta ei kaikkiin, aiheuttaisi todennäköisesti strategian epäonnistumisen. Aineettoman hyödykkeen, kuten asiakastietokannan arvoa ei voida pitää erillään organisaatioprosesseista, jotka muuttavat sen ja muut hyödykkeet, sekä aineettomat että aineelliset taloudelliseksi tuloksiksi. Asiakkaalle tuotettu kokonaisarvo ei sisälly missään yksittäisessä aineettomassa hyödykkeessä. Se syntyy koko omaisuuserästä ja strategiasta, joka yhdistää ne toisiinsa.

Kaplanin ja Nortonin (2004, 58-73) strategiakartat perustuvat neljään eri näkökulmaan asiakasarvoa tuottaessa. Näkökulmat ovat:

1. Taloudellinen näkökulma. Strategiakartan rakentaminen alkaa tyypillisesti taloudellisella strategialla omistaja-arvon kasvattamiseksi. Yrityksillä on kaksi perustavanlaatuaista vaihetta taloudelliselle strategialleen: liikevaihdon kasvu ja tuottavuus. (Kaplan & Norton 2004, 58.)

Liikevaihdon kasvulle on yleensä kaksi osaa: rakentaa malli uusien markkinoiden, uusien tuotteiden ja uusien asiakkaiden tuloilla ja lisätä arvoa olemassa oleville asiakkaille syventämällä suhteita heihin laajennetun myynnin avulla, esimerkiksi ristiin myynnillä tai tarjoamalla niputettuja tuotteita yksittäisten tuotteiden sijasta. (Kaplan & Norton 2004, 59.)

Tuottavuusstrategialla on myös yleensä kaksi osaa: parantaa yrityksen kustannusrakennetta vähentämällä suoraa ja epäsuoria kuluja ja käyttää varoja tehokkaammin vähentämällä tietyn liiketoiminnan tason tukemiseen tarvittavaa käytönpääomaa ja kiinteää pääomaa. (Kaplan & Norton 2004, 60.)

2. Asiakasnäkökulma. Kaikkien liiketoimintastrategioiden ydin on asiakasarvolupaus, joka kuvaa yrityksen tarjoamaa ainutlaatuista sekoitusta tuote- ja palvelumääritteitä, asiakassuhteita ja yrityskuvaa. Se määrittelee, kuinka organisaatio

erottuu kilpailijoistaan houkutellakseen, pitääkseen yllä ja syventääkseen suhteita kohdennettuihin asiakkaisiin. Arvolupaus on ratkaisevan tärkeä, koska se auttaa organisaatiota yhdistämään sisäiset prosessinsa parempaan lopputulokseen asiakkaidensa kanssa. Kun organisaatiolla on selkeä kuva asiakkaistaan ja taloudellisista näkökulmistaan, se voi määrittää keinot, joilla se saavuttaa erityisen asiakasarvolupauksen ja tuottavuuden parannukset taloudellisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2004, 60-63.)

3. Sisäinen prosessinäkökulma. Organisaation sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään korkean tason prosessiin:

- Rakentamalla järjestelmä tai kulttuuri, joka kannustaa uusiin innovaatioihin sekä menemällä rohkeasti uusille markkinoille ja asiakassegmenteille.
- Lisäämällä asiakasarvoa syventämällä suhteita nykyisiin asiakkaisiin.
- Saavuttamalla operatiivisen erinomaisuuden parantamalla toimitusketjun hallintaa, sisäisten prosessien kustannuksia ja laatua, omaisuuden käyttöä ja kapasiteetin hallintaa.
- Tulemalla hyväksi ”yrityskansalaiseksi” luomalla tehokkaita suhteita ulkoihin sidosryhmiin. (Kaplan & Norton 2004, 64-68.)

Kaplanin ja Nortonin (2004, 73) mukaan tärkeää tässä on huomata, että vaikka monet yritykset kannattavat innovaatioita tai lisäarvoa tuottavien asiakassuhteiden kehittämistä koskevaa strategiaa, ne päättävät virheellisesti mitata vain toimintansa kustannuksia ja laatua eivätkä innovaatioita tai asiakashallintaprosessejaan. Menestyvillä yrityksillä on täydellinen yhteys strategiansa ja sen mittamisen välillä. Ei ole yllättävää, että yrityksillä, jotka eivät onnistu yhdistämään strategiaa ja mittareita on tyypillisesti suuria vaikeuksia kasvustrategiansa toteuttamisessa.

4. Oppimisen ja kasvun näkökulma. Minkä tahansa strategiakartan perusta on oppimisen ja kasvun näkökulma, joka määrittelee organisaation strategian tukemiseen tarvittavat ydinosaamiset ja taidot, teknologiat ja yrityskulttuurin. Nämä tavoitteet antavat yritykselle mahdollisuuden mukauttaa henkilöstöresurssit ja

menetelmät strategiaansa. Erityisesti organisaation on määritettävä, kuinka se täyttää kriittisten sisäisten prosessien, erityisen arvolupauksen ja asiakassuhteiden vaatimukset. Vaikka johtoryhmät tunnustavat helposti oppimisen ja kasvunäkökulman tärkeyden, niillä on yleensä vaikeuksia määritellä vastaavat tavoitteet. (Kaplan & Norton 2004, 73.)

2.1.3 Toimeenpano ja seuranta

Strategiakartan avulla saadaan jo strategiaa konkreettisemmaksi. Strategisten päätöksien jälkeen alkaa tarkempien toimenpiteiden suunnittelu, joita Hiltunen (2015, 64) nimittää strategisiksi hankkeiksi. Isoimmat hankkeet kannattaa määrittää vielä erillisiksi projekteiksi, joilla on tavoite, aikataulu ja vastuuhenkilö. Jos muotoillaan yritykselle selkeä visio useamman vuoden päähän mutta ei välittömästi käynnistetä käytännön toimia tavoitteiseen pääsemiseksi, määränpäähän pääsemisestä ei ole paljon toivoa.

Vuorinen (2013, 256) on havainnut, että strategian toimeenpano on koettu vaikeaksi asiaksi. Se, että strategiaa tehdään monesti vain johtoryhmän tasolla, tuntuu Vuorisen mukaan oudolta. Tavoitteena ei tietenkään ole täydellinen demokratia ja jatkuvat kansanäänestykset, mutta kysymällä tärkeistä asioista asiakkailta, työntekijöiltä, toimittajilta voisi strategiaan saada helposti uusia ajatuksia.

Kirjallisuudesta löytyy Vuorisen (2013, 256) mukaan runsaasti esimerkkejä siitä, miten yritykset ovat toteuttaneet onnistuneita strategisia uudistuksia sidosryhmiensä tiedon, toiveiden ja ratkaisuehdotusten avulla. Johdon lienee välillä vaikea uskoa, että asiakkaan maailmasta tietää eniten asiakas, työn tekemisestä työntekijä, tietystä tuotteesta tuotteen toimittaja ja tulevista lakimuutoksista lakeja valmistelevat virkamiehet. NykYTEknologia tarjoaa runsaasti helppoja keinoja tiedonkeruuseen ja eri sidosryhmien osaamisen hyödyntämiseen.

Hiltusen (2015, 64) mukaan strategisten hankkeiden etenemistä tulee seurata säännöllisesti, että niiden vaikuttavuutta voidaan mitata ja sen lisäksi koko henkilöstöä on hyvä tiedottaa hankkeiden etenemisestä säännöllisin väliajoin.

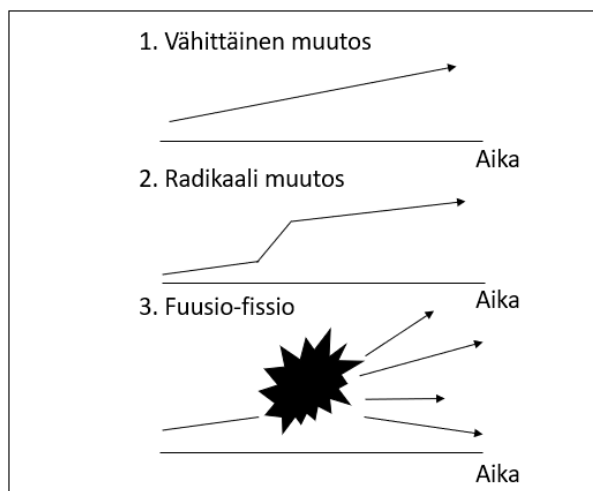
2.2 Muutosjohtaminen

Mattilan (2007, 15) mukaan muutokseen käyvä organisaatio ei koskaan koostu vain hierarkiaa paljastavasta rakennekaaviostaan, prosessiensa kuvauksista, sopimuksesta ja rajapinnoistaan asiakkaisiin, omistajiin ja viranomaisiin. Organisaatio on nimittäin samalla mitä suurimmissa määrin itseään korjaava ja jatkuvasti muuttuva. Se on aina sanomattomien sitoumustensa, alayhteisöidensä ja näiden lojaliteettien, erityisen kulttuurinsa ja jäsentensä säätelemä. Usein puhutaan negatiivisessa sävyssä organisaatioviidakosta, mutta toisin katsottuna juuri viidakko luo organisaatiolle steriilin rakenteen päälle sen erityiset vahvuudet ja heikkoudet, kilpailutekijät.

Mattilan (2007, 16) mukaan organisaatioiden muutoksia voi jaotella monella tavalla. Seuraavat kolme perustyyppiä kattavat kuitenkin pääosan tilanteista:

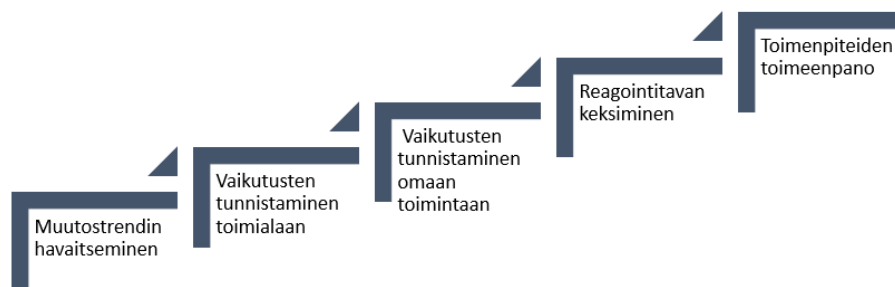
- 1) Vähittäinen muutos, jonka taustalla vaikuttavia malleja ovat esimerkiksi johtamisjärjestelmien käyttöönotto.
- 2) Radikaali muutos, jonka taustalla vaikuttavat esimerkiksi toimialan ansaintalogiikan muutokset.
- 3) Fuusio-fissio, jossa organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation puitteissa.

Kuvassa kahdeksan on esitetty nämä kolme eri muutostyyppiä.



Kuva 8. Muutostilanteiden tyypit. (Mattila 2007, 16)

Hiltunen (2015, 85) kertoo, miten jokin jälkikäteen katsottuna riskipitoinen tai jopa järjetön päätös on aikanaan ollut aina järkevän tuntuinen. Kukaan ei pyri tietoisesti tekemään virheitä. Tämä on hyvä muistaa. Päätökset tehdään aina sen hetkisen tiedon valossa ja tilanteen mukaan. Kuitenkin on aina jokin syy tai havaittu signaali miksi pitää muuttua. Hiltunen (2015, 85) kuvaa muutoksen reagoimisen vaiheet kuvan yhdeksän mukaan.



Kuva 9. Muutokseen reagoiminen. (Hiltunen 2015, 85)

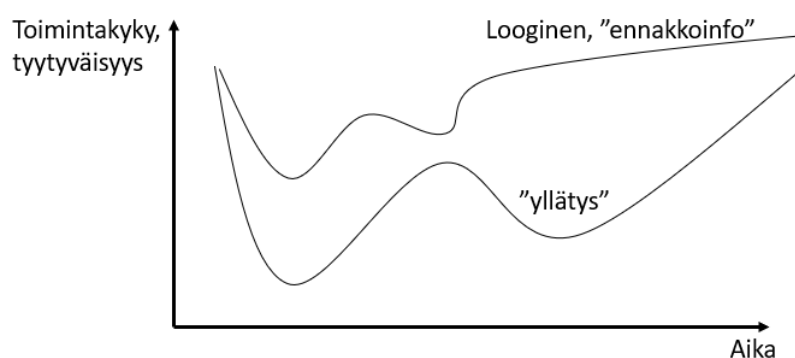
Hiltunen (2015, 85) mukaan yleensä muutostrendin havaitseminen ei ole mikään ongelma. Toimintaympäristön muutokset harvoin tapahtuvat yllättäen ja nopeasti. Ne ovat pitempien tapahtumaketjujen sarja, joka on nähtävissä ilman suurempiakin ennustajan lahjoja. Sen sijaan reagoitavan keksiminen ja toimenpiteiden toimeenpano ovat niitä haasteellisimpia asioita. Jos muutostrendin vaikutus ymmärretään oikein oman yrityksen toimintaan, sitä seuraa vielä haasteellisempia vaiheita. Pitää keksiä reagoitapa havaitulle muutokselle.

Hiltunen (2015, 88) kertoo havainneensa, että joskus reagoitavan keksimisen vaikeus on siinä, että toimialalla ovat vaihtoehdot vähissä tai taas kehittyvällä toimialalla niitä voi olla liikaakin. Jos liikevaihto laskee vuosittain, tulee liiketoiminnan sopeuttamisellekin seinä vastaan jossain vaiheessa. Muuttuvia kuluja voidaan vähentää, mutta ennen pitkää kiinteät kulut muuttavat toiminnan kannattamattomaksi. Edessä on kaksi vaihtoehtoa, joko liiketoiminnan hiljainen näivettyminen tai uusien kasvualueiden löytäminen. Uusien kasvualueiden löytäminen ei tapahdu hetkessä, tästä syystä erilaisia lähtöjä tulisi tehdä jatkuvasti, ei vasta silloin kun huomataan, että on pakko muuttua ja keksiä jotain uutta. Silloin on usein jo liian myöhäistä.

Hiltunen (2015, 89) korostaa ihmisten käyttäytymisen huomioimista strategian toimeenpanossa ja muutostilanteessa. Vaikka johto olisi päässyt muutoksen portailla onnistuneesti jo portaalle neljä, vielä on viimeinen ponnistus, toimenpiteiden toimeenpano. Ihminen ei lähtökohtaisesti vastusta muutosta silloin, kun saa olla itse sitä suunnittelemassa ja toteuttamassa. Vakiintuneita, toimivia tapoja on työntekijän mielestä turha muuttaa. Uusien toimintatapojen opettelu vie aikaa ja energiaa ja niiden hyötyjä on vaikea nähdä ennen kuin ne on itse ensiksi todennut.

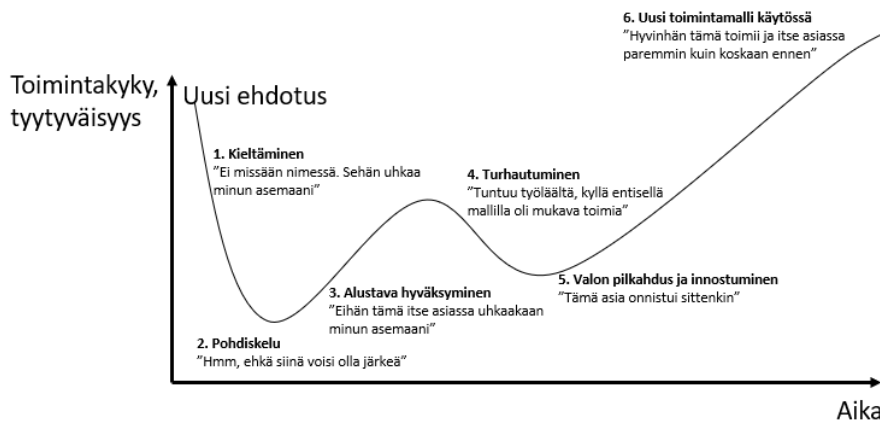
Hiltunen (2015, 90-91) mukaan johtajilla pitää olla rohkeutta tehdä päätöksiä ja uskoa omaan visioonsa. Muutosten analysointi on välttämätöntä. Välillä joutuu tekemään epämieluisiäkin päätöksiä. Pitää uskaltaa tunnistaa myös huonoin mahdollinen vaihtoehto. Pitää löytyä luovuutta ja erilaisia vaihtoehtoja, mistä siten valita omasta mielestään parhaat vaihtoehdot. Toimeenpanossa tärkeintä on olla kykyä saada ihmiset näkemään uusiutumisen tarve ja saada heidät innostuneesti toteuttamaan muutokset.

