

Janne Romppainen

”Practicing Strategic Thinking” – menetelmän soveltaminen strategian johtamisessa.

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Teknologiaosaamisen johtaminen
Kevät 2011

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtaminen
Tekijä(t) Janne Romppainen	
Työn nimi ”Practicing Strategic Thinking” – menetelmän soveltaminen strategian johtamisessa.	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Eero Pikkarainen
	Toimeksiantaja -
Aika Kevät 2011	Sivumäärä ja liitteet 46+12
<p>Työn aiheena oli tutkia toimeksiantajan mielenkiinnon kohteena olevaa ”Practicing Strategic Thinking” – menetelmän soveltuvuutta pienyrityksien strategiseen johtamiseen. Samalla haluttiin selvittää voidaan-ko menetelmän soveltamista tuotteistaa konsultointituotteeksi.</p> <p>Menetelmän soveltuvuutta tutkitaan soveltamalla menetelmää kahteen tapaukseen. Toinen tapauksista edustaa tilannetta, jossa menetelmän avulla pyritään löytämään vastaus hyvin rajattuun strategiseen ongelmaan. Toinen tapaus esittää hieman laajempaa ongelmakenttää. Menetelmän soveltuvuutta arvioidaan soveltamisen ja lopputulosten avulla. Lisäksi tapausten toimeksiantajia haastatellaan kahdesta kolmeen kuukauden kuluttua menetelmän soveltamisesta.</p> <p>Toimeksiantajien haastattelun ja omien havaintojen perusteella menetelmän avulla voidaan löytää toimenpide-ehdotuksia strategisten ongelmien ratkaisemiseksi. Menetelmää soveltavalla ryhmällä on oltava riittävä tietotaito kyseisestä ongelmakentästä ja tehtävänto tulee olla riittävän rajattu, jotta menetelmän soveltamisella päästään hyvään tulokseen. Menetelmän pohjalta voidaan rakentaa strategista työtä tukeva konsultaatiotuote, mutta se vaatii lisätutkimusta ja menetelmän syvällistä tuntemusta.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Strategia
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Engineering	Degree Programme Technology Competence Management
Author(s) Janne Romppainen	
Title Application of "practicing Strategic Thinking" - method in strategy management.	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Eero Pikkarainen
	Commissioned by -
Date Spring 2011	Total Number of Pages and Appendices 46+12
<p>This study is about to investigate how "Practicing Strategic Thinking" –method can be used in small organizations strategic management. Second scope of this study was to investigate, can this method suit as on strategic consult product.</p> <p>Feasibility of this method where tested by applying it to couple of cases. One of these cases represents situation where this method is used to find options for constricted strategic issue. Another cases strategic issue represents wider field. Aptitude of the method is made by analyzing results and implementation. Afterwards clients of these cases where interviewed also.</p> <p>As on results of these interviews and own analysis of implementation and results of these cases. It can be said that this method works and options where found for these issues related to cases. To work properly issue need to be quite limited and group who will make implementation needs to have competences for the field of the issue. Method can be adapted to strategic consulting product, but good knowledge of this method and some additional research is required.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords Strategy	
Deposited at <input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences	

ALKUSANAT

Uskomatonta, mihin ihminen tuhlaa kauniita kevätpäiviä.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 STRATEGINEN SUUNNITTELU.....	2
2.1 Strategia	2
2.2 Strategian merkitys liiketoiminnan kehittämisessä	3
2.3 Strateginen johtaminen	4
2.3.1 Strategian laatiminen	6
2.3.2 Strategian suunnittelu.....	8
2.3.3 Organisaation sopeuttaminen	11
2.3.4 Operatiivisen toiminnan suunnittelu.....	12
2.3.5 Seuranta ja oppiminen.....	14
2.3.6 Testaus ja päivitys	15
2.4 Strategiasuunnittelun työkalut.....	17
2.4.1 SWOT-analyysi.....	17
2.4.2 Tulokortit	18
2.4.3 Sinisen meren strategia.....	22
2.4.4 Suunnittele mattomat strategiat	25
2.4.5 Practicing Strategic Thinking (PST).....	26
3 TUTKIMUSUUNNITELMA.....	30
4 TUTKIMUSTAPAUKSIEN SISÄLTÖ.....	32
4.1 CASE: Kyläyhdistys.....	32
4.1.1 Esitiedot	32
4.1.2 Menetelmän soveltaminen.....	33
4.1.3 Lopputulos.....	34
4.1.4 Seurantahaastattelu ja case analyysi	35
4.1.5 Analyysi menetelmän toimivuudesta.....	37

4.2 CASE: Ohjelmistotuote.....	38
4.2.1 Esitiedot.....	38
4.2.2 Menetelmän soveltaminen.....	38
4.2.3 Lopputulos.....	39
4.2.4 Seurantahaastattelu ja case analyysi.....	40
4.2.5 Analyysi menetelmän toimivuudesta.....	42
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
5.1 Tulosten analysointi.....	43
5.2 Johtopäätökset.....	43
6 YHTEENVETO.....	45
LÄHDELUETTELO.....	46

LIITTEET

1 JOHDANTO

Pienyritysten strateginen näkemys on hyvin selkeä yrityksen perustamisvaiheessa, mutta muutaman vuoden toiminnan jälkeen yrityksen toiminta usein ajautuu markkinoiden suuntaiseksi. Operatiivinen toiminta voi ohjata yrityksen tulevaisuuden tilaa enemmän kuin strateginen johtaminen. Siksi kaikkien organisaatioiden tulisi alusta asti omaksua riittävä strategisen johtamisen malli, jotta organisaation strategia olisi kyllin hyvä ja sen toteutumisesta pidettäisiin kiinni.

”Practicing Strategic Thinking” (PST)-menetelmä koostuu useasta erilaisesta strategian kehittämiseen ja muodostamiseen kehitetystä toiminnallisesta osasta. Alunperin menetelmä on kehitetty työkaluksi organisaation johtoryhmälle. Johtoryhmällä on usein käytössään paras mahdollinen tieto käsiteltävän ongelman ratkaisemiseksi. Tällöin menetelmän avulla saadaan strategisesti oikeat toimenpide-ehdotukset, joilla kyseessä oleva ongelma saadaan ratkaistua tai sen negatiiviset vaikutukset organisaatioon minimoitua.

Menetelmän monimutkaisuudesta johtuen menetelmän soveltaminen vaatii yleensä organisaation ulkopuolisen konsultin käyttöä, koska kyseisen menetelmän omaksumiseen menisi huomattavasti organisaation johdon resursseja. Siksi tilaajaorganisaatiossa heräsi mielenkiinto tarjota pienyritysten yritysjohdolle konsultointipalveluna kyseisen menetelmän avulla tuotettavaa strategista konsultaatiopalvelua.

Menetelmästä saatavilla oleva materiaali ei ollut tarkkaa ja kaikkia menetelmän vaiheiden perusidea oli vaikea ymmärtää materiaalin pohjalta. Tutkimuksen aikana oli ensin perehdyttävä menetelmään, jonka jälkeen voitiin analysoida sen sopivuutta kyseiseen tarkoitukseen. Työn alussa määritettiin viitekehys, jonka kaltaiseksi strategian laatimisen ja käytön organisaatioissa oletetaan olevan.

2 STRATEGINEN SUUNNITTELU

Tutkimuksin (Rigby, 2007) (McKinsey, 2006) on todettu, että Strateginen suunnittelu on eniten käytetty johtamistyökalu. Tutkimusten mukaan 79–88 prosenttia organisaatioista ilmoitti käyttävänsä virallista strategian suunnitteluprosessia. Tutkimuksissa strateginen suunnittelu sai erinomaisen palautteen kysyttäessä käyttäjien tyytyväisyyttä, varsinkin niiden organisaatioiden osalta, jotka olivat tyytyväisiä suunnitteluprosessiinsa. (Kaplan, 2009 s. 55.) Strateginen suunnittelu pitää sisällään strategian laatimisen ja suunnittelun. Tässä kappaleessa käymme läpi strategisen johtamisen vaiheita sekä tarkemmin strategian luomiseen ja ideointiin käytettyjä menetelmiä ja työkaluja.

2.1 Strategia

Strategian historiasta ja strategisen ajattelun historiasta on kirjoitettu paljon, mutta se ei ole tämän työn osalta tärkeää. Työn kannalta on hyvä ymmärtää mitä, tämä hyvin hohdokas sana pitää sisällään. Sanaa strategia on käytetty alkuaan Kreikassa, jossa *stratos* merkitsi armeijaa ja *-ag* johtamista. Kreikkalaiset voivat tarkoittaa strategialla kenraalin taitoja ”art of the general” tai toisaalta sama ilmaus voidaan ymmärtää myös yleisen ”general” taitamiseksi tai kuten sana ”art” viittaa, taiteeksi. Sana pitää sisällään joka tapauksessa viittauksen siihen, että strategia on enemmän kokonaisuuksien hallintaa kuin yksityiskohtien osaamista. Taide -sana puolestaan strategia sanan yhteydessä antaa ymmärtää, että strategia ei olekaan puhtaasti tieteen lainalaisuuksiin taipuva ilmiö, joka voidaan aina kirjoittaa auki, vaan se on luovuutta ja irrationaalisiaakin elementtejä edellyttävä inhimillisyyden toiminnan osa-alue.