Muutoksen W-käyrä on Hiltunen (2015, 101-103) teoria siitä, miten eri ihmiset kokevat muutoksen, minkälaisia tuntemuksia ja ajatuksia se herättää. Hiltunen pohtii muutokseen kuluvaan aikaan. Siihen ei ole yksiselitteistä vastausta. Muutoskäyrän pituus ja syvyys riippuvat henkilöstä, muutoksen mittakaavasta ja olosuhteista. Jos muutoksen kohteeksi joutuva ihminen pääsee henkisesti varautumaan tulossa olevaan muutokseen, muutoksen hyväksymiseen kuluva aika on lyhyempi ja motivaation lasku on pienempi. Lisäksi muutos tulee perustella. Kuvassa kymmenen kuvataan eroja muutosviestiin reagoinnissa ja mikä vaikutus niillä on toimintakykyyn.



Kuva 10. Muutoksen W-käyrä. Reagointi muutosviestiin. (Hiltunen 2015, 102)

Hiltusen (2015, 102) mukaan muutostiedon saapuessa ihmisen toimintakyky ja motivaatio laskevat. Jos muutoksesta tiedotetaan hyvissä ajoin ja johdonmukaisesti, sopeutumisaika ja toimintakyvyn lasku pienenee. Viestin perillemeno ja loogisuus edellyttävät, että johto on henkilökunnan silmissä uskottava. Kuva 11 esittää muutoksen vaiheet yksittäisen ihmisen tuntemuksien pohjalta.

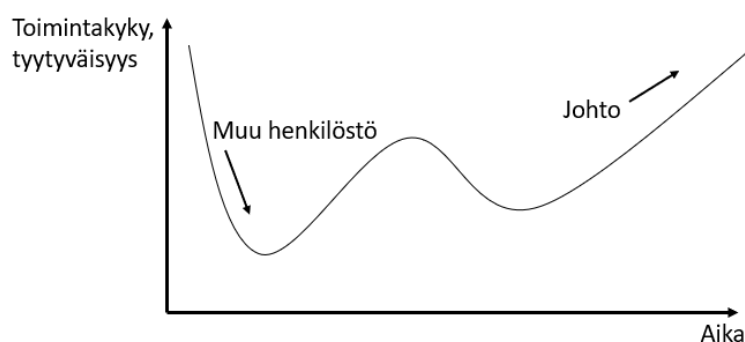


Kuva 11. Muutoksen vaiheet yksilötasolla. (Hiltunen 2015, 112)

Hiltusen (2015, 112) teoriassa uusi idea edustaa yksilön kannalta mahdollista muutosta. Ennen kuin muutoksen edustaman uhkan laatu yksilön omaan elämään selviää, siihen on mahdoton suhtautua positiivisesti. Ihminen ei muutostilanteissa toimi uhrautuvasti yrityksen parasta ajatellen. Ihminen hahmottaa kaikki muutostilanteet ensin oman asemansa kautta. Paras tapa on antaa kuulijalle aikaa ymmärtää tuleva muutos oman itsensä kannalta. Tulee olla jonkinlainen foorumi, kanava tai henkilö, jolta voi kysyä tulevasta muutoksesta tarkemmin. Ilmapiiriin tulee olla luottavainen. Jokaisen tulee olla varma, että hänen oma asemansa ei ole vaarassa, olivatpa uudet ajatukset millaisia tahansa. Tämä on muutosjohtamisen suurimpia haasteita, miten voidaan vakuuttaa henkilöstö tästä, koska kukaan ei voi varmasti tietää mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Molemminpuolinen luottamus ja usko tulevaan kuitenkin auttaa asiassa.

Mattila (2007, 18) muistuttaa, että muutuskäyrät eivät etene eri henkilöiden osalta samaa vauhtia. Tämä on todella tärkeä huomioida. Johto miettii koko ajan eri tulevaisuuden skenaarioita. Uudistettua strategiaa tai muuta muutosta on saatettu työstää jo pitemmän aikaa, kun vasta suuntaviivoja aletaan viestimään koko henkilös-

tölle. Tämä tarkoittaa monesti sitä, että johto ja muu henkilöstö ovat eri aikaan muutuskäyrän eri kohdissa. Kuvassa 12 johto on jo menossa kovaa kohti uutta vaihetta, kun muu henkilöstö on vasta kieltämisen tai pohdiskelun vaiheessa. Muutoksen eri vaiheet on tästä syystä hyvä tunnistaa, koska monesti juuri se aiheuttaa ristiriitoja johdon ja muun henkilöstön välillä. Näin syntyy paljon puhuttua muutosvastarintaa. Johto turhautuu ja muu henkilöstö elää epävarmuudessa. Viestinnän roolia ei voi korostaa liikaa.



Kuva 12. Johto ja muu henkilöstö muutoksen eri vaiheissa. (mukailtu Mattila 2007, 18)

Mattilan (2007,18-19) tutkimuksien ja havaintojen mukaan enemmistö organisaatioiden muutoshankkeista jää tavoitteistaan. Yleisimmiksi syiksi hän toteaa näkemyserot ja roolit organisaatiossa. Johto syyttää toimeenpanon kehnoa toteutusta keskijohdon kyvyttömyydellä ja tätä perustellaan muutosvastarinnalla ylöspäin taakaisin. Henkilöstö kokee monesti taas muutoksissa kehnoksi johdon sitoutumisen, esimerkin ja muutoksen kokonaisvaltaisen läpiviennin johdon toimesta.

Mattilan (2007, 131) mukaan onnistuneen muutoksen voi tiivistää neljään kohtaan:

1. On tiedotettava ajoissa ja jatkuvasti
2. On kysyttävä ja kuunneltava, mahdollistaa vuorovaikutus
3. On otettava ihmiset mukaan tarkempaan suunnitteluun
4. On sallittava tunteet, kuten pelko, viha ja suru, näiden jälkeen tulee ilo

Suomisen (2009, 48-51) mukaan muutoksen onnistuminen vaatii johdon ymmärrystä henkilöstön näkökulmasta ja toisinpäin. Lähiesimiehen rooli strategian toteuttajana korostuu, mitä syvemmällä toimeenpanovaiheessa ollaan. Suominen tiivistää esimiehen roolin strategian toteuttajana seuraavasti:

1. Organisaation strategia on ensin sisäistettävä. Millaisia päätöksiä ollaan toteuttamassa, miten oman tiimin toiminta vie kohti yhteisiä päämääriä ja mikä on esimiehen rooli kokonaisuudessa.
2. Tiimin strategia osana koko yrityksen strategiaa. Tulee perustella tiimille valintoja, avata asioita esimerkein ja soveltaa käytäntöön, asettaa tavoitteita, pyytää toimimaan strategian mukaisesti ja rakentaa jatkuvuutta.
3. Tulee mahdollistaa keskustelu strategian sisällöstä: mitä se tarkoittaa tiimisämme, millaisia ajatuksia se herättää jne. Tavoitteena on, että kaikilla on yhteinen ymmärrys strategian sisällöstä. Tulee luoda keskustelussa työlle merkitys ja osoittaa tiimin rooli organisaation tarinassa.
4. Keskustelun pohjalta voidaan asettaa toiminnalle suunta ja tarkempia tavoitteita. Tulee sopia yhteisistä pelisäännöistä sekä huolehtia, että tiimi noudattaa yhteistä toiminta-ajatusta.
5. Esimiehen tulee olla uskottava ja johdonmukainen strategian avulla. Johtaa esimerkillä.

Maslow'n tarvehierarkia on hyvä tiedostaa erityisesti muutostiedon saapuessa ja muutosta läpi vietäessä yksittäisen henkilön näkökulmasta. Tarvehierarkia tukee hyvin myös Hiltusen kuvaamaa muutoksen W-käyrää sekä Mattilan, että Suomisen havaintoja onnistuneen muutoksen tai uudistetun strategian toimeenpanossa.

Tarvehierarkian (Maslow, [viitattu 27.9.2019]) mukaan ihmisen tarpeiden hierarkkinen järjestys on:

1. fysiologiset tarpeet (ruoka, juoma, hengitysilma)
2. turvallisuuden tarpeet (vaaroilta suojautuminen, pelko, epävarmuus)
3. yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet (työyhteisöön kuuluminen)

4. arvonannon tarpeet (itsearvostus ja kunnioitus muilta).
5. itsensä toteuttamisen tarpeet (omien kykyjen täysi hyödyntäminen työssä).

2.3 Johtamisjärjestelmä

Tutkimuksen kohdeyrityksessä on käytössä laadunhallinnan johtamisjärjestelmä, joka perustuu ISO9001:2015-standardiin. Uudistettua strategiaproessia kehittäessä otettiin standardin tuomat reunaehdot huomioon.

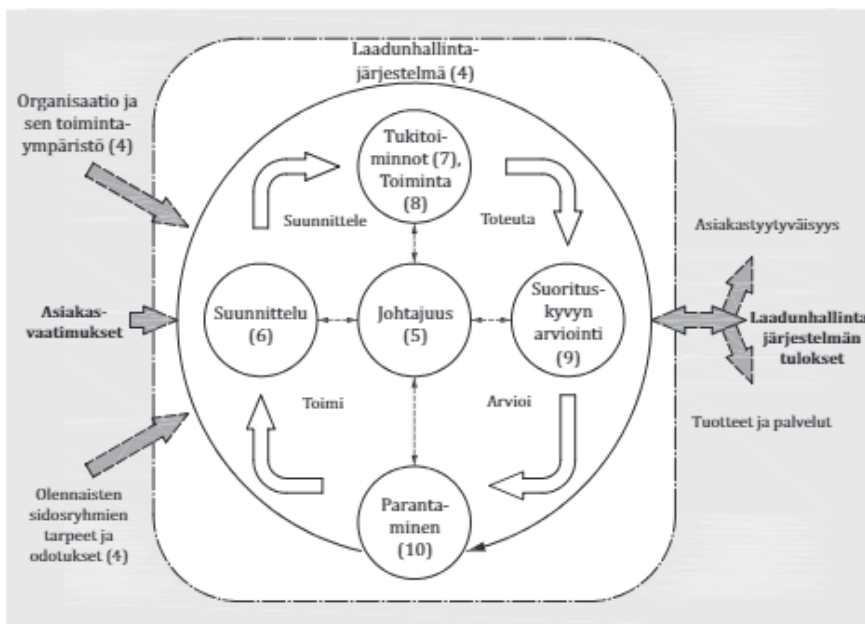
ISO9001:2015-standardin olennaisia toiminta-ajatuksia ovat:

Riskiperusteinen ajattelu: Organisaation täytyy suunnitella ja toteuttaa toimenpiteet, joilla se käsittelee riskejä ja mahdollisuuksia, jotta se toimisi tässä kansainvälisessä standardissa esitettyjen vaatimusten mukaisesti. Kun organisaatio käsittelee sekä riskejä että mahdollisuuksia, se luo perustan laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden lisäämiselle, parempien tulosten saavuttamiselle ja haitallisten vaikutusten estämiseksi. (Kohdeyrityksen laatukoulutusmateriaali, 2019.)

Prosessimainen toimintamalli: Standardi edistää prosessimaisen toimintamallin omaksumista osaksi laadunhallintajärjestelmän kehitystä ja käyttöönottoa. Prosessimaisen toimintamallin tavoitteena on parantaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta ja tehostaa asiakkaan vaatimusten toteuttamista, jolloin asiakastyytyväisyys lisääntyy. Toisiinsa liittyvien prosessien muodostaman järjestelmän ymmärtäminen ja johtaminen parantaa organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta ja auttaa sitä saavuttamaan halutut tulokset. Tämän toimintamallin avulla organisaatio voi ohjata järjestelmän prosessien välisiä suhteita ja riippuvuuksia niin, että organisaation kokonaisvaltaista suorituskykyä voidaan parantaa. (Kohdeyrityksen laatukoulutusmateriaali, 2019.)

Suorituskyvyn arviointi ja jatkuva parantaminen PDCA-mallin mukaisesti. PDCA-malli lyhyesti: Suunnittele (Plan): Aseta tavoitteet järjestelmälle ja sen prosesseille ja määrittele tarvittavat resurssit, joilla tulokset voidaan saavuttaa asiakkaiden vaatimusten ja organisaation oman toimintapolitiikan mukaisesti, ja tunnista ja käsittele riskit ja mahdollisuudet. Toteuta (Do): Toteuta suunnitelmat. Arvioi (Check): Seuraa ja (tarvittaessa) mittaa prosesseja ja niistä syntyviä tuotteita ja palveluja ja vertaa niitä toimintapolitiikkaan, tavoitteisiin, vaatimuksiin ja suunniteltuihin toimintoihin sekä raportoi tuloksista. Toimi (Act): Ryhdy tarvittaessa toimenpiteisiin, joilla parannetaan suorituskykyä. (Kohdeyrityksen laatukoulutusmateriaali, 2019.)

Kuvassa 13 on esitetty standardin virallinen PDCA-malli, joka tunnetaan myös Demingin ympyränä.



HUOM. Suluissa olevat numerot viittaavat tämän kansainvälisen standardin kohtiin.

Kuva 13. PDCA-malli. (kohdeyrityksen laatukoulutusmateriaali, 2019)

ISO9001:2015 standardi esittää laadunhallinnan viitekehyksessä seitsemän kriittistä tekijää yrityksen menestykselle:

Asiakaskeskeisyys: Menestys saavutetaan, kun yritys saavuttaa ja säilyttää asiakkaiden ja muiden olennaisten sidosryhmien luottamuksen. Kaikki vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa ovat mahdollisuuksia tuottaa lisää arvoa asiakkaalle. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien nykyisten ja tulevien tarpeiden ymmärtäminen auttaa yrityksen menestystä. (kohdeyrityksen laatukoulutusmateriaali, 2019.)

Johtajuus: Yhteisen tarkoituksen ja suunnan luominen sekä ihmisten täysipainoinen osallistuminen antaa yritykselle mahdollisuuden yhdenmukaistaa strategiansa, politiikkansa, prosessinsa ja resurssinsa niin, että se saavuttaa tavoitteensa. (kohdeyrityksen laatukoulutusmateriaali, 2019.)

Ihmisten täysipainoinen osallistuminen: Jotta yritystä voidaan johtaa vaikuttavasti ja tehokkaasti, on tärkeää kunnioittaa kaikkia organisaation eri tasoihin kuuluvia ihmisiä ja saada heidät osallistumaan. Tunustuksen antaminen, vaikutusmahdollisuudet sekä pätevyyden lisääminen tukevat ihmisten täysipainoista osallistumista organisaation laadutavoitteiden saavuttamiseen. (kohdeyrityksen laatukoulutusmateriaali, 2019.)

Prosessimainen toimintamalli: Laadunhallintajärjestelmä koostuu toisiinsa liittyvistä prosesseista. Kun yrityksessä ymmärretään, kuinka tämä järjestelmä tuottaa tuloksia, järjestelmä ja sen suorituskyky voidaan optimoida. (kohdeyrityksen laatukoulutusmateriaali, 2019.)