(Juutti, 2009 s. 29.)

Täydellistä strategiaa ei tiettävästi ole pystytty luomaan ainakaan pitkällä aikavälillä. Vaikka organisaation menestys on ollutkin huikkea, aina ei voida tarkkaan sanoa onko se johtunut ylivertaisesta strategiasta vai jostain muusta syystä. Vaikka strategia olisikin suurilta osin menestyksen takana, aina jälkeinpäin voidaan havaita, että jotain olisi voitu tehdä vielä paremmin. Strategia onkin tavallaan ”paras arvaus” siitä, millä haluttuun tavoitteeseen päästään. Strategian määrittäminen yhdellä lauseella on vaikeaa tai mahdotonta, koska siihen sisältyy niin paljon erilaisia elementtejä. Ohessa lista sanontoja jotka sisältävät ydinasioita strategiasta.

”Strategia on keinot vision saavuttamiseksi.”(Hakanen, 2004).

”Strategia ilman taktiikkaa on hitain tie voittoon. Taktiikka ilman strategiaa on se ääni, joka kuuluu juuri ennen tappiota”(Tuntematon).

Strategia on:

- suunnitelma: toiminnan suuntaviivat, polku täältä sinne. (Strateginen tekeminen seuraa etukäteen määriteltä vaiheittaista prosessia, jolla on alku ja loppu sekä nimetty tekijänsä.)
- juoni: tilannekohtainen ”manovääri”, jolla tartutaan mahdollisuuteen tai torjutaan uhka
- malli: yksittäisten päätösten ja toimenpiteiden toimintamalli, kaavio
- asema: markkina-asema, reviiiri tiettyjen tuotteiden määritely asema tietyillä markkinoilla
- näkökulma: yrityksen tapa hahmottaa ympäristöä ja tehdä asioita, liiketoimintakonsepti (Minzberg, 1987).

”Nyt tehdään päätöksiä tulevan menestyksen varmistamiseksi.”(Karlöf, 1998).

”Strategia on suunnitelma hyväksytyin päämäärän saavuttamiseksi.”(Hakanen, 2004).

2.2 Strategian merkitys liiketoiminnan kehittämisessä

Minkään valtion laki ei pakota organisaatioita tekemään strategioita. Organisaatiot itse näkevät strategiat tarpeellisiksi ja siksi käyttävät aikaa, energiaa ja rahaa niiden parissa työskenteleeseen. Hyvän strategian tulisi viedä organisaatiota kohti sen tahtotilaa, vaikka sen lähtötilanne olisi kilpailijoita huonompi. Toiseksi strategiaa tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemistä. Ilman strategiaa organisaatiosta muodostuu helposti joukko omiaan puuhastelevia yksilöitä, vaikka niillä olisi yhteinen päämäärä. Käytetty esimerkki strategian tärkeydestä on antiikinajan sotapäällikön Hanibalin kukistaessa roomalaisten joukot ylivoimaisella strategialla, vaikka roomalaisilla oli paremmat aseet, parempi koulutus ja moninkertainen miesylivoima. (Juutti, 2009.) Tämä ja muut taistelut historiasta osoittavat, että strategialla on vaikutusta taisteluiden lopputulokseen ja strategia-ajattelu on nostettu hyvin tärkeäksi tekijäksi. Miksei olisi, jos miltei ilmaisella resurssilla voidaan parantaa mahdollisuutta menestyä. Nykyisin strategia sana on saanut hyvin korostetun ja kunnioitetun käsitteen, vaikka kysymys ei ole muusta kuin tulevaisuuden toimintojen suunnittelusta.

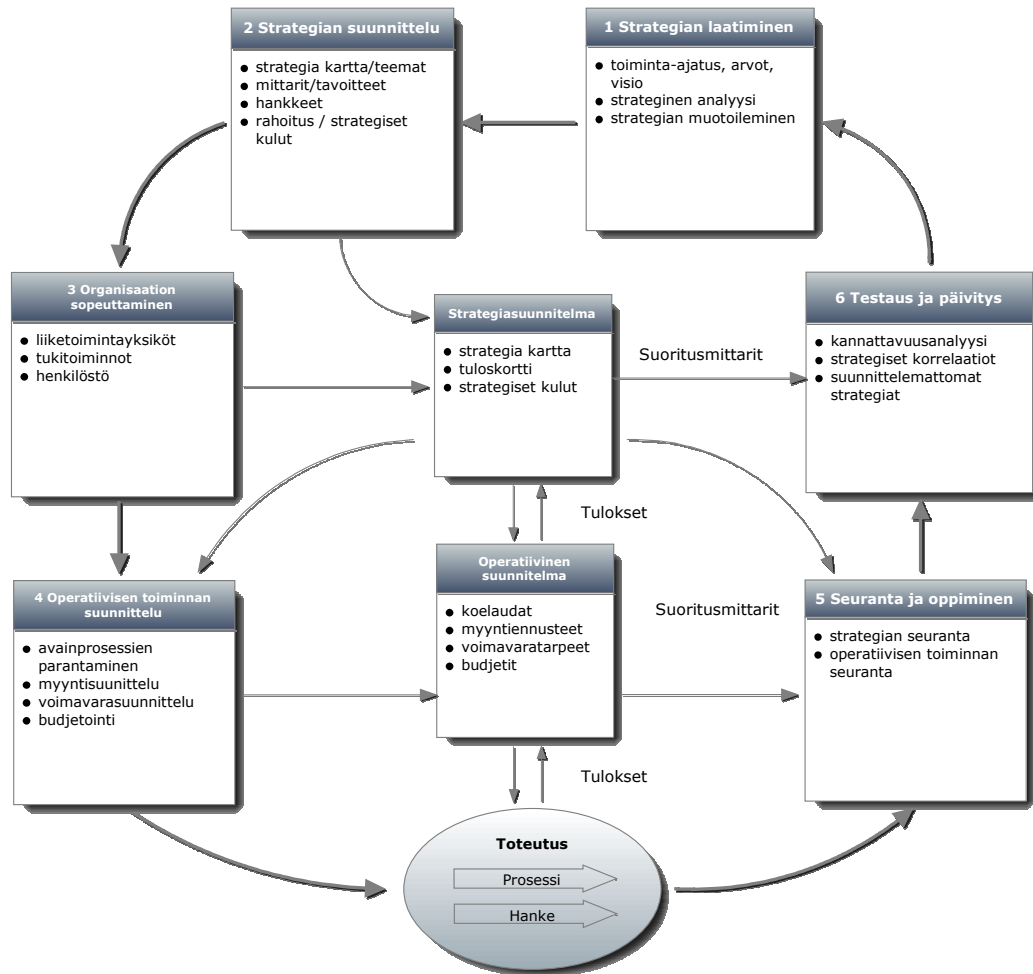
Silti nykyisin ei ole vaikea löytää organisaatioita, joiden strategiat ovat lähinnä läpikuultavia hokemia kustannustehokkuudesta, korkeasta laadusta tai kaikkivaltiaasta kasvusta. Näin ollen strategia ei ole suunnitelma vaan pelkkä päämäärä. Siitä huolimatta se saa organisaation avainhenkilöt toistamaan samoja mantroja ja kokemaan vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ylimmän johdon ja muun organisaation kanssa. Tällaiset ”ohuet” strategiat toimivat vain organisaation menestyessä. Tällaisessa tilanteessa menestys on todennäköisesti aiheutunut jonkin muun seikan johdosta kuin ylivoimaisesta strategisesta johtamisesta. Strategiaa tarvitaan myös määrittelemään organisaatiota, rakentamaan sille identiteettiä. Usein strategia näkyykin organisaation ulkopuolelle yllättävän paljon, vaikka se yleisesti mielletään sisäiseksi asiaksi. Mintzberg rinnastaa strategiattoman organisaation organisaatioon, joka toimisi ilman nimeä. Tällöin ulkopuolisen ja kenties sisäpuolisen henkilön olisi vaikea suhtautua tähän nimettömään organisaatioon millään tavalla. Aito strategiattomuus merkinnee yllätyksellistä, epäjohdonmukaista ja rikkonaista toimintaa. (Juutti, 2009.)

Strategia on vastaus myös ihmisen tarpeeseen tulla johdetuksi. Sen tulisi olla se ”ylempi voima”, jonka merkitys korostuu erityisesti silloin kun organisaation ympärillä olevat asiat muuttuvat nopeasti. Strategia määrittelee asiat jotka eivät ole kaupan ja joista ei tingitä, vaikka kaikki ympärillä muuttuisi. Tässä tarkoituksessa strategia vapauttaa meidät miettimästä jatkuvasti kaikkia mahdollisia toimintaamme liittyviä muuttujia, eli strategian tulisi helpottaa päivittäistä päätöksentekoa. Hyväksyessämme tietyt strategiset linjaukset, vältymme kyseenalaistamasta jatkuvasti kaikkea toimintaamme liittyvää. Strategioiden olemassaolon syyt ovat moninaiset. Moninaisia ovat myös strategialle asetetut vaatimukset, mutta niin ovat myös keinot strategioiden laatimiseksi ja toteuttamiseksi. (Juutti, 2009, 26-29.)