Parantaminen: Jatkuvaan parantamiseen pyrkiminen ja toimintaympäristön analysointi on tärkeää yrityksessä, jotta se voi ylläpitää suorituskyvyn nykyisen tason, reagoida muutoksiin sen sisäisissä ja ulkoisissa olosuhteissa ja luoda uusia mahdollisuuksia. (kohdeyrityksen laatukoulutusmateriaali, 2019.)

Näyttöön perustuva päätöksenteko: Päätöksenteko voi olla monimutkainen prosessi, johon liittyy aina epävarmuutta. Siihen sisältyy yleensä monentyyppisiä ja monista eri lähteistä olevia lähtötietoja sekä niiden tulkintaa, joka voi olla subjektiivista. On tärkeää ymmärtää syyseuraussuhteet ja mahdolliset tahattomat seuraukset. Tosiasiat, näyttö ja tietojen analysointi johtavat parempaan objektiivisuuteen ja päätöksenteon luotettavuuteen. (kohdeyrityksen laatukoulutusmateriaali, 2019.)

Suhteiden hallinta: Olennaiset sidosryhmät vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn. Jatkuva menestys saavutetaan todennäköisemmin, kun yritys hallitsee suhteitaan kaikkiin sidosryhmiinsä, jotta se voi optimoida niiden vaikutuksen suorituskykyynsä. On erityisen tärkeää hallita suhteita toimittaja- ja yhteistyökumppaniverkostoihin. (kohdeyrityksen laatukoulutusmateriaali, 2019.)

2.4 Menestys liiketoiminnassa

Miten hyvästä yrityksestä tulee paras, ja kuinka pysytään parhaana yrityksenä. Collins (2001) tutki näitä asioita tutkimusryhmänsä kanssa ja kirjoitti sen jälkeen tutkimustulosten pohjalta kirjan nimeltä Hyvästä parhaaksi (Good to Great). Kirjassa hän vertaa parhaita yrityksiä muihin yrityksiin, jotka ovat vain hyviä, ei parhaita.

Collins (2001, 12-14) nimeää useita tekijöitä, jotka ovat olennaisia hyvien yritysten kehityksessä tulla parhaiksi. Tärkeimpänä hän kuitenkin korostaa johtajan tärkeyttä. Parhaassa yrityksessä tulee olla viidennen tason johtaja. Viidennellä tasolla Collins tarkoittaa viisitasoisen hierarkian ylintä porrasta, jossa määritellään viidennen tason johtajan piirteet. Tällainen johtaja on ihmisenä vaatimaton, mutta ammatti-ihmisenä määrätietoinen. Hän ajattelee aina ensin yrityksen parasta ja kaikkein viimeisim-

pänä, jos silloinkaan, itseään. Hän osaa kiittää menestyksestä muita ihmisiä ja hyvää onnea. Viidennen tason johtajat osoittavat nöyryyttään myös vastuunottamisen hetkellä, silloin kun kaikki ei suju niin kuin pitäisi. He katsovat peiliin, eivätkä koskaan syytä huonoa onnea asioiden pieleen menemisestä tai pyri etsimään syntipukkia jostain toisesta ihmisestä. Collinsin (2001, 39) tutkimustulos yrityksistä, jotka olivat vain hyviä, eivät parhaita oli juuri päinvastainen. He pyrkivät tuomaan oman osaamisensa esiin tilanteessa kuin tilanteessa. Kun oli kyse jostain epäonnistumisesta, syy ei missään tapauksessa ollut heidän.

Siilikonsepti on Collinsin (2001, 118-119) mukaan avaintekijöitä matkalla hyvästä parhaaksi. Siilikonseptissa tavoitteena on ymmärtää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet eli missä yritys voi olla paras ja missä taas ei. Siilikonseptissa tärkeintä olisi toimia kuten siilit: Yksinkertaistaa monimutkainen maailma yhdeksi kattavaksi ajatukseksi, peruseriaatteen tai konseptiksi, johon yhdistyy kaikki, ja joka ohjaa kaikkea. Siilikonseptin kolme kehää muodostuu kysymyksistä: mistä ollaan innostuneita, missä voidaan olla maailman parhaita ja mikä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen. Yrityksen tulisi keskittää ajatukset olennaiseen ja pyrkiä muuttamaan toimintaansa maailman parhaaksi. Hyvästä parhaaksi kehittyminen edellyttää näiden kolmen kehän yhtymäkohdan ymmärtämistä ja niiden pohjalta yksinkertaisen konseptin luomista, mikä ohjaa yritystä.

Collins (2009, 19-23) on tehnyt myös todella kattavan tutkimuksen siitä, kuinka suuret yritykset ovat kaatuneet ja koonnut niiden perusteella viisi eri vaihetta:

1. Menestyksen synnyttämä ylimielisyys.

Olennainen syy ongelmiin on menestyksen pitäminen itsestään selvänä asiana: "Tosiasia on, että yritysten menestymisen syy on usein paljolti vain onnekkuus ja sattuma. Jos tätä ei ymmärretä ja myönnetä, vaan uskotaan menestyksen johtuvan vain omista ansioista ja kyvyistä, muututaan ylimielisiksi." (Collins 2009, 20.)

2. Pidäkkeetön kasvun tavoittelu.

Ensimmäisen vaiheen ylimielisyys "Olemme hyviä, pystymme mihin tahansa" johtaa suoraan toiseen vaiheeseen eli siihen, että mitään kaihtamatta tavoitellaan aina lisää: suurempaa mittakaavaa, lisää kasvua, enemmän tunnustusta ja suosiota. (Collins 2009, 21.)

3. Riskien ja vaarojen kieltäminen.

Kolmannessa vaiheessa yrityksen sisältä kumpuavat varoitusmerkit alkavat lisääntyä. Tulokset voivat kuitenkin edelleen olla niin hyviä, että johtoryhmä voi niihin tukeutumalla "selittää pois" häiritsevät yksityiskohdat tai väittää ongelmien olevan ohimeneviä. (Collins 2009, 21.)

4. Hätäinen pelastuksen etsiminen.

5. Tuholle ja pientoimijaksi antautuminen.

Neljäs ja viides kohta tulevat sen jälkeen, kun yritys on jo alkanut kaatumaan. (Collins 2009, 22-23.)

Collins (2009, 87) esittää muutamia keinoja siihen, miten yrityksen kaatuminen voidaan välttää teemalla: "oikeat ihmiset oikeilla paikoilla". Keinot ovat:

- oikeat ihmiset sopivat yhteen yrityksen ydinarvojen kanssa
- oikeita ihmisiä ei tarvitse johtaa tiukasti
- oikeat ihmiset ymmärtävät, että heillä ei ole "työpaikkaa" vaan vastuita
- oikeat ihmiset toteuttavat, mihin sitoutuvat
- oikeat ihmiset suhtautuvat intohimoisesti yritykseen ja tehtäväänsä
- oikeat ihmiset antavat tunnustusta muille ja kantavat vastuun itse.

Collins (2009, 88) pohtii, mitä muuta sitten pitäisi tehdä, kun edessä alkaa näkyvään heikompia aikoja. Ei pidä tehdä liikkeitä, jotka voisivat vaarantaa yrityksen pitkän aikavälin toimintaedellytykset. Ihmelääkkeiden sijaan pitää keskittyä selviin

aikaansaannoksiin ja antaa ensisijaisesti saavutettujen tulosten ratkaista, mihin suuntaan pitää mennä. "Kun taantuminen pitää katkaista ja kääntää nousuksi, on oltava erityisen tarkkana, mitä ei pidä tehdä."

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä pääluvussa kerrotaan aluksi tutkimuksen tyypistä. Jatkossa kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä ja tutkimuksen toteutuksesta tarkemmin.

3.1 Tutkimustyyppi

Tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2001, 155) mukaan ovat:

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto koostuu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
- Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Luotetaan enemmän keskustelujen kautta hankittuun tietoon, kuin erilaisilla mittausvälineillä saatuun tietoon.
- Käytetään induktiivista analyysiä. Ei mitata määrää tai testata jotain hypoteesia, vaan pyritään löytämään tärkeät vaikuttavat asiat.
- Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan esimerkiksi haastatteluja aineiston hankinnassa.
- Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tämä mahdollistaa joustavan toteutuksen.
- Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

3.2 Avoin haastattelu ja Janus Cones -malli

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2001, 196-197) mukaan nimestä "avoin" voidaan päätellä, on tässä haastattelutyypissä olennaista se, ettei keskustelu ole sidottu tiukkaan formaattiin. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja haastattelija pyrkii luomaan tilanteesta mahdollisimman luontevan ja avoimen. Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa keskustelun etenemistä ei ole lyöty lukkoon, vaan se etenee tietyn aihepiirin sisällä vapaasti ja paljolti haastateltavan ehdoilla. Haastattelussa on toki tarkoitus puhua tietyistä, tutkijan etukäteen pohtimista, teemoista. Mutta tarkkojen kysymysten sijaan avoimessa haastattelussa edetään mahdollisimman keskustelunomaisesti ja luonnollisesti antaen tilaa haastateltavan kokemuksille, tuntemuksille, muistoille, mielipiteille ja perusteluille. Kysymyksiin, joita haastattelija esittää tilannetta ja haastateltavaa mukaillen, ei yritetä tarjota valmiita vastauksia. Haastateltavan annetaan puhua asiasta vapaasti.

Avoimessa haastattelussa haastattelija on keskustelukumppani, joka luotsaa tarvittaessa hienovaraisesti keskustelua takaisin varsinaiseen aiheeseen. Keskustelun kehikosta poiketaan muihin aiheisiin, kun joku keskustelun osapuoli sanoo jonkin kiinnostavan seikan. Jokin aluksi irrelevantiltakin vaikuttava seikka saattaa loppujen lopuksi muodostua tutkittavan aiheen ja haastateltavan kertomuksen kannalta tärkeäksi. Keskustelutilanteessa ei kannatakaan ryhtyä ennalta sensuroimaan puhetta, vaan asian merkittävyyden tutkimuksen kannalta voi päättää myöhemmin analyysivaiheessa. Avoin haastattelu vaatii runsaasti aikaa ja aitoa kiinnostusta aiheeseen, sillä vuorovaikutus- ja haastattelutaitojen ohella avoimessa haastattelussa korostuu haastattelijan persoonallisuuden merkitys. Esimerkiksi arkaluontoisia asioita tutkittaessa haastattelija voi joutua välillä haasteelliseen tilanteeseen, jos haastateltava alkaa kertoa luottamuksellisesti hyvin vaikeita asioita ja kenties herkistyy emotionaalisesti tai menettää malttinsa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2001, 198-199.)

Tutkimuksessa avointa haastattelua käytettiin toimitusjohtajan haastatteluun. Tutkimuksen aluksi tehtiin pitempi noin kaksi tuntia kestävä haastattelu, jossa selvitettiin yrityksen aiemmat virstanpylväät, strategiatyön menetelmät ja nykyinen strategia. Tutkimuksen edetessä tehtiin vielä muutamia tarkentavia noin puolen tunnin pituisia

haastatteluja ja samalla tarkistettiin, miten tutkimus eteni. Haastattelut pidettiin yrityksen omissa kokoustiloissa. Haastattelija johti keskustelua ennalta mietittyjen asioiden pohjalta ja teki muistiinpanoja haastattelun aikana.

Avoimen haastattelun tukena haastattelijalla oli Janus Cones -malli. Carletonin ja Cockaynen (2013, 81-88) mukaan malli sopii hyvin sellaiseen tarkoitukseen, jossa halutaan nopeasti tietää teeman tai käsiteltävän aiheen taustat ja tietyt virstanpylväät useamman vuoden ajalta. Toisena hyvänä puolena yksinkertainen visuaalinen esitys, joka auttaa eri asioiden riippuvuus tai syy-seuraussuhteiden ymmärtämisessä. Janus Cones -malli helpottaa näkemään eri tapahtumat aikajanalla, mutta myös limittäin suppilossa, jonka pohjalta voi tehdä analyysiä siitä, mikä vaikutti tiettyyn tulevaan tapahtumaan vai oliko se vain sattumaa.

Kuvan 14 pohjalle luotiin tutkimuksessa kohdeyrityksen virstanpylväät toimitusjohtajan haastattelun yhteydessä.



Kuva 14. Janus Cones -malli. (Carleton & Cockayne 2013, 81)

Toimitusjohtajan haastatteluun valmistellut aiheet ja kysymykset olivat:

- Yrityksen aiemmat toimintatavat strategiatyössä:
 - Virstanpylväät, ja millä tavalla ulkoista toimintaympäristöä on huomioita aiemmin, ja miten sovitettu sisäiseen toimintaympäristöön?
 - Mitä työkaluja/viitekehyksiä/menetelmiä on käytetty?
 - Miten strategiatyötä on tehty aiemmin? Onko siinä ollut henkilöä mukana?

- Miten on hoidettu viestintä ja tiedonkulku eli mitä menetelmiä on käytetty toimeenpanossa? Mikä on johdon rooli, lähiesimiesten rooli, mikä on henkilöstön oma rooli?
- Miten on seurattu, onko strategia valunut jokaiselle organisaation tasolle?
- Miten asiat ovat aikataulullisesti edenneet?
- Kehitystä vaativat asiat
 - Mitkä asiat mielestäni tulee huomioida entistä paremmin strategiatyössä?
 - Miten näitä tulisi kehittää?

Toimitusjohtajan haastattelun aikana asetettiin työlle tarkempi tavoite ja alkupeleistä tutkimussuunnitelmaa tarkennettiin työn edetessä kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteiden mukaisesti.

3.3 Teemahaastattelu

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2001, 195) mukaan teemahaastattelu on muodollisuudessaan hieman suunnitellumpi ja tarkempi, kuin avoin haastattelu. Haastattelu ei kuitenkaan etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta rakenteellisempi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2001, 195-196) mukaan teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja.

Haastattelijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta hän voisi keskittyä keskusteluun. Teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaasti. Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on muutettava tutkittavaan muotoon. Kysymysten harkitsemisen lisäksi myös haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla: Tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti tarraten kehen tahansa kulkijaan. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista.

Teemahaastattelua käytettiin tutkimuksessa henkilöstön haastatteluihin. Teemahaastatteluihin valitut henkilöt sovittiin yhdessä eri ryhmien esimiesten kanssa ja haastatteluajat sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen ajalle huhtikuu - syyskuu 2019. Tässä huomiottiin myös heinäkuu tietynlaisena tutkimustaukona, koska sekä haastattelijan että monen haastateltavan kesäloma ajoittui siihen.

Suurin osa teemahaastatteluista toteutettiin kasvokkain yrityksen omissa kokoustoissa ja olivat kestoltaan noin 30–45 minuuttia. Osa haastatteluista toteutettiin verkon yli Microsoft Teamsin videokeskustelua hyödyntäen. Lähes kaikki haastattelut tallennettiin sähköisesti, että haastattelija pystyi tarvittaessa kertaamaan kuulemansa. Näin haastattelija pystyi rauhassa keskittymään haastattelutilanteeseen. Haastattelija teki myös omia erillisiä lyhyitä muistiinpanoja haastattelun aikana. Haastattelujen tallentamisesta kerrottiin haastateltavalle ja kysyttiin suostumus. Työssä julkaistaviin haastateltavien kommentteihin tiedot anonymisoitiin. Haastateltavia valittiin mukaan jokaisesta organisaation ryhmästä, eri tehtävistä ja toiminoista, miehiä ja naisia, eri toimipaikoista, tällä varmistettiin tarvittavan laaja ja luotettava näkemys teemasta ja voitiin myös tulosten purkua tehdessä arvioida mahdollisia eroja näiden välillä. Työsuhteen kesto suurimmalla osalla haastateltavia oli vähintään kymmenen vuotta, jotta saatiin tarpeeksi tietoa aiemmista strategiatyön menetelmistä ja erityisesti toimeenpanosta. Haastateltavat ryhmiteltiin roolin ja toiminnon mukaan tulosten analysointia varten. Toimipaikkaluokittelua tai muita tarkempia ryhmittelyjä ei tehty, jotta tutkimuksen luottamuksellisuus säilyi.

Yhteenveto haastateltavista:

- Haastateltavia oli yhteensä 15 henkilöä.
- Roolit: Haastateltava numero 1 Toimitusjohtaja, haastateltavat 2–4 esimiesrooli ja haastateltavat 5–15 työntekijärooli.
- Toiminto: Haastateltava numero 1 hallinto, haastateltavat 14–15 myyntitehtävissä ja haastateltavat 2–13 tuotannon tehtävissä.
- Naisia haastateltavista oli kuusi ja miehiä yhdeksän.
- Jokaisesta toimipaikasta noin 30 % toimipaikan henkilöstöstä.

Teemahaastattelujen pääteema oli: miten strategiatyötä on aiemmin tehty yrityksessä ja miten tätä tulisi kehittää?

Tämä pääteema jaettiin viiteen alateemaan ja kysymykseen. Teemoihin päädyttiin tutkimuksen pääluvun 2 mukaisten mallien mukaan sekä kohdeyrityksen toimitusjohtajan haastattelun antamien vastausten ja ehdotusten pohjalta. Erityisesti luvussa 2.1 esitetyt Hiltusen (2015) strategiaprosessin osat ja vaiheet vaikuttivat teemojen valintaan. Lisäksi teemojen valintaan vaikuttivat luvussa 2.1.3 kerrotut toimeenpanovaiheessa huomioitavat asiat Hiltusen (2015) ja Vuorisen (2013) mukaan sekä luvussa 2.2 kerrotut asiat Mattilan (2007) ja Hiltusen (2015) mukaan, mitkä johtavat onnistuneeseen muutokseen ja strategian toimeenpanoon. Pääluvun 2 eri malleja yhdisteltiin teemoja mietittäessä.

Alateema 1: Strategia

Mitä strategia sinulle merkitsee? Kysymyksellä pyrittiin määrittämään tarkemmin, mitä vastaaja mieltää strategiana.

Alateema 2: Osallistuminen

Missä yrityksemme ja työhömmme liittyvissä asioissa sinä haluat tuoda esille omia näkemyksiäsi ja missä ehdottomasti et? Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, mistä asioista henkilöstö on kiinnostunut.

Alateema 3: Tärkeys ja painopiste

Mihin sinun mielestäsi pitäisi kiinnittää erityistä huomiota strategian laatimisessa? Kysymyksellä pyrittiin saamaan vastaajalta aiheita ja osa-alueita siitä, mitkä asiat askarruttavat henkilöstöä, ja mistä heillä on mahdollisesti ollut eniten epätietoisuutta aiemmilla kerroilla.

Alateema 4: Omat kokemukset

Kerrotko omin sanoin, miten olet ollut mukana aiemmin yrityksen strategiatyössä ja minkälaisia kokemuksia niistä on syntynyt? Kysymys oli hyvin laaja, mutta tässä pyrittiin vastaaja saamaan ajattelemaan menneitä aikoja ja kuvaamaan hyvin vapaamuotoisesti omat kokemuksensa strategiatyöstä.

Alateema 5: Kehitysideat

Peilaatko aiempia kertoja vielä omaan rooliisi ja miten strategia on toimeenpantu omien kokemuksiesi mukaan? Onko sinulla ehdotuksia strategian toimeenpanoon jatkossa? Viimeinen kysymys oli yksi tärkeimmistä. Samalla, kun kyseltiin aiemmista kokemuksista, pyydettiin myös ehdottamaan konkreettisia asioita, joita tulee parantaa strategian toimeenpanossa.

Jos haastateltava ei heti päässyt mukaan asiaan, haastattelija pyrki syventävillä kysymyksillä avaamaan asiaa enemmän tai kertomaan asian eri tavalla, välttämättä kuitenkin johdattelevia kysymyksiä ja käyttämällä kysymysten alussa paljon sanaa: miten?

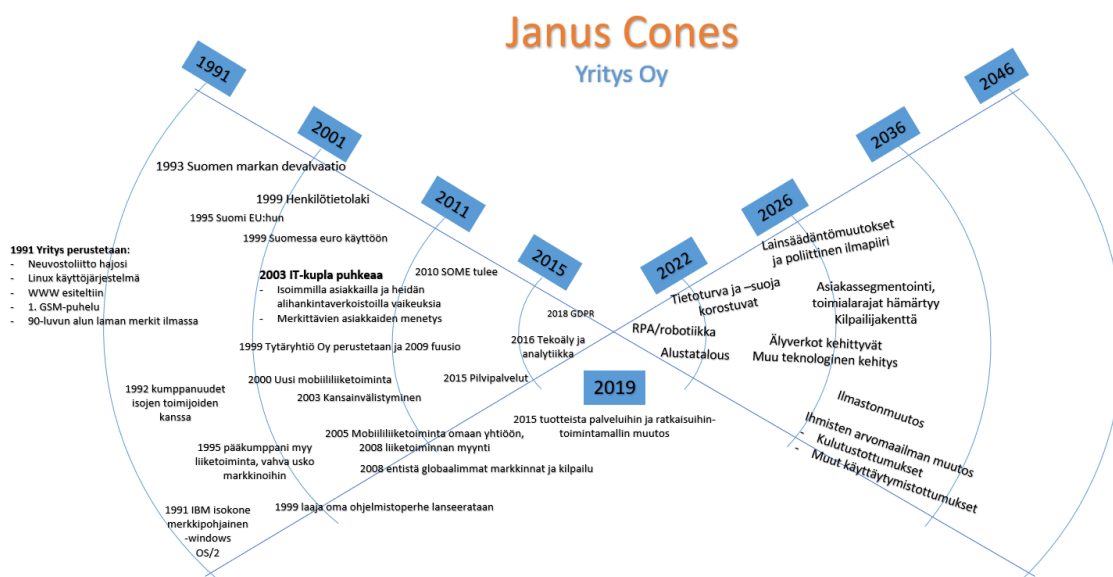
4 TULOKSET

Tässä pääluvussa avataan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Aluksi käsitellään toimitusjohtajan haastattelusta saatuja tuloksia ja toiseksi muun henkilöstön haastatteluista saatuja tuloksia.

4.1 Toimitusjohtajan haastattelu

Tutkimuksen ensimmäinen haastattelu oli toimitusjohtajan haastattelu, joka toteutettiin avoimena haastatteluna.

Toimitusjohtaja on yksi yrityksen perustajista ja toiminut tehtävässään koko yrityksen historian ajan. Haastattelussa haluttiin ensiksi selvittää erilaisia virstanpylväitä yrityksen historiassa, niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Janus Cones -pohjalle tutkija valmisti ennen haastattelua muutamia olennaisia tiedossa olevia yrityksen virstanpylväitä. Toimitusjohtajan haastattelussa käytiin kohdeyrityksen historiaa tarkemmin läpi, merkittäviä virstanpylväitä ja jälkikäteen lyhyesti analysoiden, mikä asia johtui aikanaan mistäkin, jos se oli pääteltävissä. Janus Cones -pohjan tueksi tutkijalla oli myös käytössään yrityksen historiikka, mistä selvisi esimerkiksi liikevaihdon, kannattavuuden ja henkilöstömäärän kehitys vuosilta 1991–2015, yrityksen aiemmin tuottamia strategiamateriaaleja sekä yrityksen toimintakertomuksia eri vuosilta. Täydennetty Janus Cones -malli näkyy kuvassa 15.



Kuva 15. Janus Cones, kohdeyrityksen merkittävimmät toimintaympäristön muutokset

Yrityksen historia voitiin jakaa neljään eri vaiheeseen sekä nykytilaan haastattelun perusteella:

- Vuosina 1991–1998 oman tilan ja identiteetin hakemista markkinoilta, menestystä ja kasvua.
- Vuosina 1999–2007 kasvua vahvoilla tuotteilla ja kansainvälistymisellä.
- Vuosina 2008–2014 uuden vision määrittelyä ja strategian luomista, sopeuttamistoimenpiteitä.
- Vuosina 2015–2019 uusi kasvun siemen kylvetty ja strategisia valintoja tehty toimintamalleissa ja tuotettavissa palveluissa.
- 2020 – kohti uutta

Tapahtumien kirjaamisen jälkeen aloitettiin varsinainen haastattelu. Yrityksen alkua ajoilta voitiin tunnistaa esimerkiksi Suomen markan devalvaatio vuonna 1993, joka aiheutti laajasti erilaisia tapahtumia Suomessa.

Ei suoraan itse niin paljon kärsitty, kun moni muu tästä mutta rahoitusmarkkinoilla tapahtumat ja esimerkiksi korot nousivat rajusti. Enemmän tämä kuitenkin näkyi meidän asiakaskentässä, jossa monia yrityksiä

joutui taloudellisiin vaikeuksiin ja ainakin viivästytti suunniteltuja IT-hankintoja ja tällä tavoin epäsuoria vaikutuksia kohdistui meihin paljon. Paljon ylimääräistä työtä se teetti sopimuksien ja muiden asioiden selvittelyjen vuoksi. (Haastateltava 1.)

Toinen merkittävä muisto tuli 2000-luvun alusta, kun IT-kupla puhkesi vuonna 2003.

Tehtiin mittavia investointeja tuotekehitykseen ja kansainvälistymiseen. Kasvua kohti oltiin menossa, se ei ollut ehdoton asia mutta siihenkin oikeastaan vaan ajaututtiin, koska markkinat näyttivät niin suotuisilta. 90-luvun lennon myötä ei edes nähty epäonnistumisen mahdollisuutta tai oli paljon tyytyväisyyttä ilmassa, kun kannattavaa kasvua oli vuosi toisensa jälkeen ollut 30–60 %. Aluksi oli tarkoitus mennä Eurooppaan mutta, koska IT-kuplan puhkeaminen vaikutti eniten juuri Eurooppaan ja aiheutti epävarmuutta ja sekavuutta laajasti niin suunnitelmia muutettiin ja otettiin suunnaksi Aasian markkinat erilaisten markkinaselvitysten jälkeen. Jälkikäteen helppoa sanoa, että oli väärä liike. Luotettiin omiin tuotteisiin ja tarjottaviin palveluihin niin paljon. Aasian markkinoille oikeastaan ajaututtiin monen asian seurauksena. Toiminta Suomessa ja yksi merkittävä asiakas ja koko sen alihankintaverkosto, joiden kanssa meillä oli merkittävää liiketoimintaa romahti aika isosti ja se vaikutti paljon sen hetkiseen tekemiseen ja piti saada uusia asiakkaita ja kasvua muualta. Meidän mobiiliteknologia oli aikaansa edellä vielä silloin eli markkinat ja kuluttajat eivät olleet vielä silloin valmiita siihen. Amerikan markkinoille myös oli suunnitelmia mutta sinne ei lopulta koskaan kunnolla lähdetty erilaisten markkinaselvitysten perusteella. Iso visio mikä nähtiin jo 90-luvun lopulla oli mobilisointi, joka nyt onkin toteutunut aika hyvin mutta silloinen maailma ei ollut valmis ainakaan siihen, millä teknologilla me sitä tehtiin ja se vei sitten monelta asialta pohjan pois. Tähän kuitenkin uskottiin vielä kovasti 2008 saakka kunnes oli aika viheltää peliä poikki. Raskaita päätöksiä. (Haastateltava 1.)

Vuonna 2009 puhjennut pankkikriisi näkyi myös vahvasti asiakaskysynnän heikkenemisenä samoin kuin vuonna 2003 IT-kuplan puhkeaminen.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on paljon taas ollut esillä teknologiset valinnat ja toimintamallit. Missä ollaan mukana ja missä ei, ja miten organisoidutaan onnistuneesti. Lisäksi erilaiset trendit vaikuttavat. Strategiatyötä on tehty paljon ja onnistuneesti, on tunnistettu tulevia uhkia ja mahdollisuuksia.

Esimerkiksi palveluiden siirtyminen paikallisilta koneilta pilveen on muuttanut markkinoita paljon. Kauan pilveen siirtymisestä puhuttiin mutta itse muutos tapahtui kuitenkin yllättävän nopeasti. Toinen iso asia on some (sosiaalinen media). Se on muuttanut tiedon kulkemista niin monella tapaa, erityisesti markkinointiin se on tosi paljon vaikuttanut. Tuotebisneksestä ratkaisubisnekseen siirtyminen on ollut pitkä tie ja

vieläkin kesken. Tuoteajattelusta ollaan nyt päästy enemmän asiakas-keskeisyyteen, vaikka asiakas on aina hyvin osattu huomioida hyvin. Mutta ollaan kuitenkin pystytty muuttamaan perinteisestä ohjelmistotalosta palvelutaloksi. Softabisneksen kova kilpailu kutisti markkina-osuuksia, rinnalle alkoi kasvamaan enemmän IT-infran palveluja, jotka kannattelivat toimia. Toiminta lähti pienestä ja ei varsinaista strategiaa ollut tässäkään, yksittäisten henkilöiden ehdotuksilla ja yksittäisillä päätöksillä edetty, joista on sitten syntynyt liiketoimintaa. Tietoturva korostetaan jälleen eri lailla kuin aiemmin, se ei ole enään pelkkää palomuuria ja virustorjuntaa vaan paljon laajempi käsite. Henkilöstön tietoisuus ja käyttäytymismallit korostuvat. Kyberhyökkäyksistä puhutaan paljon ja niitä tapahtuukin koko ajan enemmän. Tietosuoja-asiat GDPR-asetuksen tultua voimaan on tuonut moneen asiaan myös lisänäkökulmia ihan ohjelmistokehityksen teknisistä toteutuksista lähtien. (Haastateltava 1.)

Haastattelussa tukena ollut materiaali henkilöstömäärän ja liikevaihdon kehittämisestä vuosina 1991–2015 tukivat hyvin haastatellun kertomaa.

Yrityksen liiketoimintahistorian kartoituksen jälkeen siirryttiin haastattelussa tarkemmin strategiatyön menetelmiin. Haastattelija tiedusteli mahdollisia menetelmiä tai työkaluja, mitä aiemmin on käytetty strategiatyön tukena.

SWOT on ollut aika kauan käytössä ja BSC (Balanced Scorecard). Ne on tosin toiminut oikeastaan vaan johdon välineenä eikä ole muuta henkilöstöä ollut strategiatyössä vahvasti mukana. Niillä on pyritty kuvaamaan nykytilaa, jonka pohjalta suunnistetaan kohti tulevaa visiota ja asetettu karkeita tavoitteita. Alkuaikoina hoidettiin hommat Business as usual -tyylillä. Reagoitiin pakollisiin herätteisiin mutta ei ajateltu sitä kovin paljon ennalta eikä strategista merkitystä. Erilaisia markkina-analyysseja ollaan tehty aina ja paljon ollaan saatu myös tietoa tulevista suuntauksista meidän kumppaneilta. Välillä päätökset jouduttiin tekemään aika heikoilla lähtötiedoilla ja välillä tunteellakin mitä sillä hetkellä oli ja niihin se on jatkossakin. Joskus tehtiin parempia valintoja ja päätöksiä ja joskus huonompia. Joskus päätös on kyllä viipynyt kauan, jos ei ole ollut pakko juuri sillä hetkellä tehdä mitään päätöstä. Oikeastaan siinä vuonna 2008 oli pakko tehdä jotain isompaa ja pysähtyä miettimään asioita, kun ei tuntunut oikein mikään toimivan. Teetettiin imagoanalyysiä ja muuta sellaista. Ensimmäinen strategiakartta syntyi sitten varmaan joskus vuonna 2009, missä asioita alettiin laittamaan tarkemmin paperille kokonaisvaltaisesti. (Haastateltava 1.)