2.3 Strateginen johtaminen

Nykyisin strategiatyötä ei enää voi ajatella pelkkänä strategian luomisella ja suunnittelulla. Strateginen johtaminen yleistyi yritysmaailmassa jo niinkin aikaisin kun 1960-luvulla. Aluksi strategisen johtamisen alueella vaikuttivat Kenneth Andrews ja Igor Ansoffin ajatukset. Tästä lähtien strategisen johtamisen asema liikkeenjohtotieteessä on koko ajan vahvistunut ja se on jo saavuttanut jopa dominoivan aseman muihin johtamisen suuntauksiin nähden. (Juutti, 2009, 17.)

Kirjassaan strategiaverkko Robert S. Kaplan ja David P. Norton kuvaavat strategian johtamisjärjestelmän, jonka avulla strategian muotoilu ja suunnittelu voidaan integroida operatiiviseen toteutukseen. (Kaplan, 2009, 23.) Kyseinen järjestelmä havainnollistaa strategian luomiseen ja ylläpitoon liittyviä toimintoja. Järjestelmässä on kuusi päävaihdetta, jotka kuvaavat eri toimenpiteitä strategian johtamisessa. Järjestelmän vaiheet on esitetty kuvassa 1, joka mukaillee kirjan esitystä.



Kuva 1. Strategian johtamisjärjestelmä (Kaplan, 2009).

Järjestelmän avulla voidaan havainnollistaa strategian johtamisen eri vaiheita ja mitä ne voivat pitää sisällään. Kyseinen järjestelmä kuvaa strategisen johtamisen olevan suljetun silmukan prosessi, jossa jokainen järjestelmän osa vaikuttaa kaikkiin muihin osiin. (Kaplan, 2009, 53.) Tämän tutkimuksen kohteena on strategisen menetelmän soveltuvuuden analysointi, työssä käytetään kyseistä johtamisjärjestelmää apuna havainnollistamaan millaista organisaati-

tion strateginen johtaminen voi olla. Kyseinen malli on valittu siksi, koska sen tekijät ovat tämän tieteenalan käytetyimpien menetelmien luoja. Toisaalta tällaisen järjestelmän läpikäyminen havainnollistaa niitä strategisia toimenpiteitä joihin PST-menetelmää voisi soveltaa. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tämä malli. Kirjassaan kirjoittajat käyttävät heidän laatimiaan tuloskortti ja strategiakartat menetelmiä, näiden työkalujen vaikutusta on pyritty tarkoituksen mukaisesti minimoimaan. Järjestelmän vaiheista on pyritty erittelemään ne vaikuttavat tekijät, jotka ovat tärkeimpiä strategiatyön kannalta, sovellettavasta menetelmästä riippumatta.

2.3.1 Strategian laatiminen

Kuten kuvasta 1 havaitaan, siinä on nimetty strategian johtamisen ensimmäiseksi vaiheeksi strategian laatiminen. Ennen strategian muotoilemista organisaation johdon on päästävä yksimielisyyteen siitä, miksi organisaatio on olemassa. Tähän kysymykseen pitäisi vastaus löytyä organisaation toiminta-ajatukselta. Organisaation arvot ovat se sisäinen kompassi, jotka ohjaavat organisaatiota. Selväksi on myös tehtävä, mitä organisaatio haluaa saavuttaa tulevaisuudessa eli organisaatiolla tulee olla visio. Edellä mainittujen asioiden määrittämisen jälkeen tehdään ulkoinen ja sisäinen analyysi. Näiden analyysien avulla pitäisi saada riittävä arvio organisaation kyvyistä ja suorituksista kilpailijoihin verrattuna ja sen asemoinnista suhteessa toimialan kehitykseen. (Kaplan, 2009.)

Ulkoisessa analyysissä tarkastellaan makrotaloudelliseen ympäristöön liittyviä tekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat mm. taloudellisen kasvun-, korkojen-, valuuttaliikkeiden-, panostusten hintojen muutoksien ja yleisiä odotuksia yrityksen roolista yhteiskunnassa. Ulkoiseen analyysiin kuuluu osana myös kilpailijoiden arvioiminen sekä toimiala-analyysi. Sisäisessä analyysissä tarkastellaan organisaation omaa suorituskykyä ja osaamista ja ydinkompetensseja. Ulkoisten ja sisäisten analyysien jälkeen tehdään yleensä SWOT-analyysi, joka on strategia-analyysityökaluista mahdollisesti kaikkein vanhin ja olennaisin. Se auttaa tunnistamaan yrityksen nykyiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja huolestuttavat uhat. (Kaplan, 2009, 53-71.)

SWOT-analyysi on esitelty tarkemmin luvussa 2.4.1. Samassa luvussa on esitetty myös ulkoiseen ja sisäiseen analyysiin soveltuvia malleja.

Strategian muotoilemiseen ja laatimiseen liittyvä kirjallisuus useine erilaisine lähestymistapoineen ja koulukuntineen voi tuntua hämmentävän monipuoliselta ja sekavalta. Kuuluisia lähestymistapoja ovat mm. voimavaroihin perustuva näkemys, ydinosaaminen, arvoperusteinen johtaminen, ydinliiketoimintaan perustuva kannattavuus, sininen meri, suunnittelematon strategia, kokemusten yhteisluominen ja mullistavat innovaatiot. Näitä mainittuja lähestymistapoja täydentävät vielä menetelmät, jotka on suunniteltu riskien minimoimiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi kokonaisvaltainen riskienhallinta ja sisäiset valvontamekanismit. (Kaplan, 2009.)

Kaikkein näkyvimmit strategian muotoilutavat keskittyvät yleensä asiakkaisiin. Porterin kilpailuetu -malli korostaa sitä, että yrityksen tulee valita tietty markkina- ja asiakassegmentit, joihin se aikoo keskittyä. Tämän jälkeen yrityksen on päätettävä pyritäänkö kyseisellä segmenteillä voittamaan matalin kustannuksin vai differointiin perustuvilla strategioilla. Organisaatiot, jotka omaksuvat sinisen meren lähestymistavan, kehittävät luovan ja kestäväen uuden kilpailuaseman laajan asiakaskunnan keskuudessa. Sinisen meren strategiasta on kerrottu lisää kappaleessa 2.4.3. Skenaariosuunnittelu on myös laajalti käytetty menetelmä, tämän kuuluisan lähestymistavan kehitti aikoinaan Shell. Lähestymistavassa organisaatio reagoi kilpailussa ja ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja pyrkii luomaan tarinan siitä miten organisaatio käyttäytyy kyseisten ympäristönmuutosten suhteen. Ympäristönmuutosten vaikutukset pyritään minimoimaan tai hyödyntämään strategian avulla.

Menetelmästä riippumatta strategian muotoiluun käytettävän lähestymistavan tuloksena tulee olla suunta, joka erottaa organisaation aseman ja tuotteen kilpailijoista niin, että sen on helppo luoda itselleen kestävä kilpailuetu. Kilpailuedun pitäisi johtaa erinomaiseen taloudelliseen tulokseen tai voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kohdalla parempiin sosiaalisiin vaikutuksiin. Strategian luovuus edesauttaa tämän tavoitteen saavuttamisessa. Strategian valitsemisen jälkeen se on saatettava sellaiseen muotoon, että se on viestittävässä kaikille esimiehille ja työntekijöille. (Kaplan, 2009.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan hyvässä strategia -viestissä tulisi olla kolme perustekijää:

1. Tavoite: mihin strategian avulla pyritään
2. Keinot: millä keinoilla päämäärä saavutetaan
3. Laajuus: millä alueella – tai millä segmentillä aiotaan toimia.

Ennen siirtymistä suunnitteluprosessiin voidaan strategian laatimisprosessin luovuutta hyödyntää strategisen suunnan määrittämisessä. Jokaiseen strategiseen kysymykseen pyritään rakentamaan erillinen strateginen suuntaviesti. Suuntaviestin avulla voidaan saada esille yksityiskohtaisempia strategisia tavoitteita, kriittisiä prosesseja ja niille alustavat mittarit. Tämä helpottaa muotoilun strategian siirtämistä strategiseen toimintasuunnitelmaan. (Kaplan, 2009, 75-89.)

2.3.2 Strategian suunnittelu

Strategian muotoilun jälkeen siirrytään strategian määrittämisessä yksityiskohtaisemmalle tasolle käsittelemään asioita kuten mittarit, tavoitearvot, hankkeet, budjetit ja vastuut. Strategian suunnitteluprosessi on vaihe 2 kuvassa 1. Suunnitteluprosessin tavoite on muuttaa viesti strategisesta suunnasta asioiksi, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja saavat sen työskentelemään tuloksellisesti strategian toteutumisen eteen. Yhtenä tapana hahmottaa ja helpottaa strategian suunnittelua on käyttää apuna strategiakarttaa. Vaikka tällainen kartta on vain yksi väline strategian suunnittelussa, kuitenkin se jäsentää ja nimeää strategian eri komponentit. Tässä työssä käytetään tätä lähestymistapaa havainnollistamaan abstraktia käsitystä. Strategiakartassa toisiinsa liittyvien strategisten tavoitteiden avulla luodaan strategisia teemoja, joiden avulla kokonainen strategia voidaan jakaa useisiin erillisiin arvoa luoviin prosesseihin.

Nämä prosessit voivat tuottaa tuloksia eri ajankohtina. Usein juuri operatiivisten prosessien parantamisesta syntyneet tulokset hyödyttävät organisaatiota nopeasti kun taas asiakkaan arvolutapauksen muuttaminen ja asiakassuhteiden parantaminen synnyttävät tuloksia keskipitkällä aikavälillä. Innovaatioprosessit vaikuttavat yleensä näistä kolmesta prosessin tyyppistä hitaammin. Jokaista prosessin tyyppiä tarvitaan, eli strategiassa tulisi olla teemoja joiden tulos on hyödynnettävissä lyhyellä, keskipitkällä ja pitkälläkin tähtäimellä. Strategian jakaminen

erillisiksi teemoiksi helpottaa myös strategian tuloksellisuutta ja vastuullisuutta edistävien mittarien, tavoitearvojen ja hankkeiden määrittelemistä. (Kaplan, 2009.)

Mikäli organisaatio haluaa parantaa asiakassuhteidensa hallintaa, operatiivisia ja innovaatioprosesseja sekä kerryttää aineetonta pääomaa. On sen pystyttävä luomaan mittarit näille asioille sekä otettava ne osaksi strategista johtamisjärjestelmää. Mittareiden laatimista on käsitelty tuloskorttia esittelevässä kappaleessa 2.3.2.

Jokaiselle strategiselle tavoitteelle, eli teemalle tulisi olla vähintään yksi mittari. Tämä on hyvin selkeästi ymmärrettävissä oleva päämäärä. Mittarin valitseminen voi olla vaikeaa ja mittarille asetettava oikeanlaisen tavoitearvon määrittäminen voi olla jopa mahdotonta. Tavoitearvojen lähtökohtana tulisi olla visio, joka määrittelee organisaatiolle korkean tason tavoitearvon. Tämä vision määrittämä tavoitearvo luo tavoitetilan, johon halutaan päästä. Vertaamalla nykyistä tilaa tavoitetilaan saadaan selville **arvovaje**. Tämä arvovaje täytetään strategian määrittelemillä toimenpiteillä. Useissa tilanteissa tämä vision asettama tavoitearvo on niin kaukana nykytilanteesta, että on hyvin vaikea nähdä miten käytännön tekeminen edesauttaa tämän tilan saavuttamisessa. (Kaplan, 2009.)

Yksi lähestymistapa on jakaa tämä arvovaje strategisten teemojen tavoitearvoiksi. Teeman sisäinen arvovaje jaetaan sen sisällyttämille hankkeille. Näin teeman sisältämät hankkeet ja strategiset prosessit saavat tavoitteensa. Teemoille määritetyt tavoitearvot kertovat, kuinka suuri eri teemojen suhteellinen vaikutus on koko strategian luomiseen ja toteutumiseen. Tarkkojen numeeristen tavoitearvojen määrittäminen strategisille tavoitteille olisi harkittava. Tarkan numeerisen tavoitteen asettamista tulisi välttää varsinkin silloin, kun prosessi käydään läpi ensimmäistä kertaa. Tällöin realististen mittareiden tavoitearvojen määrittäminen voi olla mahdotonta. Myöhemmin kun organisaatiolla on jo kokemusta prosessista ja sen mittareiden käyttäytymisistä ja niihin liittyvistä ominaisuuksista. Tällöin voidaan arvioida kuinka paljon tämän kyseisen mittarin arvoa on mahdollista parantaa, jolloin mittarille voidaan asettaa tarkemmat numeraaliset tavoitearvot. (Kaplan, 2009, 108-122.)

Yleensä ensimmäinen konkreettinen käytännön strateginen toimenpide on käynnistää strateginen hanke. Tällainen strateginen hanke on toimenpide organisaation päivittäisen toiminnan ulkopuolella, hankkeiden tarkoituksena on auttaa organisaatiota strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Hankkeita ja niiden kohdetta ei tulisi valita eristyksissä toisistaan

vaan hankkeita tulisi tarkastella kokonaisuutena. Jokaiselle strategiselle teemalle tulisi määrittää ja toteuttaa ainakin yksi hanke. Tällöin hankkeen tavoitearvo on suoraan kyseisen teeman tavoitearvo. Hankkeiden valinnassa tuleekin ottaa huomioon kaikki organisaation strategiset hankkeet. Toinen hanke voi täydentää tai jopa mahdollistaa kyseisen hankkeen tai muuten parantavat hankkeen onnistumista, vaikka se palvelisinkin eri teemaa strategiassa.

Usein organisaatioissa on jo liian monta hanketta käynnissä, eikä organisaatiolla ole enää resursseja uuden strategian vaatimien hankkeiden käynnistämiseen. Siksi olisikin tärkeää selvittää jo menneillään olevien hankkeiden ja uusien hankkeiden tarpeellisuutta. Tämä hankkeiden järjesteleminen ja priorisointi tulisi tehdä välittömästi, kun strategia on luotu tai uudistettu. Näin toimilla voidaan saavuttaa organisaatiolle välittömästi taloudellisia säästöjä ja auttaa valitsemaan uudet käynnistettävät hankkeet. Hankkeiden hallintaa helpottaa kun ne pisteytetään ja budjetoidaan. Tällöin saadaan näkemys siitä, mitkä hankkeet tulee käynnistää missäkin järjestyksessä. Kaikille strategisten teemojen hankkeille on löydettävä tarvittavat voimavarat niin toteuttajat kuin rahoituskin. Tilanteessa, jossa strategiset uudistukset rahoitetaan operatiivisesta eli liiketoimintakuluista. On vaarana ettei niille riitä rahoitusta jos liiketoiminta budjetti ylittyy muista liiketoiminnallisista syistä. Toisaalta, jos hankkeet rahoitetaan pääoma/investointi budjetista, on strategia hankkeen kantattavuutta kovin vaikea kohdentaa ja todentaa, joka saattaa vääristää sijoitetun pääoman tuoton kannattavuutta ja sen määrittämistä. Strategisille hankkeille tulisikin olla oma kulujensa luokka. Tällöin strategisten hankkeiden määrärahat ovat turvassa lyhyen aikavälin paineilta alentaa kustannuksia ja alentaa varojen käyttöä. (Kaplan, 2009.)

Strategian suunnittelun viimeinen vaihe on määrittää vastuut. Strategia on nyt jaettu useisiin strategisiin teemoihin, joista suurin osa kattaa useita organisaation toimintoja joten vastuu ei kohdistu suoraan yhdelle osastolle tai johtajalle. Toisaalta strategiset teemat ovat edelleen vain suunnitelmia. Teemoille asetettuihin tavoitteiden toteutumista on vaikea seurata. Tuloksia teemojen avulla toteutetuista hankkeista ja strategisista toimenpiteistä saadaan vasta, kun vaaditut muutokset operatiivisessa toiminnassa ja prosesseissa on toteutettu. Yhtenä lähestymistapana voidaan pitää teemaryhmän nimeämistä, jonka vastuulla tietty strateginen teema on. Tällöin ryhmän on helpompi arvioida onko tehdyillä muutoksilla halutut vaikutukset strategisen teeman näkökulmasta. (Kaplan, 2009.)

2.3.3 Organisaation sopeuttaminen

Tässä työssä esitettävä johtamisjärjestelmä ottaa huomioon myös sen, kuinka strategia saadaan osaksi erilaisten organisaatioyksiköiden toimintaa. Organisaatioyksiköiden lisäksi johtamisjärjestelmän on otettava huomioon myös se, miten strategia voidaan sopeuttaa osaksi henkilöstön toimintaa. Ellei jokainen organisaation jäsen ymmärrä, mistä yrityksen strategiasa on kysymys tai eivät ole halukkaita pyrkimään sen saavuttamiseen, strategian menestyksellinen toteutus on hyvin epätodennäköistä. Organisaation yksiköiden ja henkilöstön sopeuttaminen strategiaan on johtamisjärjestelmän kolmas vaihe kuvassa 1.

Organisaation strategia liiketoimintayksiköiden näkökulmasta määrittelee sen, kuinka organisaatio aikoo luoda liiketoimintayksiköllään enemmän arvoa kuin tapauksessa, jossa yksiköt toimisivat itsenäisesti omalla pääomallaan ja hallintorakenteella. Liiketoimintayksiköiden sopeuttaminen yritystason strategiaan voidaan kuvata ylhäältä alaspäin kulkevana prosessina. Itse asiassa tämän sopeuttamisvaiheen, (vaihe 3 johtamisjärjestelmässä kuvassa 1) lopputuloksena on panos liiketoimintayksiköiden strategian kehittämissä vaiheeseen 1 kuvassa 1). Strategian sopeuttamisen liiketoimintayksiköihin voi toteuttaa myös strategisten teemojen avulla. Tällöin sopeuttaminen tapahtuu enemmän teemaryhmien ja hankkeitten kautta. Sopeuttamiseen tarvitaan aina organisaatiossa eripuolella toimivien ihmisten integraatiota ja yhteistyötä. Tämä voi olla haasteellista sellaisissa organisaatiossa, joissa liiketoimintayksiköiden toiminta poikkeaa huomattavasti toisistaan. Yhdeksi keinoksi tämän seikan välttämiseksi esittelevät Kaplan ja Norton kirjassaan strategista johtajatoimistoa. Tällainen lähestymistapa on hyödyllinen suurien ja keskisuurien organisaatioiden tapauksissa. (Kaplan, 2009.)