Menetelmäkartoitusten aikana heräsi kysymys, miten muu henkilöstö on ollut mukana strategiatyössä.

Pääsääntöisesti liiketoiminta- ja myyntistrategiaa on tehty toimivan johdon toimesta. Hallituksen rooli on ollut aika pieni. Tuolloin 2008-2009 oli paljon workshoppeja ja lopulta tehtiin aika isoja muutoksia toimintaan silloin. Nykyisen strategian pohja luotiin vuonna 2014 ja siinä oli myös eri ryhmien edustajia mukana. Ainakin paljon liiketoiminnan ja myynnin vetäjien kanssa asioita käytiin läpi. Tuotannosta siihen ei paljon porukkaa tainnut osallistua. Yritetty löytää sellaisia liiketoimintaideoita, mihin lähteä mukaan. Saada se kipinä aluksi ja sitten katsoa syttykö se vai sammuu savuna ilmaan. Tuon vuoden 2014 jälkeen ollaan sitten tehty nykyiseen strategiaan lähes vuosittain tarkentavia päivityksiä lisääntyneen tiedon valossa. Toimintatapoja ja esimiestyötä tuotannossa ei ole koskaan ehkä korostettu liikaa tai laitettu huomioita sinne, kun jotain muutoksia on tehty. Organisaatiota on toki monesti jouduttu muokkaamaan muuttuneen tilanteen vuoksi ja vastaamaan paremmin tarjontaan. Noin viis vuotta se ottaa, kun saa uuden liiketoiminnan kunnolla käyntiin eli pitkä on ollut aina yhdestä ideasta kannattavaksi liiketoiminnaksi ja samalla kuitenkin jotain vanhaa on jäänyt jo pois. Silloin 2014 esimerkiksi siemen taidettiin kylvää nykymuotoiselle jatkuvien palveluiden toiminnalle, joka on pikku hiljaa, tässä vuosien saatossa kasvanut isoksi osaksi yrityksen toimintaa. (Haastateltava 1.)

Strategiset liiketoiminta-alueet ja niihin liittyvät myyntistrategiat on tehty siis pienellä joukolla ihmisiä. Miten strategia on viestitty ja toimeenpantu koko henkilöstölle.

Aiemmin meillä oli sellainen yrityslehti, joka ilmestyi noin neljä kertaa vuodessa. Siihen toimitusjohtajana kirjoitin aina pääkirjoituksen, missä kerroin ajankohtaisista asioista mitä on tapahtumassa. Lehdessä esiteltiin myös henkilöstöuutisia, asiakastarinoita ja käynnissä olevia projekteja. Joskus myös ollaan kokoonnuttu fyysisesti yrityspäiville, missä olen paikalla oleville infonnut tulevista muutoksista ja painopisteistä. Näissä tilaisuuksissa on ollut mahdollista aina kysyä tarkentavia kysymyksiä. Viime vuosina nämä tilaisuudet ovat vähentyneet ja eikä myöskään lehteä olla enään tehty. Yrityksen intra aiemmin ja nyt uudet teknologia-alustat, kuten Teams ja streemaukset helpottavat asiaa. Lyhyt yritysinfo pyritään pitämään kuukausittain. Viimeisimpien strategiatyön tuloksina on toki myös tehty erilaisia dokumentteja, mihin on kirjattu yrityksen missio, arvot ja visio auki ja lyhyesti myös strategian painopistealueet ja kilpailuedut millä pärjätään markkinoilla. Näitä materiaaleja on jaettu koko henkilöstölle. Viime vuonna tehtiin ensimmäistä kertaa sitten tarkempaa toimintasuunnitelmaa osana johtamisjärjestelmän kehitystä. (Haastateltava 1.)

Haastattelu jatkui strategiatyön loppuvaiheille ja keskustelu avattiin aiheesta: Miten on seurattu, onko strategia valunut jokaiselle organisaation tasolle?

Tämä on ehkä ollut se haasteellisin asia mikä on tehty huonosti. On paljon tehty strategiatyötä ja erilaisia liiketoimintaideoita on syntynyt

mutta sitten ei ole osattu ehkä selkeästi kertoa, mitä valintoja on tehty ja miten niiden kanssa edetään. Seuranta on tehty yritys- ja liiketoimintatasolla oikeastaan talouslukujen valossa vaan. Virallisia sisäisiä kehityshankkeita on tehty vähän, missä olisi sovittu selkeästi tavoitteet ja miten ne täyttyvät. Ollaan ehkä uskottu, että kun asia on viestitty eikä ole herännyt kysymyksiä niin asia on ymmärretty eikä ole siten mietitty asiaa enempää. Jälkikäteen sitten taas on huomattu, että oikeastaan mikään ei olekaan muuttunut ja alettu ihmettelemään mistä se johtuu. Viime vuosina tuntuu kuitenkin, että ollaan negatiivinen kierre saatu katkaistua ja nyt on uudelleen rakentamisen aika erilaisten sopeuttamistoimien jälkeen. Viime vuosina on tehty paljon hyviä valintoja ja päätöksiä, mitkä alkavat pikku hiljaa kantamaan hedelmää. Kyllä sitä viestiä pitää varmaan jatkossa tarkentaa. Enemmän kuitenkin aina strategian viestinnässä puhutaan, niistä uusista jutuista ja kasvualueista. Sitten kuitenkin monella jatkuu hommat ihan samanlaisina vanhassa tehtävässä, joka turvaa sitä tulevaa kasvua. Varmaan pitää huomioida jatkossa siis ne tehtävät myös paremmin, että mitkä toiminnat jatkuvat kuten ennenkin, mistä ollaan luopumassa ja sitten ne kasvuhankkeet ja mitä niillä tavoitellaan pitemmällä tähtäimellä. Kyllä sitä aina toivoo, että tulisi niitä kysymyksiä ja keskustelua enemmän, jos joku asia on epäselvä. (Haastateltava 1.)

Yrityksen strategiatyö on siis keskittynyt hyvin vahvasti teknologiaan, tuotteisiin ja palveluihin, niiden seuranta on tehty perinteisesti talouslukujen valossa. Paljon on kuitenkin aina mietitty tulevaisuuden skenaarioita, mihin suuntaan maailma on muuttumassa. Tämä on korostunut varsinkin viimeisinä vuosina, koska muutosnopeus on kiihtynyt.

4.2 Henkilöstön teemahaastattelut

Teemahaastattelujen tulosten purkua tehtiin pääosin haastatteluista syntyneiden muistiinpanojen avulla.

Teemahaastattelujen pääteema oli: miten strategiatyötä on aiemmin tehty yrityksessä ja miten tätä tulisi kehittää?

Tämä kysymys jaettiin viiteen alateemaan ja kysymykseen.

Alateema 1: Strategia

Mitä strategia sinulle merkitsee?

Teeman yhteenveto: Strategian merkitystä itselleen moni haastatelluista piti tärkeänä ohjaavana tekijänä, mutta mukana oli myös henkilöitä, jotka eivät syystä tai toisesta oikein olleet sisäistäneet strategian merkitystä. Yrityksen toimintamalli perustuu paljon vahvoihin kumppanuuksiin, pitkiin asiakassuhteisiin sekä yksittäisten henkilöiden asiantuntijuuteen ja osaamiseen, eikä yksityiskohtaisia toimintaohjeita paljon ole. Tällöin strategian merkitys ohjaavana tekijänä operatiivisessa toiminnassa tuntuu korostuvan. Eniten haastatteluissa korostuivat sanat kuten: suuntaviivat, pitkän aikavälin suunnitelmat, töiden priorisointi, karkeat tavoitteet, missä ollaan ja minne ollaan menossa ja millä toimenpiteillä, mitä tehdään ja mitä ei. Eri roolien, toimintojen, toimipaikkojen ja sukupuolten välillä ei havaittu merkittäviä eroja vastauksissa.

Haen taustaa töiden priorisoinnille. Visio on hyvä olla ja arvot kirjattu, että voin jostain varmistaa, että toiminko niiden mukaan kiireen keskellä, jos asiat ei aina ole selkärangassa. Onhan se joskus ollut vaan pelkkä slogan. Viimeisintä strategiaa on onneksi avattu vähän tarkemmin siihen toimintasuunnitelmaan. Kun olen tullut esimieheksi niin vasta ymmärtänyt paremmin isoa kuvaa ja miten kaikki liittyy toisiinsa. Aiemmin omat esimiehet heikosti viestinyt strategiaa. Strategia on mulle tosin myös sitä mitä ei tehdä ja sitä voisi jatkossa korostaa, jos jotain vanhaa jää esimerkiksi pois mitä ollaan aiemmin tehty. (Haastateltava 2.)

Mielenkiintoisesti nostettiin visio ja arvot esiin strategiatyön elementteinä. Samansuuntainen vastaus saatiin myös toiselta haastateltavalta. Töiden priorisoinnin tukena strategia nähtiin myös vahvasti.

Strategia merkkää mulle tosi paljon, vaikka ei siitä niin paljon puhuta. Mun rooli on niin itsenäinen, niin siihen mä peilaan mun tekemistä. Se on vähän niin kuin ”lupa tehdä”. Tietyssä mielessä voin keskittyä kunnolla johonkin hommaan, jos se on strategian mukainen ja auttaa muutenkin töiden priorisoinnissa. Enemmän meillä pitäis vielä tehdä päätöksiä ja valintoja siinä missä ollaan mukana ja missä ei. Jos nähdään, että joku teknologia on tulossa elinkaaren päähänsä, niin tehdään selkeempi päätös ja suunnitelma, miten niistä luovutaan. Silloin voi käyttää aikansa paremmin uuden luomiseen ja keskittyä kunnolla ja toiminta on tehokkaampaa. (Haastateltava 8.)

Mulle strategia merkkää suuntaviivoja, millä tulevaisuuteen marssitaan ja mahdolliset esteet raivataan. Silloin, kun tulin töihin(90-luvulla) niin ei oikeastaan puhuttu strategiasta vielä mitään. Sitten, kun sitä on nostettu esiin, niin se on ainakin ollut meillä sellaista kapulakieltä ja korulauseita mistä ei saa kiinni ja kun oli haasteellisempia vuosia niin strategiaa päivitettiin niin usein, että ei keretty edelliseen perehtyä, kun tuli jo uusi eikä sitten sitä oikein osannut ottaa enään tosissaan ja jäi unhoon. (Haastateltava 3.)

Vastaus kuvaa hyvin tilanteita yrityksen eri vaiheilta ja vahvistaa toimitusjohtajan haastattelussa esiin tulleita asioita mutta henkilöstön näkökulmasta. Osa muistakin haastateltavista mainitsi korulauseet ja konkretian puuttumisen sekä sen, että tietynä aikana strategiaa päivitettiin todella usein.

Yksi haastatelluista vertasi strategiaa laivan seilaamiseen merellä.

Laivakin, kun seilaa merellä niin välillä tulee niitä karikkoja. Joku on kannella tähyttämässä, joku kääntelee ruoria, loput pitää koneet käynnissä tai heivaa purjeita. Tärkeää huomata ne karikat ja osata sitten reagoida järkevästi, että ei tartte heti pelastusvenettä ehtiä. (Haastateltava 5.)

Kyllä siitä strategiasta pitäisi saada selvää mikä on meidän päämäärä ja rajat. Sellanen johdonmukainen, missä kerrotaan missä ollaan mukana ja missä ei ja mikä on se meidän yhteinen viesti asiakkaille. (Haastateltava 4.)

Edelliseen vastaukseen kiteytyy aika hyvin strategian ydin, mistä siinä on kysymys. Seuraava vastaus oli jo pidemmälle mietitty ja haastatteluun oli ilmiselvästi valmistauduttu kunnolla.

Kyllähän se on sellainen pitkän tähtäimen suunnitelma. Siitä pitäisi löytyä myös ne meidän menestystekijät. Tosi tärkeätä on ne valinnat, mitä tehdään eli missä bisneksessä ollaan mukana ja missä ei. Vaikka se on yleensä ylimmän johdon tekemä niin kyllä siinä realismia pitää olla mutta kuitenkin sopivasti tavoittelemista ja jotakin ohjaavia tekijöitä. Sitten strategia mun mielestä on aina jollain tapaa uudistamista. Siinä me ollaan oltu aika huonoja eli varmaan ei olla hyvistä ideoista huolimatta laitettu niitä konkreettisesti toteutukseen ja muutettu toimintaa riittävästi. (Haastateltava 14.)

Vastaajissa oli myös paljon henkilöitä, jotka eivät olleet juurikaan strategiatyössä mukana, yritystason strategia ei ollut suuressa roolissa heidän työssään.

Mulle strategia on aika vieras ja kaukainen asia. Tuntuu, että paljon johto siitä puhuu silloin, kun sitä tehdään mutta ei se ole oikein mulle auennut, että mitä se mun työssäni tarkoittaa. On sitä nyt viime vuosina vähän enemmän avattu, kun aiemmin. Silti se tuntuu jäävän unholaan, kun tiedotus on tehty eikä siihen sitten oikeastaan enään palata eikä mun työssäni oikeastaan mikään oo muuttunut. (Haastateltava 11.)

Tämä vastaus kuvastaa hyvin yleistä kantaa niiltä vastaajilta, jotka eivät ole olleet strategiatyössä mukana, tai joiden työnkuva ei ole olennaisesti muuttunut strategia-työn tuloksena.

Alateema 2: Osallistuminen

Missä yritykseemme ja työhömmme liittyvissä asioissa sinä haluat tuoda esille omia näkemyksiäsi ja missä ehdottomasti et?

Teeman yhteenveto: Tässä teemassa oli selkeästi tunnistettavissa eri toimintojen ja roolien merkitys. Siihen vaikutti eniten se, missä toiminnossa haastateltava itse oli mukana. Vastauksista voitiin tunnistaa selkeästi ensin tuotannon vastaukset ja toiseksi myynnin vastaukset. Näiden lisäksi myös esimiesten vastauksissa korostuivat kokonaisvaltainen suunta eikä pelkästään oma rooli.

Henkilöstöasioissa, miten ne arvot ja ihmisten kohtelu näkyy esimerkiksi meidän arjessa. Osaamisen laajentaminen ja kehittäminen laajasti kiinnostaa ja siihen strategiassa pitäisi ottaa mun mielestä enemmän kantaa, että mitä osaamista me tulevaisuudessa tarvitaan ja mitä tarvitaan jatkossa vähemmän. Toisaalta taas puhtaan uusmyynnin strategiat ei mua kiinnosta ainakaan niin paljon, että haluaisin niitä olla mukana kehittämässä. (Haastateltava 2.)

Toiselta tuotannon esimieheltä tulee hyvin edellistä tukeva vastaus.

Henkilöstöjohtaminen laajasti, perehdyttäminen ja erityisesti osaamisen kehittäminen ja koulutukset. Esimiestyössä haluan auttaa ryhmääni palvelemaan asiakkaita entistä paremmin ja varmistaa, että meidän osaaminen pysyy ajan tasalla myös tulevaisuudessa. Myynnin strategiaan mulla ei varmaan oo mitään annettavaa ja oikein kiinnostustakaan mutta ne ketä sitä on laatimassa voisi antaa meille tuotantoon vinkkejä, mille osaamiselle olisi asiakaskunnassa eniten kysyntää, kun paljon asiakasrajapinnassa ovat. (Haastateltava 4.)

Osa haastateltavista koki taas asian suoraan yksilön näkökulmasta.

Miten voin vaikuttaa omaan työhön? Olen ollut mukana eri työryhmissä monesti missä strategiaa on käyty läpi ja laadittu. Olen yrittänyt yksilöä tuoda esille enemmän tuotannossa, mutta niitä ei ole oikein huomioitu strategiassa. Ei vissiin ole ollut tarkoitukseen toimintatapoja muuttaa tai johtamismallia vaan ollaan strategiassa keskitytty vaan siihen mikä tuote tai palvelu myy. (Haastateltava 3.)