Tuloksellinen strateginen toteutus edellyttää, että työntekijät ovat henkilökohtaisesti sitoutuneet auttamaan organisaatiotaan strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijöiden sopeuttaminen strategiaan tapahtuu (Kaplan, 2009) mukaan kolmessa vaiheessa:

1. työntekijöiden perehdyttäminen strategiaan
2. työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden ja kannustimien liittäminen strategiaan
3. koulutus- ja kehitysohjelmien sovittaminen strategiaan niin, että työntekijät saavat strategian toteuttamiseen tarvittavat tiedot, taidot ja osaamisen.

Ensimmäinen vaihe henkilöstön motivoimisessa tulee olla toiminta-ajatuksen, arvojen, vision ja strategian viestiminen. Tämä on yleensä se paikka, jossa epäonnistutaan varminten. Joko nämä aiset eivät ole auki kirjoitettu riittävän selkeästi tai niitä ei ymmärretä itsekään. Johdon tulisi kertoa työntekijöille strategiasta – MITÄ päämääriä organisaatiolla on ja MITEN ne saavutetaan.

Tavoitteiden, mittarien ja hankkeiden esittäminen yhdessä antaa kattavan kuvan organisaation arvonluomisen tähtäävästä tehtävästä. Johdon viestintä henkilöstölle on erittäin tärkeää, työntekijät eivät voi seurata, elleivät johtajat johda. Liittämällä henkilöstön kannustin palkkauksen henkilökohtaisiin tai yksikkökohtaisiin mittareihin on yksi keino lisätä henkilöstön kiinnostumista strategiasta. Henkilöstölle pitäisi antaa mahdollisuus huomata, että organisaatio suhtautuu vakavasti strategiaan ja sitä seuraaviin mittareihin. Johdon tulisi ilmaista organisaation pitkänaikavälin strategia. Silloin henkilöstölle voi muodostua kuva, ettei organisaatio ole kiinnostunut vain lyhyenaikavälin taloudellisista tuloksista. Vaan se haluaa työntekijöiden kehittävän asiakassuhteita, parantavan avainprosesseja ja hankkivan osaamista, joka auttaa yritystä luomaan arvoa tulevaisuudessakin. Lopuksi johdon tulisi huomioida työntekijän sopeuttamisessa strategiaan, että työntekijällä olisi riittävä mahdollisuus kehittää osaamistaan, tietämystään, taitoja ja arvoja niin, että he pystyvät parhaaseen mahdolliseen suoritukseen. Työntekijöiden tietämystä ja taitoja voidaan kasvattaa koulutus- ja kehitysohjelmilla sekä urasuunnittelulla. Työntekijöille tulisi tarjota kokemuksia erilaisista tehtävistä, liiketoiminnoista, maantieteellisistä alueista ja erilaisista tukitoiminnoista. Arvojen juurruttaminen työntekijöihin on vaikeampi tehtävä. Jotta ihmiset saataisiin toimimaan halutulla tavalla, on yritysten palkattava oikeanlaisia ihmisiä. Tämä voidaan toteuttaa huolellisten rekrytointi- ja valintaohjelmien avulla. Lisäksi yritysten on perehdytettävä työntekijänsä yrityksen toiminta-ajatuksen ja arvoihin kattavan koulutuksen ja viestinnän avulla. (Kaplan, 2009, 151-185.)

2.3.4 Operatiivisen toiminnan suunnittelu

”Monet organisaatiot ovat onnistuneet toteuttamaan merkittäviä kertaluonteisia tulosparannuksia ilman virallista johtamisjärjestelmää. Tällaiset yksittäisten johtajien vaikutusvaltaan perustuvat tulokset eivät yleensä ole kestävällä pohjalla. Kestävää menestystä ei voida luoda ilman strategian yhdistämistä hallinnollisiin ja operatiivisiin prosesseihin” (Kaplan, 2009).

Strategian liittämisen operatiiviseen toimintaan on esitettyä vaiheena 4 kuvassa 1. Organisaatioiden tulisi käyttää strategiaansa prosessinhallintaohjelmien kehittämiseen. Yleisesti laatumallien painopiste on hyvin paikallisissa, taktisissa ja toisistaan erillään olevissa prosessiparannuksissa. Laadunparantamiseen sijoitettavat voimavarat yleensä kohdennetaan prosesseille, jotka eivät ole saavuttaneet parhaan käytännön tasoa. Tämä kohdennusprosessi tapahtuu kuitenkin erillään strategisten painopisteiden määrittelemisestä. Strategian tulisi olla niin selkeä, että sen pohjalta tehdyt teemat ja strategiseksi määritellyt prosessit voidaan havaita.

Laadun ja prosessien parannusohjelmien sovittamien strategiaan alkaa arvolupauksesta, joka on strategian ydin. Organisaatiot, joiden arvolupaus perustuu matalille kustannuksille, keskittyvät kustannuksien alentamiseen, laadun parantamiseen sekä toimitusketju-, tuotanto-, ja jakeluprosessien ja palveluprosessien läpimenoaikojen lyhentämiseen. Kokonaisratkaisuja ja kiinteitä asiakassuhteita painottavat yritykset pyrkivät parantamaan prosesseja, joissa valitaan ja syvennetään suhteita kohdeasiakkaisiin. Innovaatiostrategiaa noudattavat yritykset taas saavat suurimman hyödyn parantamalla innovaatio- ja tuotekehitysprosesseja. Perinteisten prosessien parannustarpeiden lisäksi strategian tulisi auttaa organisaatioita tunnistamaan myös uusia prosesseja, jotka sen on toteutettava erittäin hyvin. Organisaatiot hyötyvät laadun ja prosessien parannusprojekteista eniten silloin, kun projektit valitaan yrityksen strategiaan tavoitteisiin liittyvien kriteerien perusteella. Organisaation kanalta on yleisesti ottaen hyvä, jos osaa sen prosessista pystytään suorittamaan paremmin, nopeammin ja halvemmalla. Tämä joukko parempia, nopeampia ja halvempia prosesseja ei kuitenkaan vielä takaa sitä päämäärää, mihin strategialla ollaan pyrkimässä. Organisaation tulee löytää ja keskittyä parantamaan niitä prosesseja, joilla on suurin vaikutus sen strategiseen menestymiseen. Strategisen ja parannusta vaativan prosessien löytämiseen voidaan käyttää kuvan 2 mukaista taulukkoa. Taulukossa yhdistyy prosessien laatu näkemys ja tieto siitä onko prosessi strateginen vai vain olennainen. Olennaisiksi prosesseiksi voitaisiin luokitella esimerkiksi palkanmaksu, tilinpäätös, kiinteistöjen ylläpito, jne. Tällaisten prosessien suorittaminen maailman parhaimmalla tavalla ei kuitenkaan saa aikaan innovatiivisia tuotteita, eikä sellaista tuottavuuden edistysaskelta, joka parantaa tulosta. Nämä prosessit ovat vain olennaisia. (Kaplan, 2009.)

Prosessin arviointi	Strateginen	parantaminen laadullisen erinomaisuuden tasolle	korkean laatutason ylläpitäminen
	Oleellinen	parantaminen laadullisten vähimmäisvaatimusten tasolle	mahdollisuus vähentää nykyisiä investointeja
		Parannusta vaativa	Erinomainen
Laatuarviointi			

Kuva 2. Prosessien laatu- ja strategianäkemys.

Kuvan vasempaan alaruutuun sijoittuvat ne prosessit, jotka organisaatio suorittaa kehnosti. Organisaation on panostettava näiden prosessien nostamiseen kilpailukykyiselle tasolle, vaikka nämä prosessit eivät ole strategisia. Oikeassa alaruudussa ovat prosessit jotka organisaatio suorittaa erinomaisesti, mutta nämäkään prosessit eivät ole strategisia, joten yrityksen tulisi säilyttää nykyinen suoritustaso. Organisaation tulee harkita laadunparannusvoimavarojen siirtämistä pois näiltä prosesseilta. Oikeassa yläruudussa ovat ne nykyisin erinomaisesti suoritettut strategiset prosessit. Näihin prosesseihin voi käyttää mahdollisesti hieman pienempää, mutta edelleen saman tason ylläpitämiseen vaadittavan määrän voimavaroja. Vasempaan yläruutuun sijoittuvat prosessit vaativat välitöntä johdon huomiota. Nämä prosessit ovat sellaisia, jotka yritys on määritellyt strategian onnistumisen kannalta kriittisiksi, mutta joiden suoritustaso on tällä hetkellä joko huono tai kaukana tavoitteista. Prosessien parantaminen on kriittinen osa kaikkia strategian toteutusohjelmia. Laadun ja muiden prosessien kehittämisohjelmat auttavat huomattavasti strategisten prosessien suoritustavoitteiden saavuttamisessa. Organisaation tulisi analysoida kaikki strategiset prosessinsa löytääkseen ne kriittiset menestystekijät ja mittarit, joita työntekijät voivat pyrkiä parantamaan päivittäisessä työssään. (Kaplan, 2009, 187-216.)