Haluan olla vaikuttamassa niihin asioihin, mitkä koskettavat omaa nykyistä tehtävääni. Mutta kyllä mua toki kiinnostaa miten isompiakin linjauksia tehdään mutta en varmaan ole paras sanomaan mitä kannattaisi tehdä. Jos kuitenkin annetaan vaikuttamisen mahdollisuus niin näen, että se lisää paljon työntekijöiden sitoutumista firmaan. (Haastateltava 8.)

Useassa vastauksessa tuotannon osalta nostettiin esille myös teknologiset valinnat ja toimintatavat. Vastauksissa koettiin tärkeänä, että pysytään ”aallon harjalla” tai ainakin kehityksessä mukana.

Kyllä mä haluan olla vaikuttamassa siihen, millä työkaluilla näitä hommia tehdään, kun varmaan parhaiten ne tunnen ja seuraan kehitystä. Välillä kuunnellaan tekijöitä paremmin ja välillä taas ei yhtään. Sitten myös varmaan noihin projektien läpivienteihin ja menetelmiin olis jotain sanottavaa ja olen sanonutkin, että voitaisiin kokeilla uusia malleja ja konkreettisesti tiettyä mallia ehdottanut. (Haastateltava 6.)

Osassa vastauksissa korostuivat pienen yrityksen haasteet, moni joutuu tekemään vähän monenlaista työtä, eikä välttämättä pysty pelkästään keskittymään johonkin tiettyyn asiaan.

Kun me ollaan kuitenkin aika pieni yritys, niin monia asiaa täällä henkilöityy. Niitä prosesseja olisi hyvä miettiä, kun henkilöityminen sisältää aina riskejä ja voi olla pullonkauloja ainakin lomien aikana. Kyllä mä niistä asioista kerron mieluusti omat ajatukseni ja ehdotukset, minkä kanssa olen tekemisessä mutta ei mulla ole oikein aikaa asioita strategian näkökulmasta miettiä. (Haastateltava 12.)

Myynnin parissa työskentelevät toivat taas oman näkemyksensä hyvin esiin ja missä kokevat voivansa auttaa strategiaa laadittaessa.

Mä tietenkin olen aika paljon asiakkaiden kanssa tekemisissä ja siten aika hyvin ajan tasalla siitä, mitä asiakkaat meistä ajattelee ja mihin niiden oma bisnes on menossa. Sieltä syntyy aika paljon sellaisia ideoita, mitä sitten voi viedä eteenpäin. Pitkissä asiakassuhteissa varsinkin

luottamus on vahvaa ja saadaan hyvin tietoa ennalta tulevista hankkeista. Näistä sitten olen pyrkinyt aina viestimään eteenpäin, että resurssienhallinta olisi tuotannossa paremmin ennustettavissa. (Haastateltava 14.)

Vaikka suurin osa näki paljon puutteita ja kehittämismahdollisuuksia strategiapro-
sessissa, nykymallista löytyy myös paljon hyviä asioita.

Meillähän tosin johtoryhmä aika paljon itsenäisesti miettii strategiaa. Emmä varmaan itse strategiatyöhön muuten osaa paljon osallistua mutta se palaute mitä asiakkailta ja kumppaneilta saadaan, pitäisi ottaa mun mielestä paremmin huomioon jatkossa strategiaa laadittaessa. Vaikka onhan se kyllä aika hyvin osattu aiemminkin huomioida mutta aina voisi parantaa. Ja aina aiemmin, kun strategiaa on tiedotettu niin mun mielestä, siinä on hyvä tilaisuus ollut aina kysyä tarkentavia kysymyksiä, vaikka omaan rooliin liittyen ja olenkin kysynyt ja saanut joskus suoran vastauksen ja joskus vähän ympärilyöreämmän mutta kuitenkin on vastattu niin, että saanut tunteen, että asiaa on mietitty. Nyt saatu asiakaskyselyjen palaute mun mielestä hyvin kertoo sen, että meidän arvot näkyvät ja korostuvat myös asiakkaille hyvin eli siinä on ainakin onnistuttu. (Haastateltava 15.)

Haastateltavista moni ei ollut virallisessa strategiatyössä mukana, eikä asiasta oikein syntynyt keskustelua, tällöin siirryttiin seuraavaan teemaan.

Alateema 3: Tärkeys ja painopiste

Mihin sinun mielestäsi pitäisi kiinnittää erityistä huomiota strategian laatimisessa?

Teeman yhteenveto: Selkeästi haluttiin enemmän sisältöä strategiaan, eikä pelkkiä korulauseita tai sloganeita. Kun jotain uutta aletaan tekemään, selkeämmin tulisi viestiä siitä mitä tavoitellaan, mitkä ovat ne konkreettiset toimenpiteet, ja miten niitä seurataan. Tämä oli selkeästi vastaajien yleisin viesti, se ei ollut riippuvainen roolista tai toiminnosta yrityksessä.

Niin kuin aiemmin jo puhuttiin, niin isot linjat on kuvattu jotenkin mutta ne sloganit pitäisi vielä muuttaa konkreettisiksi suunnitelmiksi ja toimeenpanna. Viime vuonna tehty toimintasuunnitelma on jo suuri parannus aiempiin kertoihin. Monelle jonkinlainen case-esimerkki voisi helpottaa myös asian konkretisoinnissa. (Haastateltava 2.)

Vastaus kuvastaa hyvin aiempaa mallia ja tukee myös toimitusjohtajan kertomaa siitä, miten on aiemmin toimittu.

Moni vastaus joka tapauksessa päättyi kertomaan aika samantyylistä viestiä ja osa oli aika kriittistä.

Ylätasolla ei näytetä mieltävän yhtään sitä, onko strategia kuinka realistinen ja jalkautettavissa ennen, kun siitä tiedotetaan valmiina. Vaikka ne olisivatkin vaan suuntaviivoja niin olisi hyvä myös kertoa, miten näitä nyt aletaan seuraamaan ja mitkä ovat toimenpiteet, jos tulokset eivät olekaan toivotunlaisia. (Haastateltava 3.)

Uuden strategian jälkeen oli aiemmin jääty hieman epätietoiseen rooliin. Jos strategiassa oli jotain radikaalia ja uutta, kaivattiin selkeästi uusien roolien avaamista eikä pelkästään organisaatiokaavion esittelyä.

Enemmän konkretiaa, miten uusi strategia vaikuttaa minuun ja työnkuvaani. Mikä on minun rooli yrityksessä ja uudistetussa strategiassa? Mitä minun tulee tehdä tukeakseni strategiaa ja voisin toimia sen mukaisesti? (Haastateltava 10.)

Organisoituminen muutoksen jälkeen tai ennen oikeastaan muutokseen lähtemistä olis mun mielestä tärkeätä mieltä paremmin. Jos pitää ottaa haltuun jotain uusia teknologioita niin tarkemmin sopia kuka niihin nyt alkaa perehtymään. Ja sitten huolehtia, että niitä vanhojen hommien häntiä ei kovin pitkäksi aikaa jäisi kummittelemaan. (Haastateltava 5.)

Eräs haastatelluista nostaa muitakin asioita esille.

Kuunneltaisiin enemmän tekijöiden ideoita. Mihin teknologiat tai paremmin työkalut kehittyvät ja missä on nyt pullonkaulat, mitä asiakkaat kertovat? Tämä myös lisäisi ainakin oman kokemukseni mukaan tekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Mikä on kilpailutilanne markkinoilla ja millä me erottaudutaan muista? Asiakaskentän huomiointi on kaiken a ja o. (Haastateltava 8.)

Päätöksentekokulttuuriin haluttiin kiinnittävän huomioita.

Voitaisiin kokeilla enemmän. Matalalla kynnyksellä pilotoida erilaisia juttuja. Pienprojekteja. Ei välttämättä tarvitse ajatella, että tämä on nyt uusi hieno juttu, minkä varaan nyt rakennetaan koko yrityksen tulevaisuus mutta pienprojekteillekin pitää asettaa vastuuhenkilöt ja tietyt raamit, miten sen kehittymistä seurataan. Jos asia ei lähde lentoon niin haudataan se ja kokeillaan jotain muuta. Jos asia kuitenkin jalostuu niin sitten siihen voi alkaa kiinnittämään enemmän resursseja ja painoarvoa. Tiedotuksen sijaan olisi hyvä olla jotain avoimempaa foorumia

missä pääsisi keskustelunomaiseen tilanteeseen ylimmän johdon ja muun yrityksen henkilöstön kanssa. (Haastateltava 8.)

Valintojen tueksi on saatavissa nykyään paljon tutkittua tietoa ja yksi haastatelluista nostaakin tämän asian onnistuneesti esiin.

Mun mielestä olisi järkevää hyödyntää yhä enemmän näitä erilaisia toimialatutkimuksia, esimerkiksi Gartnerin. Sittenhän me tehdään omalle henkilöstölle ja asiakkaille erilaisia kyselyitä, niin niistä saadut palautteet voisi varmaan hyödyntää entistä paremmin. Meillä on kumppaneina isoja kansainvälisiä konserneja ja niiden tietoa ja tutkimustyötä toimialan kehittymisestä varmaan voisi hyödyntää myös paremmin. En tarkkaan tiedä, miten niitä on aiemmin huomioitu mutta tuli nyt vaan mieleen. (Haastateltava 15.)

Alateema 4: Omat kokemukset

Kerrotko omin sanoin, miten olet ollut mukana aiemmin yrityksen strategiatyössä ja minkälaisia kokemuksia niistä on syntynyt?

Teeman yhteenveto: Teemaan saatiin aika vähän vastauksia tai ainakin hyvin suppeita. Kuten aiemmin on todettu, strategiatyötä on pääosin tehty aiemmin johtoryhmän toimesta sekä henkilöiden, jotka eivät enään ole yrityksen palveluksessa muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Monen osalta keskustelu kääntyikin tiedottamiseen ja sisäiseen viestintään laajemmin. Selkeimmin kuitenkin tässäkin nousi esiin konkretian puute, toimeenpano, muutoksen läpivienti ja muutoksen jälkeiset roolit organisaatiossa.

Yleisimpiä vastauksia mukailee seuraavat kommentit:

Joskus olen ollut mukana yhdessä myynnin workshopissa missä näitä mietittiin. (Haastateltava 2.)

Strategia on tullut aina oikeastaan annettuna eikä ole mitään kyselyä. Toki oon aiemmin ollut muissa tehtävissä, enkä sitten osaa sanoa miten muut esimiehet ovat olleet mukana. Jalkautus ei ole oikein onnistunut ja sitten se on unohtunut. Tai siltä se on tuntunut, että ei ole saatu sitä oikein arkeen elämään kunnolla. (Haastateltava 4.)

Ei kuitenkaan ole ollut sitten mitään muutosta havaittavissa ja merkitystä käytännön työhön. Tosin omat tehtävät on paljon pysynyt samana

enkä uusissa liiketoiminnoissa ole ollut niin paljon mukana. (Haastateltava 3.)

Strategia on ollut vaan paperilla. Toimeenpano puuttunut, mikään ei ole muuttunut, uudistumista ei tapahtunut. Ehkä mun omat hommat on kuitenkin jatkunut niin kuin ennenkin niin en niin ole sitten kiinnittänyt huomiota, jos jonkun muun hommat on muuttunut. Kyllä meillä kuitenkin noita uusia juttuja on aina tullut, kun rupeen miettimään. (Haastateltava 10.)

Liian usein strategiasta on tullut tragedia. Isojen fanfaarien saattelemana tiedotetaan asiasta. Sloganeita ja muita hienoja kiteytettyjä asioita esitellään. Sitten, kun odottaa, että sitä vähän avattaisiin tarkemmin niin ei saakaan oikein enään vastauksia. En osaa oikein sanoa kenestä tai mistä se on kiinni. (Haastateltava 7.)

Tässä välissä oli monen vuoden pätkä mikä oli vähän sekoilua ja strategia hukassa. YT-neuvotteluita ja organisaatiomuutoksia. Ei oikein tunnuttu pääsevän eteenpäin ja ei tullut päätöksiä sen suhteen, että mitä nyt aletaan tekemään ja keskityttäisiin kunnolla johonkin, vaikka uusista jutuista puhuttiin. Varmaan elettiin koko yrityksessä hieman alennustilassa monen takaiskun seurauksena, joten ymmärrystäkin löytyy tälle asialle mutta nyt viimeisen vuoden aikana on havaittu selkeää kirkastumista myös vastuualueissa mutta parannettavaakin löytyy. Pika-voittojen tavoittelusta toivon mukaan kestävämpään kasvuun ja kannattavuuteen. (Haastateltava 8.)

Muutama haastatelluista oli kuitenkin ollut mukana laajemmin strategiatyössä ja nostaa muutamia olennaisia asioita esiin.

Joskus 2010 some oli kova juttu ja tulossa. Me sitten kans tuotteen kautta yritettiin siitä saada siivu mutta ei koskaan oikein saatu siitä bisnestä. Viimeisin isompi kierros taisi olla joskus 2015, kun tietoisesti vähennettiin tuotteita ja päätettiin panostaa erilaisiin palveluihin ja ratkaisuihin. Niistä päätöksistä ja linjauksista osa lähti hyvin etenemään ja voi vieläkin hyvin ja tuntuu kasvavan. Sitten osa taas jäi vähän epäselväksi, eikä oikein ottanut tuulta siipiensä alle. En tiedä sitten oliko ihmistä kiinni vai fokuksen puutteesta, miksi ne ei ole onnistunut, kun en niissä niin paljon ole ollut mukana. Välillä ne päätökset jonkun toiminnan lopettamisesta taas on mun mielestä kestänyt liian kauan. Aikaa ja rahaa pumpataan pitkään mutta liikevaihtoa tai oikeaa bisnestä ei tunnuta saavan aikaan, vaikka mitä yritetään. Mutta näin jälkikäteenhän näitä on hyvä aina viisastella! Hyvä se on, että yritetään keksiä uusia juttuja, eikä jämähdetä paikalleen. Ei se päätöksenteko varmaan aina ihan helppoa ole. (Haastateltava 5.)

Olikohan se vuonna 2015, kun pohjaa tehtiin näille nykyisille jutuille. Silloin kyllä se lanseeraus tehtiin ihan hyvin. Oli tiedotustilaisuutta ja ryhmäpalaverissa avattiin asioita tarkemmin ja se lähti kyllä siitä elämään. Sitä kuitenkin näin jälkikäteen ainakin toivoo, että olisi jotenkin ne tavoitteet tarkemmin määritelty ja miten sitä seuranta tehdään, että ollaanko oikeaan suuntaan menossa suhteessa tavoitteisiin. (Haastateltava 9.)

Alateema 5: Kehitysideat

Peilaatko aiempia kertoja vielä omaan rooliisi, ja miten strategia on toimeenpantu omien kokemuksiesi mukaan. Onko sinulla ehdotuksia strategian toimeenpanoon jatkossa?

Teeman yhteenveto: Roolista ja toiminnosta riippumatta vastauksissa nousi samoja asioita esille. Strategiassa pitää olla kerrottu, mihin keskitytään ja mitkä asiat jätetään vähemmälle huomiolle. Sisäiseen viestintään tulee keskittyä enemmän. Uusien asioiden osalta rooleja organisaatiossa tulee selkeyttää. Tarvittaessa tulee huolehtia uusien tehtävien asianmukaisesta perehdyttämisestä ja koulutuksista. Henkilöstön ideoita toivotaan kuunneltavan enemmän, kun isoja linjoja mietitään ja suunnitellaan tarkemmin keinoja. Kun jotain päätetään tehdä, kiinnitetään huomiota siihen, miten asialle asetetut tavoitteet saavutetaan ja miten etenemistä seurataan eli mittaroidaan. Esimiesten vastauksissa korostuivat myös oma budjetti, minkä pohjalta voitaisiin esimerkiksi tehdä pitkäjänteisempiä koulutussuunnitelmia omalle ryhmälleen.