2.3.5 Seuranta ja oppiminen

Kun strategiset ja operatiiviset suunnitelmat on laadittu, organisaatio ryhtyy toteuttamaan strategiaa; tuottamaan ja toimittamaan tuotteita tai palveluja asiakkaille, toteuttamaan hankkeita ja parantamaan prosesseja. Tätä vaihetta kuvassa 1 esittää vaihe ”toteutus”. Organisaatio

tion on jatkuvasti valvottava ja muokattava suorituksiaan saavuttaakseen strategiset tavoitteensa, tämä vaihe on kuvattu vaiheena 5 kuvassa 1.

Johdon tulisi erotella selkeästi operatiivisen toiminnan ja strategian seurannankokoukset. Operatiivisen toiminnan seurantakokouksissa tarkastellaan toimintojen viimeaikaisia suorituksia ja taloudellisia tuloksia. Kokouksissa käsitellään kiireellisiä ongelmia, joihin on löydettävä ratkaisut pikaisesti. Tällaisten kokousten painopiste on lyhyen aikavälin operatiivisissa toimenpiteissä. Tällaisia kokouksia tulisi olla hyvin usein ja niiden tulisi olla lyhyitä ja perustua toiminnasta saataviin todellisiin tietoihin. Näissä kokouksissa ei tulisi käsitellä eikä kyseenalaistaa strategiaa. (Kaplan, 2009.)

Strategian seurantakokouksessa käydään läpi yksikön mittareita ja hankkeiden edistymistä. Kokousten tavoitteena on arvioida strategian menestykselliseen toteuttamiseen liittyviä edistysaskelia, esteitä ja riskejä. Strategiaa ei aseteta kyseenalaiseksi, vaan näissä kokouksissa keskitytään selvittämään, onko strategian toteutus oikeansuuntaista. Kokouksessa pyritään myös määrittelemään strategian toteuttamisen vaarantavia tekijöitä ja tunnistamaan strategian toteutukseen liittyviä ongelmia ja selvittämään niiden syitä. Kokouksissa pyritään päättämään toimenpiteistä syiden poistamiseksi ja määrittelemään vastuut tavoitteiden saavuttamiselle. Johtoryhmän jäsenten tulisi muodostaa strategian seurantakokouksen ydin. Heidän lisäksi kokoukseen voisi ajan myötä osallistua henkilöitä, joilla on joko laaja strateginen näkökulma tai syvällistä osaamista jostain tärkeistä toiminnoista. Vastuun antaminen yksittäistä strategista teemoista uusille osallistujille on yksi tapa saada strategiaa jalkautettua. (Kaplan, 2009, 257-289.)

Strategian testaus- ja päivityskokouksissa keskustellaan siitä, toimiiko strategia halutulla tavalla ja ovatko sen perusoletukset edelleen voimassa strategisten mittareiden avulla kerättyjen tietojen valossa. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan lisää strategian testaus- ja päivityskokouksen sisältöä ja tarkoitusta.

2.3.6 Testaus ja päivitys

Vaikka organisaatio luottaisikin kykyynsä toteuttaa strategiaansa, se ei kuitenkaan voi olla varma siitä, ovatko strategian taustalla olevat oletukset ja hypoteesit edelleen päteviä. Strate-

gian testaus ja päivityskokousten tarkoituksena on antaa mahdollisuus perehtyä strategian pätevyteen, sekä tarvittaessa muokata ja päivittää strategiaa. Strategian testaus ja päivitys on esitetty vaiheessa 6 kuvassa 1. Olettamuksena on, että erinomaisuus strategisten prosessien suorittamisessa luo ja toimittaa halutun arvolupauksen kohdeasiakkaille ja toisaalta strategia ohjaa tuottavuusparannuksia, mikä on strateginen taloudellinen tavoite. Voidaan siis olettaa, että halutun arvolupauksen toimittaminen tekee asiakkaista erittäin tyytyväisiä ja uskollisia. Tämä puolestaan kasvattaa heidän yrityksen kanssa tekemiensä liiketoimien määrää ja katteita. Mutta entäpä jos strategian taustalla olevat oletukset eivät olekaan päteviä tai ajan tasalla? Silloin organisaatio on toiminut huonon strategian pohjalta. Tämä pitää paikkaansa siinä tapauksessa, että yrityksen makrotaloudessa, kilpailutilanteessa tai teknologisessa ympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia strategian luonnin tai muuttamisen jälkeen. Virheellisten oletuksiin perustuvan strategisen tuloksellinen toteuttaminen nopeuttaa organisaation epäonnistumista. (Kaplan, 2009.)

Kaikkien organisaatioiden tulisikin vähintään vuosittain järjestää kokous, jossa tarkastellaan strategian tuloksellisuutta ja ulkoisten ympäristön muutosten vaikutuksia. Tämän kokouksen tulisi käsitellä samoja asioita jotka on mainittu kohdassa Strategian laatiminen 2.2.1. Strategian testaus- ja päivityskokouksen lopputuloksena voi olla, että todetaan nykyisen strategian olevan edelleen pätevä. Silloin vain päivitetään tavoitearvoja, asetetaan strategiset hankkeet uuteen tärkeysjärjestykseen ja välittää tiedon uusista odotuksista liiketoimintayksiköille ja toimijoille. Strategiaan voidaan päätyä tekemään pieniä muutoksia muuttamalla yhtä tai useampaa strategista tavoitetta, korvaamalla joitakin mittareita uusilla mittareilla tai säätämällä tavoitearvoja. Joskus organisaatiot saattavat huomata strategiassa olevan huomattavia puutteita tai, että se on täysin vanhentunut muuttuneen ympäristön seurauksena. (Kaplan, 2009.)

Strategian testaus- ja päivitys kokouksiin tulisi olla saatavilla taloudellisia ja tilastollisia malleja, jotka antavat määrällistä ja ajankohtaista palautetta nykyisen strategian taustalla olevista oletuksista. Nämä mallit antavat empiirisiä arvioita strategian avaintekijöiden yhteyksistä strategian lopputuloksiin. Empiiriset arviot auttavat asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen ja perustelemaan strategian avaintekijöiden tuloksellisuuden parantamisen tähtäävien hankkeiden olemassaoloa. Empiiriset arviot helpottavat myös strategisten hankkeiden priorisointia. Strategian perimmäisenä testinä voidaan pitää, pystyykö se tuottamaan yritykselle enemmän rahaa. Organisaation tulisi tarkastella kokonaistietoja sisältävän yleisen tuloslaskelman sijasta

omaa tuloslaskelmaa jokaiselle tuotteelle, asiakkaalle, segmentille, jakelukanavalle ja maantieteelliselle alueelle. (Kaplan, 2009.)

On huomioitava vielä mahdollisuus, että jokin asia voi vaikuttaa strategian onnistumiseen tietyllä segmentillä. Voi olla siis mahdollista että jokin asia jossain nykyisessä prosessissa ei toimi ja tämän takia näyttää siltä, että strategia ei toimi. Laittamalla siis tämä asia kuntoon prosessissa saadaan nykyisestä strategiastakin toimiva. On siis pystyttävänä näkemään onko, jokin prosessi strateginen vaikkei siitä aikaisemmin strategiseksi oltukaan luokiteltu. Tällaisessa tilanteessa strategian muutos olisi usein turha ja suurempi panostus kuin kyseisen prosessin kuntoon saattaminen. Yksi tehokas tapa testata strategiaan toimivuutta on mitata, ovatko yrityksen arvolutaus ja kustannusrakenne tuottaneet kannattavia asiakassuhteita. Toinen toimintolaskentaan perustuva testi on tutkia tilastollisesti strategian mittareissa tapahtuneiden parannusten yhteyksiä toisiinsa. Oletuksen mukaanhan oppimis- ja kasvumittareissa tapahtuneiden parannusten tulisi johtaa jollain aikavälillä prosessimittareiden parannuksiin, joiden taas vuorostaan tulisi saada aikaan parannuksia taloudellisissa ja asiakasmittarissa. (Kaplan, 2009.)

2.4 Strategiasuunnittelun työkalut

Tässä luvussa käydään läpi muutama yleinen strategian johtamisessa käytetty menetelmä tai suuntaus. Osa menetelmistä koskee strategian johtamista kokonaisuutena ja osaa voidaan käyttää vain tietyissä vaiheissa strategian johtamista. Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin myös työssä käytetty PST-menetelmä.

2.4.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota voidaan käyttää niin strategian laatimisessa kuin hyvin monissa erilaisissa tilanteissa, joissa halutaan tunnistaa esillä olevaan asiaan liittyviä tekijöitä. (Wikipedia SWOT.) SWOT-analyysi onkin yleisimmin tunnettu ja ehkä käytetyimpiä strategia- ja suunnittelutyökaluja. Työkalun suosio pohjautuu sen yksinkertaisuuteen ja suuren selitysarvoon.

SWOT on lyhenne sanoista: Strengths (Vahvuudet), Weaknesses (Heikkoudet), Opportunities (Mahdollisuudet), Threats (Uhat).

Menetelmä innostaa ryhmää keskusteluun asioista, joita käsitellään ja näin kasvattaa ryhmän dynamiikkaa sekä rakentaa dialogia. Menetelmä on parhaimmillaan, kun halutaan herättää keskustelua ryhmän jäsenten kesken, jotta niiden näkökannat käsiteltäviin asioihin tulevat ymmärretyksi. SWOT-analyysissä käydään järjestelmällisesti läpi organisaatioon tai sen osan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Menetelmän toimivuuden kannalta on tärkeää määritellä vertailukohta, johon organisaatiota tai sen osaa verrataan. Yleisesti vertailukohdan tulisi löytyä kilpailevasta organisaatiosta, tällöin menetelmästä saadaan paras hyöty, ja sen avulla voidaan nähdä asioita joiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Menetelmä on yksinkertainen käyttää ja siihen liittyvät menetelmän riskitkin. Menetelmän avulla on helppo ylläarvioida omia vahvuuksia ja aliarvioida kilpailijoiden vahvuuksia. Tällöin analyysi jää pinnalliseksi ja antaa väärän kuvan markkinoilla vallitsevasta tilanteesta. (Karlöf, 1998, 51.)

Organisaatioon vaikuttavia ympäristömuuttujia tutkittaessa SWOT-analyysiä voidaan käyttää yhdessä PEST/PESTLE -analyysien kanssa. Tällöin organisaation tai sen osan kannalta jokaisesta PEST-analyysin kohdasta mietitään vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. PEST-analyysissä pyritään tarkastelemaan poliittisia (Political), taloudellisia (Economic), sosiaalisia (Social) ja teknologisia (Technological) makrotason vaikutuksia. (Wikipedia SWOT.)

2.4.2 Tulokortit

Balanced Score Card – BSC tai Suomeksi tulokortit on luotu alun perin mittaamaan yrityksen kykyä hyödyntää ja kehittää sen aineetonta pääomaa. 1990 – luvun alussa kaikissa organisaatioissa yleisesti käytetyt mittarit keskittyvät lähinnä taloudellisten seikkojen mittaamiseen. Robert S Kaplan ja David Norton esittelivät 1992 menestystekijämittariston *Balanced Scorecardin*. Tuolloin tulokortissa oli neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Myöhemmin tulokorttia soveltaneet organisaatiot ovat muokanneet näkökulmia toimintaansa sopiviksi. Tulokortti ei ole yksiselitteinen käsite ja sen sisältö on kehittynyt vuosien varrella. Tavallisimmin tulokortin esittävät mittaristot voidaan jakaa kolmeen ryhmään, sidosryhmämittaristot, KPI- (Key Performance Indicator) mittaristot ja strategiamittaristot. (Malmi, 2006.)

Näkökulmien tarkoituksena tuloskortteissa on luoda erilaisia tarkastelusuuntauksia yrityksen strategiaan. Käytettyjen näkökulmien valintaan vaikuttaa siis organisaation strategia, jolle tuloskorttia ollaan luomassa. Näkökulmien valintaan vaikuttaa myös organisaation toimiala ja toimiympäristö.

Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata asioita joista, organisaation omistaja on kiinnostunut. Voitaisiin puhua myös omistajanäkökulmasta. Omistajat ovat yleensä kiinnostuneet organisaation taloudellisista seikoista. Kaikilla aloilla, kuten julkisella sektorilla omistajaa ei ole. Yhteiskunta toimii julkisen sektorin ”omistajana” ja se on yleisesti kiinnostunut palveluiden määrästä ja laadusta. Omistajanäkökulmassa voi olla muitakin kuin taloudellisia tekijöitä. Uusien organisaatioiden tapauksessa ei ensimmäisinä vuosina yleensä odoteta taloudellista tulosta vaan muita kasvun liitettäviä tunnuslukuja. Molemmilla näkökulmilla taloudellisilla- ja omistajanäkökulmilla on kaksoisrooli tuloskortissa. Ne kuvaavat miten organisaation strategia on onnistunut taloudellisesti ja toisaalta ne määrittävät ne tavoitteet, joita muilla mittareilla pyritään kuvaamaan, kuten kasvua uuden organisaation tapauksessa. (Malmi, 2006, 25.)

Asiakasnäkökulmaa edustavia mittareita on kahdenlaisia. Jokaisen organisaation tuloskortilta löytyy niin sanottuja perusmittareita, jotka mittaavat muun muassa markkinaosuutta, asiakas-tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Nämä mittarit mittaavat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta katsottuna. Toinen ryhmä mittareita, jotka edustavat asiakasnäkökulmaa vastaavat kysymykseen, mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Mittarit voivat ilmaista esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, kuten hintaa ja laatua. Näiden mittareiden tulisi kuvata juuri niitä tekijöitä, jotka on määritetty organisaation strategiassa tärkeiksi kilpailutekijöiksi. Nämä mittarit yleisesti tarkastelevat asioita asiakkaan näkökulmasta. (Malmi, 2006.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan organisaation strategisesti tärkeiden prosessien hyvyttä. Strategisten prosessien valintaa on käsitetty kappaleessa operatiivisen toiminnan suunnittelu 2.2.4.

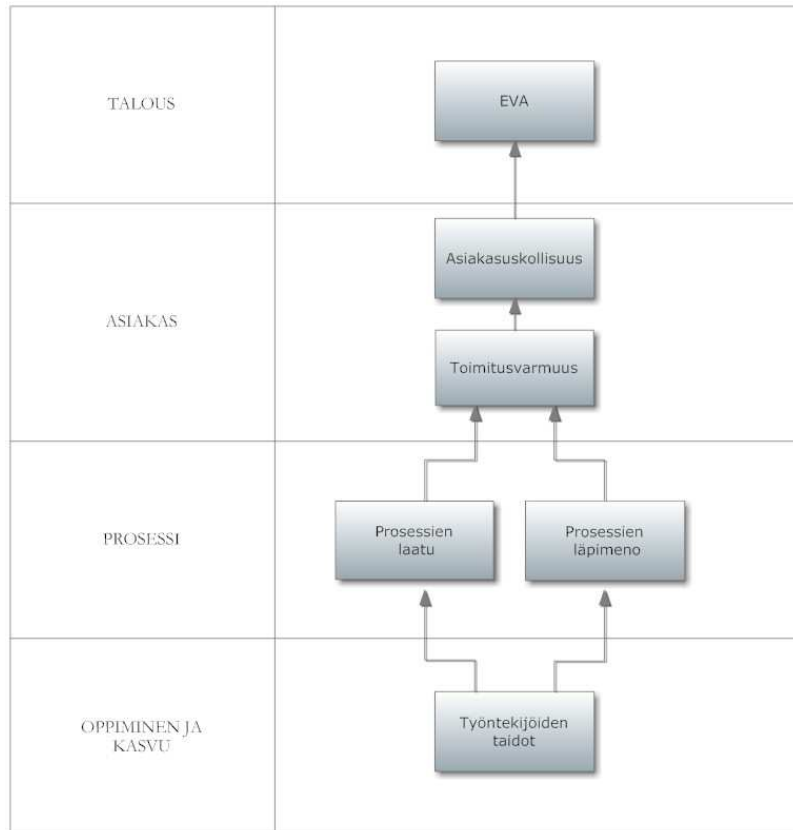
Oppimis- ja kasvunäkökulmassa mittareiden tulee mitata niitä asioita, jolla organisaatio pystyy tulevaisuudessa kehittymään ja tuottamaan arvoa omistajilleen. Näkökulman tulisi määri-

tellä, minkälaisen infrastruktuurin kehittämiseen organisaation kannattaa keskittyä, jotta organisaation menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa. Organisaation aineettoman pääoman voidaan sanoa muodostuvan ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Mittareiden tulisi mitata siis kaikkea näitä. Yleensä mittarit keskittyvät ihmisiin, eivät järjestelmiin tai toimintatapoihin. Oppimis- ja kasvun näkökulmaa esittäviä mittareita on hyvin vaikeita löytää ja toisaalta panostus tällaisiin asioihin tuo tuloksen vasta pidemmän ajan kuluttua, joten strategian tulisi ohjata hyvin voimakkaasti mittareiden valintaa tässäkin näkökulmassa. (Malmi, 2006.)

Kaikkien organisaation mittareiden muodostama mittaristo tulisi olla kaikin puolin tasapainossa, niin mittareiden sijoittamisessa eri näkökulmiin kuin nykyistä tulosta näyttävien ja ennakoivien mittareiden suhteen. Hyvässä tuloskortissa pitäisi olla lisäksi mittareita pitkän ja lyhyenaikavälin tuloksien mittaamiseen. Lisäksi sen tulisi ilmentää organisaation strategiaa.

Tuloskortteja voi siis olla erityyppisiä ja niiden soveltuvuus voi vaihdella organisaatioittain ja sovellettavan strategian mukaisesti. Strategisissa mittaristoissa on analysoitu mittareiden väliset syy-seuraussuhteet. Niissä on tulosmittareita jotka kuvaavat mihin strategialla halutaan päästä. Sekä ennakoivia mittareita, jotka kuvaavat keinoja joilla strategian asettamiin tavoitteisiin päästään. Suurin hyöty organisaatioille on juuri luoda strateginen tuloskortti, eikä ainoastaan sidosryhmään tai KPI:n liittyviä mittareita. (Malmi, 2006.)