Ensiksi pitää strategiassa kertoa myös se mitä ei tehdä. Vähentää epäselvyyttä ja turhaa työtä. Sitten sisäiseen viestintään ja tarkempiin suunnitelmiin hyvä ottaa henkilöstöä mukaan. Suunnitelmien jälkeen toimeenpanolla tulee olla jonkinlainen sovittu seurantamalli ja mahdollisesti mittarit. (Haastateltava 2.)

Eniten toivon, että olisi jonkinlainen budjetti myös meille ja suuntaviivat muutenkin, että voisi suunnitella sopivia koulutuksia omalle ryhmälle, eikä tarttisi erikseen joka asialle kysyä erillistä lupaa. (Haastateltava 4.)

Esimiesvastuita ja liiketoimintavetäjien rooleja tulee tarkentaa strategian viestijänä ja toteuttajana. Vaikka viestintä on viime vuosina hieman parantunut, niin kehitettävää siinä on edelleen. Toimintasuunnitelman voisi viedä tarkemmin myös tuotannossa ryhmätasolle. (Haastateltava 3.)

Viestintäkanavat tulee selkeyttää. Ja tietenkin tiimipalaverissa näistä tulee sitten jutella tarkemmin, että miten nämä nyt koskettavat meitä. Sovitaan malli, määrätietoisesti toimitaan sen mukaan ja vaaditaan myös muita toimimaan sen mukaan niin päästään vanhoista tavoista pois. (Haastateltava 11.)

Meillä on kuitenkin talossa tätä projektiosaamista aika paljon niin voisi ihan samalla lailla, kun asiakasprojekteissa tehdä projektisuunnitelman. Siinä sitten olisi stepit, miten edetään eli roadmap ja mitä toimenpiteitä, missäkin vaiheessa tehdään. (Haastateltava 12.)

Mulla on tapana tulostaa omalle työpöydälle aina se strategialappu. Kun se näkyy arjessa enemmän, niin se menee pikkuhiljaa selkärantaan. Tätä voisi kaikille suositella. Voisiko asiakkaat ottaa mukaan strategiatyöhön jatkossa laajemmin? (Haastateltava 15.)

Vastauksista voitiin päätellä, että tavoitteet ovat tärkeitä, sekä työntekijän vastuut ja roolit. Perustarpeena kaikilla on tehdä merkityksellistä työtä ja tuntea olonsa tärkeäksi osaksi yrityksen tulevaisuutta.

Yksittäisissä vastauksissa näkyi myös hieman ristiriitainen viestintä omaan tehtävään liittyen, tämä on aiheuttanut strategian viestinnässä hämmenystä.

Suurin ongelma oli kuitenkin alkuperäisistä suunnitelmista poikkeaminen, useampaan otteeseen. Alkuperäisessä strategiaesityksessä ei puhuttu osittaisesta matriisiorganisaatiosta tai tiimityömallista mitään, vaikka myöhemmin nämä lanseerattiinkin ”strategian mukaisina”. Tämä vei strategiatyöltä uskottavuuden, ja sai henkilöstön vain odottamaan seuraavaa muutosta suunnitelmiin. Tiedottamiseen alettiin myös suhtautua välinpitämättömästi, osin sen epäsäännöllisyyden ja epäjohtamukaisuuden vuoksi. Asiaa ei heti, eikä myöhemminkään, tunnustettu eikä yritetty korjata. (Haastateltava 14.)

Strategia, joka muuttuu ennen kuin sitä on ehditty ottaa käyttöön, eli testata sen toimivuutta, ei ole uskottava, varsinkaan, jos muutoksia ei pystytä perustelemaan.

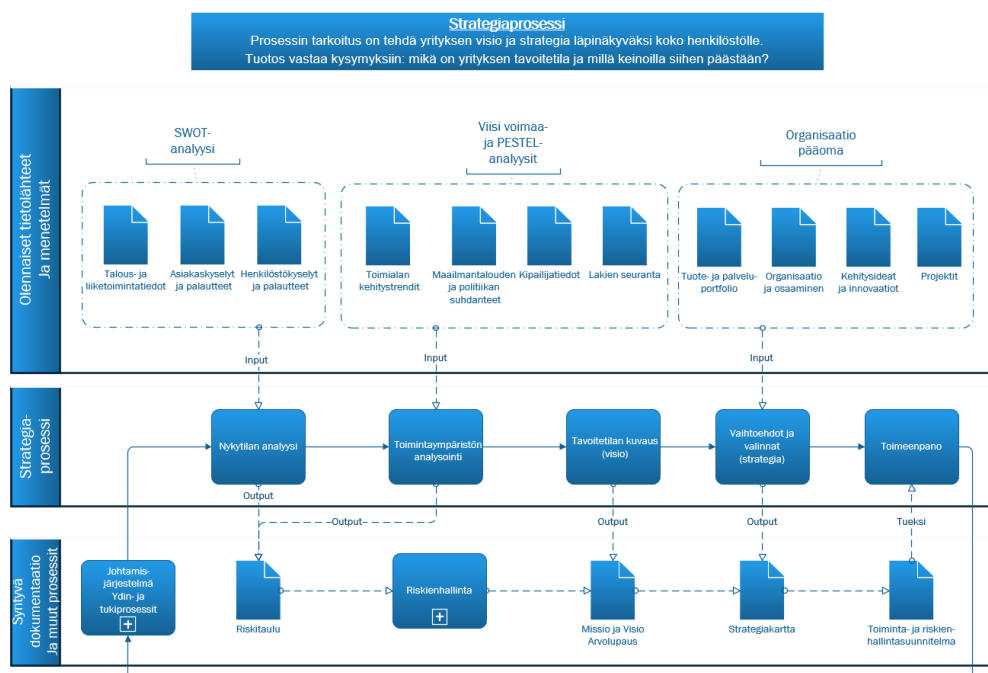
5 UUDISTETTU STRATEGIAPROSESSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen pohjalta syntynyt strategiaprocessimalli kohdeyritykselle. Luvun lopussa on tutkimustuloksista yhteenveto ja johtopäätökset edelleen kehitettävistä asioista kohdeyrityksessä.

5.1 Strategiaprosessi

Tämän tutkimuksen päätarkoitus oli luoda yritykselle formaali strategiaprosessi tutkimustulosten pohjalta osaksi kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää. Prosessin syntymiseen vaikutti paljon tutkimuksen luvussa 2.1 esitellyt strategiaprocessin osat ja vaiheet Hiltusen (2015) mukaan sekä tutkimuksen haastatteluista saadut kehittämissuhteet. Prosessin eri vaiheiden vaadittavat lähtötiedot ja mitä eri vaiheiden tulee tuottaa prosessin edetessä, syntyivät tutkimuksessa käytettyjen lähteiden pohjalta. Nykytilan analyysissä käytetään hyväksi esimerkiksi Vuorisen (2013) esittelemää SWOT-analyysiä, mikä on tuttu kohdeyritykselle jo aiemmista toimintatavoista. Toimintaympäristön analyysissä käytetään Porterin (2008) Viisi voimaa -mallia ja Vuorisen (2013) esittelemää PESTEL-analyysiä. Analyysien tulokset käsitellään kohdeyrityksessä jo aiemmin käytössä olevan riskienhallintaprocessin mukaan, jota kehitetään edelleen skenaariotyöskentelyn avulla. Tavoitetilan kuvaamisessa huomioidaan etenkin asiakkaille tuotettava kokonaisarvon muodostuminen ja kilpailuetu Kellerin ja Kotlerin (2009) mukaan. Strategisia vaihtoehtoja ja valintoja mietittäessä tukeudutaan Kaplanin ja Nortonin (2004) kehittämiin strategiakartta-menetelmiin sekä uutta liiketoimintaa synnyttäessä Chan Kimin ja Mauborgnen (2009) Sinisen meren strategia -menetelmiin.

Prosessin lopputuotoksena syntyy visio ja strategia, joka on tehty läpinäkyväksi koko organisaatiolle ja valmis toimeenpantavaksi. Strategiakartan pohjalta aloitetaan strategian toimeenpano ja yksityiskohtaisempien suunnitelmien tekeminen, niissä huomioidaan muun muassa Hiltusen (2015) esittelemä muutoksen W-käyrä ja Mattilan (2007) kertomat asiat liittyen onnistuneeseen muutokseen. Uudistettu prosessi on kuvattu kuvassa 16.



Kuva 16. Uudistettu strategiaprosessikuvaus.

Seuraavassa kuvan 16 mukaiset strategiaprosessin päävaiheet on avattu tarkemmin. Lisäksi siihen olennaisesti liittyvät osa-alueet on kerrottu ja kyseisen vaiheen tuotos.

1. **Prosessi käynnistyy** yleensä hallituksen toimesta noin kolmen vuoden välein tai lyhyemmällä aikavälillä, jos toimintaympäristö olennaisesti muuttuu. Prosessin omistajana toimii toimitusjohtaja.
2. **Nykytilan analyysi.** Nykytilan analyysin tärkein tehtävä on tunnistaa yrityksen nykytila. Analyysin tueksi kerätään toteutuneet ja ennustetut talousluvut sekä henkilöstö- ja asiakaskyselyiden tulokset. Näiden analysointi on monesti jo aloitettu aiemmin, mutta strategiaprosessin edetessä näistä on hyvä tehdä vielä yhteenveto ja nostaa olennaiset asiat esiin. Nämä asiat on hyvä huomioida uudistetussa strategiassa SWOT-analyysin avulla. Uhat ja mahdollisuudet dokumentoidaan yrityksen riskitauluun jatkoanalysointia varten.
3. **Toimintaympäristön analyysi.** Nykytilan analyysin jälkeen kerätään tietoa toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista tulevan strategiajakson aikana. Olennaisia tietoja kerätään PESTEL-analyysin ja Viisi voimaa -mallin

mukaan eri tietolähteistä. Kerätyt tiedot dokumentoidaan yrityksen riskitauluun jatkoanalysointia varten. Riskitaulussa on nyt tunnistettuja uhkia ja mahdollisuuksia. Tämän jälkeen niitä käsitellään yrityksen riskienhallintaprosessin mukaisesti.

4. **Tavoitetilanteen kuvaus (visio).** Mitä olemme ja missä haluamme olla strategiakauden lopulla? Tässä vaiheessa tuotetaan yrityksen visuaalinen esitys visiosta. Lisäksi kerrotaan selvästi myös missio ja arvot sekä asiakkaalle annettu arvolupaus. Tärkeää on myös selvittää keiden kanssa tai avulla yritys onnistuu. Miksi tavoitetila on tavoittelemisen arvoinen, ja mitä mahdollisia haasteita joudutaan ratkaisemaan matkalla kohti tavoitetta? Olennainen osa tavoitetilan kuvauksessa on myös yrityksen taloudellinen tila strategiakauden lopussa.
5. **Vaihtoehdot ja valinnat (strategia).** Tämä vaihe on usein prosessin työläin ja vaikein. Vaiheessa käytetään laajasti hyväksi organisaation tietoa strategiaprosessin aiemmista analyyseistä, henkilöstön muuta tietoa ja osaamista, syntyneitä kehitysideoita, nykyistä tuote- ja palvelutarjoomaa ja toteutettujen projektien tuloksia ja mahdollisia innovaatioita. Vaiheen lopputuloksena syntyy strategiakartta. Tämän vaiheen jälkeen pitäisi olla vastaus kysymykseen, missä bisneksessä ollaan mukana ja missä ei, ja miten saavutetaan pysyvää kilpailuetua. Tässä vaiheessa määritellään myös tunnistetut muutostarpeet toiminnassa ja hahmotellaan tarvittavat strategiset hankkeet.
6. **Toimeenpano.** Strategiakartan pohjalta voidaan aloittaa toimeenpanon tueksi tehtävä tarkempi toiminta- ja riskienhallintasuunnitelma. Tästä lisää seuraavassa luvussa.

5.2 Strategian toimeenpano

Tässä luvussa esitellään vuositason toiminta- ja riskienhallintasuunnitelman olennainen sisältö lähinnä otsikkotasolla, mutta ei mennä tarkemmin niiden sisältöön tai kerrota, kuinka näitä suunnitelmia tutkimuksen kohdeyrityksessä tehdään. Tämän

lisäksi kerrotaan myös muita havaittuja kehityskohteita strategian toimeenpanon tueksi tutkimuksen kohdeyrityksessä.

Toiminta- ja riskienhallintasuunnitelma sisältää seuraavat osa-alueet strategiakauden ajalle eli noin kolmen vuodelle:

1. Perustiedot yrityksestä.
2. Visio, missio ja arvolupaus.
3. Strategiakartta, tavoitteet ja mittarit.
4. Yrityksen tarjooma ja liiketoiminnot, myyntisuunnitelma.

Vuositasolla (strategian tarkastelu, tarvittavat päivitykset ja seuraavan vuoden tavoitteet) tehdään:

5. Taloussuunnitelma eli budjetti
 - Visio määrittelee taloudelliset tavoitteet strategiakaudelle
 - Alustavat vuositason tavoitteet (karkea budjetti)
 - Budjettia tarkennetaan muiden osa-alueiden läpikäynnin jälkeen. (lopullinen budjetti)
6. Organisoituminen
 - Sidosryhmäsuunnitelma
 - Keskeisiä kysymyksiä sidosryhmien osalta:
 1. Mitä sidosryhmiä yrityksellä on?
 2. Mikä on kunkin sidosryhmän tavoite – mitä edellyttää/vaatii yritykseltä?
 3. Miten kukin sidosryhmä aikoo/pystyy saavuttamaan tavoitteensa?

4. Miten suhtautua kuhunkin sidosryhmään ja miten priorisoida keskenään ristiriitaisia vaateita?

- Sidosryhmiä ovat:
 - Omistajat ja rahoittajat
 - Olennaiset kumppanuudet ja toimittajat
 - Asiakkaat
 - Kilpailijat
 - Yhteiskunta
 - Oma henkilöstö
 1. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma tehtävän mukaan
 2. Henkilöstön muut (oto-)roolit
 - Muut sidosryhmät

7. Turvallisuussuunnitelma

- Tunnistetut uhat
- Liiketoiminnan jatkuvuussuunnitelmat
- Muut yritysturvallisuuden osa-alueet

8. Laatu- ja kehityssuunnitelma

- Auditointisuunnitelma, prosessikehitys
- Tunnistetut mahdollisuudet
- Kehityssuunnitelmat ja strategiset hankkeet

9. Viestintäsuunnitelma

- Sisäinen viestintä
- Ulkoinen viestintä
- Markkinointisuunnitelma.

Toiminta- ja riskienhallintasuunnitelma tehdään strategian toimeenpanon tueksi. Strategian toimeenpano sisältää kaksi avaintekijää.

1. Viestintä, minkä avulla lisätään henkilöstön ymmärrystä ja sitoutumista.
2. Projektin hallintamalli: projektit, vastuut, budjetit ja aikataulut.

Ensiksi (1) tehdään viestintäsuunnitelma strategian osalta. Suunnitelmaan kirjataan:

- Mitä viestitään?
- Milloin viestitään?
- Keiden kanssa viestitään?
- Kuinka viestitään?
- Kuka viestii?

Näiden pohjalta syntyy tietoisuus strategiasta, voimassa olevista ohjeistuksista ja toimintatavoista.

Toiseksi (2) strategian systemaattiseen toteuttamiseen tarvitaan toimiva projektin-hallintamalli. Strategia ei toteudu itsekseen, vaan sen eteen pitää tehdä suunnitel-mallisia toimenpiteitä. Nämä toimenpiteet kannattaa organisoida ja konkretisoida projekteiksi, jotta strategian toteuttaminen olisi hallittua ja systemaattista.

Jos strategian toteuttaminen jätetään organisaation huoleksi ilman oikeanlaista oh-jausta, on huomattavasti vaikeampaa seurata ja arvioida sen toteutumista. Organi-saatioyksiköt tulkitsevat strategisia tavoitteita helposti omalla tavallaan ja tekevät toimenpiteitä omilla painotuksillaan. Strategiaa toteuttavat tahot eivät välttämättä

tällöin keskustele keskenään, eivätkä siis tiedä toistensa toimenpiteistä. Tästä seuraa vaikeimmissa tapauksissa päällekkäisiä tai keskenään ristiriitaisia toimenpiteitä.

Päätökset tehdään aina sillä hetkellä olevan tiedon varassa. Jos tieto muuttuu tai lisääntyy tulevaisuudessa, se voi toki aina muuttaa tilannetta. Pitää siis olla myös valmius muuttaa päätöksiä mahdollisesti lisääntyneen tiedon valossa.

5.3 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset tukivat hyvin tutkijan aiemmin saamia tietoja, aiemmin tuotetun dokumentaation ja tunnistettujen kehitystarpeiden hypoteeseja, joita tutkijalla ja tutkimustyön asettajalla (Toimitusjohtaja) oli ennen varsinaisen tutkimustyön käynnistämistä. Tutkimuksella vahvistettiin näitä näkemyksiä ja moneen asiaan saatiin syventäviä vastauksia ja ehdotuksia, joiden pohjalta toimintatapoja oli hyvä lähteä kohdeyrityksessä kehittämään.

Tutkimuksen kohdeyrityksessä oli viimeisen kymmenen vuoden aikana kiinnitetty strategiaan hyvin paljon huomiota. Yrityksessä on dokumentoitu yrityksen missio, arvot ja visio. Strategisia valintoja oli tehty liiketoiminnan suhteen esimerkiksi: missä teknologioissa ollaan mukana ja missä ei. Myyntistrategisesti toimintatapojen painopistettä on muutettu tuotemyynnistä ratkaisumyyntiin eli ohjelmistotalosta palvelutaloksi. Viime vuosina strategian painopisteitä oli kirkastettu. Yrityksessä on mietitty enemmän myös asiakasarvon tuottamisen näkökulmasta asioita ja minkä tyyppiset asiakkuudet olivat yritykselle strategisesti sopivia. On siis keskitytty ja tarkennettu fokusta.

Yrityksellä on toimialalla pitkä historia ja se on osoitus, että paljon asioita on tehty oikein alati muuttuvassa ympäristössä, vaikka kaikkea ei olekaan aina niin suunnitelmallisesti ja tietoisesti tehty. Taloudellisesti lähes 30 vuoden ajalle mahtuu parempia ja heikompia vuosia. ”Selviytymistä” voi pitää kuitenkin yhtenä menestyksen mittarina. Muutoskyvykkyyttä on löytynyt nopeasti muuttuvista ja vaikeasti ennakoitavista tilanteista huolimatta.

Heikkouksina voitiin pitää sitä, että ei ole ollut sovittua mallia käydä strategisia asioita läpi koko henkilöstön kanssa. Henkilöstölle ei ole selvennetty, miten ne liittyvät

kokonaisuuteen ja muihin prosesseihin. Tämä on heikentänyt asioiden yhteensopivuutta, koska asiat ovat olleet hyvin irrallisia osia. Läpinäkyvyys henkilöstölle on ollut heikkoa ja strategian toimeenpanossa on ollut haasteita. Monitoimipaikkaisessa yrityksessä viestintä tulee ottaa enemmän huomioon. Muutosjohtamisen periaatteita ei ole noudatettu. Strategiatyötä on tehty pienellä joukolla ja sen valmistumisen jälkeen on valinnat esitelty henkilöstölle tiedotusluonteisesti. Kysymyksille on annettu mahdollisuus. Jos kysymyksiä ei ole heti tullut niin on oletettu, että asia on ymmärretty ja sisäistetty. Suuntaviivat ja painopistealueet ovat kuitenkin jääneet valitettavan usein hyvin ylätasolle eikä niitä ole purettu juurikaan strategiseksi hankkeiksi tai projekteiksi. Yksittäisiä kehittämishankkeita on tehty, niiden kytkös kuitenkin strategiaan on jäänyt vähäiseksi. Säännöllinen seurantamalli on puuttunut. On puhuttu muutoksesta, mutta se on monesti jäänyt suunnitelmaksi ja puheeksi. Tarvittavia toimenpiteitä ole juurikaan onnistuneesti toteutettu.

Henkilöstöltä saatiin hyvin kehitysideoita. Monelle kuitenkin koko yrityksen strategia tuntui hyvin kaukaiselta asialta, eikä monikaan ollut varma, mikä on nyt yrityksen strategia ja löytyykö se kirjattuna jostakin. Voitiin kuitenkin todeta, että itse liiketoimintastrategiatyötä on tehty hyvin, mutta strategian toimeenpanossa ovat suurimmat haasteet. Eri roolien selkeyttäminen on jäänyt puuttumaan uudistetun strategian toteutuksessa.

Tutkimuksen avulla tunnistettiin seuraavia olennaisia kehitys- ja muutostarpeita kohdeyrityksen toiminnassa.

Muutostarve 1. Operatiivinen johto ja muu henkilöstö mukaan tarkempia suunnitelmia tehtäessä strategisten valintojen jälkeen.

Perustelu: Tutkimuksen perusteella henkilöstöllä on paljon hyviä ajatuksia, mitä tulee strategisten valintojen sisältöön. Työntekijät tuntevat ja osaavat oman tehtävänsä paremmin kuin toimiva johto. Mitä valintoja loppujen lopuksi tehdään, ja mitkä ovat niiden uhat ja mahdollisuudet. Jos henkilöstä ei usko strategiaan tai se tuntuu liian kaukaiselta, ei sen toimeenpanoa käytäntöön ole mahdollista toteuttaa täysin. Strategisten päämäärien toteutuksen tulisi olla organisaation henkilöstön yhteinen tahtotila, ei ylhäältä pakotettu muutosviidakko.

Toimenpide-ehdotus: Toimiva johto laatii suuntaviivat ja määrittää olennaiset muutostarpeet yrityksen toiminnassa, mutta ei vie työtä liian pitkälle tai laadi yksityiskohdaisia suunnitelmia. Strategia saadaan jo elämään, kun se viestitään oikein ja annetaan operatiiviselle johdolle suuntaviivat prosessin alkuvaiheessa. Operatiivisen johdon tulee olla valmis ottamaan enemmän vastuuta yksityiskohtaisempien suunnitelmien toteuttamisesta. Ennen lopullisten suunnitelmien lukkoon lyömistä otetaan eri osa-alueiden asiantuntijat työhön mukaan ja ideoidaan yrityksen tarjoamia palveluita, minkälaisia teknologisia valintoja tehdään, mitä osaamista tarkemmin tekijöiltä löytyy ja minkälaisia (projektin)hallintamenetelmiä käytetään. Mistä löydetään kilpailutekijät. Tässä vaiheessa jokaisen työntekijän tulee saada oma äänensä kuuluviin, mutta työntekijän tulee olla myös valmis ottamaan vastuuta. Näiden pohjalta voidaan määrittää olennaiset strategiset hankkeet tarkemmin.

Muutostarve 2: Esimiesten ja liiketoiminta-alueiden vetäjien rooli strategian viestijänä ja toteuttajana

Perustelu: Strategian viestintä ja tarkempi avaaminen on aiemmin jäänyt paljon toimitusjohtajan vastuulle, muut esimiehet eivät ole aktiivisesti olleet sitä tekemässä. Tämän perusteella voitiin päätellä, että esimiesten roolia strategian viestinnässä ja toimeenpanossa tulee korostaa. Aiemmillä kerroilla strategian toimeenpano on jäänyt kesken. Esimiesten ja muun henkilöstön rooli strategiatyön viestijänä ja toteuttajana on jäänyt puuttumaan.

Toimenpide-ehdotus: Laaditaan selkeä sisäinen viestintäsuunnitelma, jossa on asiat ja roolit sovittuna. Tämä vaatii erityisesti lähiesimiesten roolin selkeyttämistä.

Muutostarve 3. Muutoksen aiheuttama sisäinen uudelleen organisoituminen, roolit ja tehtäväkuvaukset.

Perustelu: Vaikka organisaatiomuutoksia oli tehty monesti uudistetun strategian yhteydessä, tutkimustuloksista voitiin päätellä, että muutoksien perusteluja ei ole kovin hyvin tehty tai ainakin työntekijät ovat näin kokeneet. Toimintatapamuutoksia oli kirjattu suunnitelmiin, mutta niitä ei ole valvottu tai vaadittu niiden toteuttamista. Tästä on seurannut, että oikeastaan mikään ei ollut muuttunut, ainoastaan yksittäiset ihmiset olivat siirtyneet laatikosta toiseen organisaatiokaaviossa.

Toimenpide-ehdotus: Organisoituminen strategian (ja asiakasarvolupauksen) mukaisesti. Tehdään tarvittavat yksilötason perehdyttämis- ja koulutussuunnitelmat mahdollisten uusien roolien mukaan. Tärkeää on kehittää yrityksen kehitys- ja tavoitekeskustelumenettelyä ja niihin liittyviä dokumentteja, kuten tiimin ja yksilön tavoitekortteja. Tärkeää myös huomioida viestinnässä ne tehtävät ja henkilöt, joihin ei kohdistu suurempia muutostarpeita uudistetun strategian myötä.

Muutostarve 4. Sisäisen viestinnän kehittäminen

Perustelu: Tutkimuksessa nousi esille useissa eri yhteyksissä sisäisen viestinnän puute tai heikkous. Mitkä ovat sovitut kanavat eri asioissa, joista viestitään ja kuka vastaa missäkin tapauksessa viestinnästä ja tiedonkulusta.

Toimenpide-ehdotus: Tulee laatia selkeämpi viestinsuunnitelma ja vaatia sen noudattamista kaikilta. Yrityskulttuurissa tulee mahdollistaa kokonaisvaltainen vuorovaikutus eri henkilöiden välillä.

Muutostarve 5. Päätösten ja valintojen jälkeiset tavoitteet ja niiden etenemisen seuranta

Perustelu: Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että henkilöstö kaipaa selkeämpiä tavoitteita. Mitä toimenpiteitä tehdään ja miten hankkeiden etenemistä seurataan.

Toimenpide-ehdotus: Otetaan käyttöön myös sisäisissä hankkeissa selkeämpi projektinhallintamalli. Asiakasprojekteissa käytettyjä malleja voidaan soveltaa hyvin myös sisäisiin hankkeisiin. Näiden lisäksi otetaan käyttöön PDCA-mallin mukaiset toimintatavat, joilla seurataan suorituskykyä ja pyritään jatkuvaan parantamiseen.

Muutostarve 6: Sloganeista aitoon arvolupaukseen

Perustelu: Tutkimuksessa nousi esiin sana slogan monesti, useat työntekijät miettivät sanan merkitystä.

Toimenpide-ehdotus: Keskitytään enemmän arvolupaukseen, joka pohjautuu oikeasti yrityksen kokemuksiin arvoihin, tapoihin toimia. Tärkeää on kuvata muutamalla lauseella toimintaa ohjaavat tekijät, jotka näkyvät myös asiakkaille.

Tutkimuksen päätavoite oli tuottaa formaali strategiaprosessi kohdeyrityksen käyttöön osaksi kokonaisvaltaista johtamisjärjestelmää. Tutkimuksessa selvitettiin yrityksen aikaisempia ja nykyistä strategian luontiprosessia ja pyrittiin löytämään niistä kehitettäviä osa-alueita. Kehitettäviä osa-alueita löydettiin useita. Tutkimustyön pohjalta kehitettiin luvussa 5.1 esitelty strategiaprosessi. Muut tunnistetut muutostarpeet tutkimuksen kohdeyrityksen toimintakulttuurissa ja -tavoissa on esitelty aiemmin tässä luvussa.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimustyyppin keskeiset piirteet on esitelty luvussa 3.1. Näiden osalta voitiin myös todeta, että tutkimus täytti kvalitatiivisen tutkimuksen keskeiset kriteerit.

Tutkimuksen olennaisena johtopäätöksenä voitiin pitää sitä, että ylimmän johdon ja muun henkilöstön välistä vuorovaikutusta pitää lisätä. Operatiivisen johdon ja muun henkilöstön tulee ottaa vastuuta strategian toteuttamisesta enemmän. Ylimmän johdon pitää myös ymmärtää antaa valtaa ja vastuuta oikeassa suhteessa operatiiviselle johdolle ja muulle henkilöstölle tarpeen mukaan. ”Ei kysyvältä tieltä eksy”- ja ”Ei kannettu vesi kaivossa pysy” -vanhat sanonnat kuvaavat mielestäni muutostarvetta parhaiten eli aidon vuorovaikutuksen lisäämistä ja mahdollistamista tarvitaan kehitettäessä kohdeyrityksen toimintakulttuuria. Pitäen mielessä ja noudattaen luvussa 2.2 esiteltyjä muutosjohtamisen periaatteita, tullaan paremmin onnistumaan strategian toimeenpanossa jatkossa.

Collins (2009, 88) toteaa: ”Tosiasia on, että yritysten menestymisen syy on usein paljolti vain onnekkuus ja sattuma.”

Tutkimuksen tekijä lisää tähän, että tekemällä taustatyön hyvin ja riskilähtöisesti, tunnistamalla oikeat tavat, oikeat asiat ja oikean ajan, parannetaan todennäköisyyttä menestystä jättäen sattumalle ja selittelyille vähemmän tilaa.

Hyvä strategia sisältää ymmärryksen yrityksen nykytilasta sekä toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutoksista. Lisäksi edellisten perusteella muodostettu tahtotila yrityksen rakenteesta, kilpailueduista ja taloudellisista tuloksista strategiakauden lopussa. Näiden jälkeen tulee suunnitella toimintalinjat ja periaatteet, joilla päästään tahtotilaan. Lopuksi hankesuunnitelma toimintalinjojen toteuttamiseksi ja seuranta.

LÄHTEET

- Barney, J. & Hesterly, W. 2008. Strategic Management and Competitive Advantage, concepts and cases. 2nd edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Carleton, T. & Cockayne, W. 2013. Playbook for strategic foresight and innovation. s. 204. [Verkkolehtiartikkeli]. [Viitattu 28.9.2019]. Saatavana: <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2016/01/Playbook-for-Strategic-Foresight-and-Innovation-A4.pdf>
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2009. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Collins, J. 2001. Good to great. Why some companies make the leap...and others don't. New York: Harper business.
- Collins, J. 2009. How the mighty fall. And why some companies never give in. New York: Harper Collins.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hunger, D. & Wheelen, T. 2007. Essentials of strategic management. 4th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R. & Norton, P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Keller, K. & Kotler, P. 2009. Marketing management. 13th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Kohdeyrityksen materiaali. 2019. [Verkkolähde: LaatuKoulutus 5.2.2019]. [Viitattu 28.9.2019] Saatavana: Kohdeyrityksen sähköiset koulutusmateriaalit. Vaatii käyttöoikeuden.
- Maslow, P. 1943. A theory of human motivation. [Verkkolehtiartikkeli]. Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396. [Viitattu 27.9.2019]. Saatavana: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Helsinki: Talentum.

Porter, M. 2008. The five competitive forces that shape strategy. [Verkkolehtiartikkeli]. Harvard Business Review January 2008 s. 79-93. [Viitattu 24.9.2019]. Saatavana: hbr.org. Vaatii käyttöoikeuden.

Siilasmaa, R. 2018. Paranoidi optimisti. Näin johdin Nokiasa murroksessa. Helsinki: Tammi.

Suominen, K. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: SanomaPro.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Helsinki: Talentum