Mittareiden luominen strategisessa mittaristossa toteutetaan strategian pohjalta, jolloin seurataan kuvassa 3 esitettyä esimerkinomaista syy-seurausketjua. Esimerkkiorganisaation tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen, joten taloudellisen näkökulman mittarin suureeksi valitaan EVA. Organisaatio johto on tullut tulokseen, että asiakasuskollisuus on yksi tapa parantaa organisaation tuottavuutta. Esimerkkiorganisaatio on teettänyt markkinatutkimuksen, jonka pohjalta voidaan päätellä, että toimitusvarmuus on yksi päätekijä, jolla saadaan asiakkaat sitoutumaan organisaatioon. Nämä kaksi asiaa on siis syytä mitata ja mittarit sijoittuvat asiakasnäkökulmaan. Tämän jälkeen esimerkkiorganisaatio tutkii mitkä sisäiset prosessit vaikuttavat toimintavarmuuteen ja asettaa mittarit niin, että niillä mitataan prosessien laatua ja prosessien läpimenoaika. Prosessin laadun ja läpimenoajan kehittämisen kannalta keskeisimmäksi seikaksi havaitaan henkilöstön osaamisen ja sen kehittymisen. Tästä saadaan mittari oppimisen- ja kasvun näkökulmaan.



Kuva 3. Esimerkinomainen syys-seurausketju.

Toinen tapa etsiä mittareita on tarkastella näkökulmia ja niiden kriittisiä menestystekijöitä. Yleisesti etsitään tekijöitä, jossa organisaation tulee olla hyvä, jotta organisaatio kehittyisi haluttuun suuntaan kyseisen näkökulman osalta. Kriittiset menestystekijät on määritetty jokaiselle näkökulmalle erikseen. Kriittisiä menestystekijöitä voi olla useita samassa näkökulmassa jolloin mittareitakin tulee useita, koska usein kriittistä menestystekijää ei voida kuvata yhdellä mittarilla. Tällä lähestymistavalla muodostetusta mittaristosta tulee helposti nippu toisistaan erillisiä mittareita. Kriittisten menestystekijöiden etsiminen auttaa enemmän strategian kuin mittareiden luomisessa. (Malmi, 2006.)

Yksi tärkeä tekijä mittareita luodessa on tarkastella mittaako mittari sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Toisaalta on tärkeä pohtia mitkä tekijät vaikuttavat mittarin luotettavuuteen. Nämä asiat tulisi ottaa esille ennen mittarin luomista, jolloin ne voidaan tarkastaa ennen mittarin lukeman tulkitsemista. Yksi tarkasteltava asia on myös se kuinka helposti mittarin tulosta voidaan manipuloida ja ohjaako se työntekijöitä oikeaan suuntaan. Palkkion sitominen mitta-

riin aiheuttaa usein sen, että työtä pyritään kohdistamaan siten, että mittari näyttää tavoitearvoa. Tämä voi aiheuttaa mittariin vaikuttamattomien työsuoritusten laiminlyöntiä ja jopa työn laadun alenemista, vaikka organisaation strategialla haluttaisiin pyrkiä juuri päinvastaiseen tulokseen.

2.4.3 Sinisen meren strategia

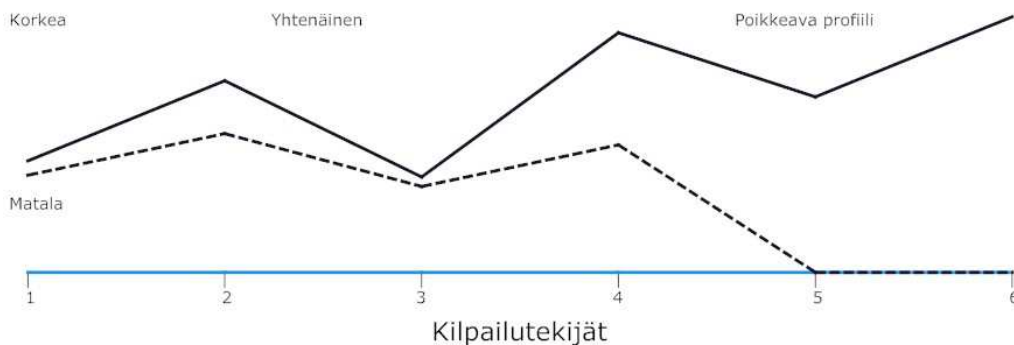
Sinisten merten käsite on suhteellisen uusi vaikka samanlaista strategista lähestymistapaa on varmaan jossain määrin käytetty jo ennen varsinaisen käsitteen esilletuomista. Sinisen meren strategian tuo esille samannimisessä kirjassaan W Chan Kim ja Renee Mauborgne. Perimäinen idea sinisen meren strategiassa on uuden markkinatilan saavuttaminen. Sinisen meren strategian mukaan maailman markkinat jaetaan kahteen osaan, sinisiin ja punaisiin meriin. Punaiset meret kuvaavat tunnettuja markkinoita, joilla yritykset pyrkivät valtaamaan markkinatilaa samoilla tavoilla. Tällöin markkinat ruuhkautuvat ja kilpailu on niin veristä, että se on värjäynyt meren punaiseksi. Siniset meret ovat tämän vastakohta, ne hyödyntävät käyttämätöntä markkinatilaa ja edustavat täysin tuntemattomia markkinoita, sellaisia joita ei ole vielä keksitty. Taulukossa 1 havainnollistetaan sinisten ja punaisten merten pääpiirteitä yleisellä tasolla. (W. Chang Kim, 2006, 24.)

Taulukko 1. Punaisen ja sinisen meren strategiat (W. Chang Kim, 2006, 39).

Punaisen meren strategia	Sinisen meren strategia
Kilpaillaan olemassa olevassa markkinatilassa	Luodaan aivan uusi markkinatila jossa ei ole kilpailua
Peitotaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannuksien välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan valitun strategisten vaihtoehtojen eli differoinnin tai pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan koko toimintajärjestelmä varmistamaan differointi ja pienet kustannukset

Sinisiä meriä on luotu aikaisemminkin, hyvänä esimerkkinä käy auto- tai ääniteteollisuus. Joku on luonut nämä siniset meret täysin tietämättään. Usein tällaisia tilanteita ovat luoneet rohkeat ja yrittelijähenkiset johtajat. Nykyisin sinisten merien luontiin on kehitetty analyyttisiä työkaluja ja viitekehyksiä. Sinisen meren strategian luomisen tärkeimpiin työkaluihin kuuluvat strategiaprofiilit, ratkaisevat neljä kysymystä, nelikenttä ja hyvän strategian kolme piirrettä. (W. Chang Kim, 2006, 45.)

Strategiaprofiilia käytetään sinisen meren strategian kehittämiseen. Sen avulla voidaan havainnollistaa tunnetun markkinatilan nykyistä tilannetta. Sen pohjalta voidaan ymmärtää, mitä kilpailutekijöitä alalla käytetään ja mitkä tekijät tuottavat arvoa asiakkaalle. Strategiaprofiili luodaan sijoittamalla omaorganisaatio sekä kilpailijat samaan kuvaajaan. Kuvaajaan sijoitetaan vaaka-akselille tekijät joilla alalla kilpaillaan ja pystyakseli kertoo minkä tasoista tarjontaa kukin organisaatio tarjoaa asiakkailleen. Yhdistämällä nämä pisteet saadaan piirrettyä organisaation ja kilpailijoiden arvokäyrä. Organisaation arvokäyrän painopiste tulee muodostua erilaiseksi kuin kilpailijoiden, tällöin ei olla kilpailemassa samoista asiakkaista ja organisaatio toimii sinisellä merellä. Kuvassa 4 on esitelty strategiaprofiili, joka voisi esittää kahden organisaation arvokäyriä, joiden painopisteet poikkeavat toisistaan kilpailutekijöiden 5 ja 6 osalta. (W. Chang Kim, 2006, 49-50.)



Kuva 4. Strategiaprofiili

Uuden arvokäyrän luomisen avuksi on luotu sinisen meren strategian perustyökalu neljä kysymystä, jotka ovat:

1. Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi poistaa?
2. Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normia vähäisemmiksi?
3. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?
4. Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?

Ensimmäisellä kysymyksellä poistetaan kilpailutekijöitä, joilla alalla on kilpailtu jo kauan. Näitä tekijöitä parantamalla ei saavuteta sinistä merta. Toisen kysymyksen tarkoituksena on herättää strategian laatija miettimään, ovatko tuotteet tai palvelut liian hyviä. Kolmas kysymys tuo esiin niitä asioita, joita tulisi korostaa. Neljännellä kysymyksellä pyritään löytämään sellaisia asioita, joita voidaan muuttaa hinnoittelulla ja ne luovat uutta kysyntää. (W. Chang Kim, 2006, 52.)

Kolmas sinisen meren strategian luomisen työkalu on nelikenttä, jonka avulla täydennetään aikaisemmin esitettyä neljää kysymystä. Nelikentän avulla kannustetaan organisaatiota luopumaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta. Sen avulla havaitaan keskittykö organisaatio vain korostamiseen ja luomiseen. Nelikentän avulla strategiset muutokset ovat ymmärrettävissä helpommin kaikilla organisaation tasoilla. Toimivan nelikentän luominen on haasteellinen tehtävä, alan jokainen kilpailutekijä on oltava tiedossa ja niihin on pystyttävä kiinnittämään huomiota. Nelikentän neljä kenttää ovat POISTA, KOROSTA, SUPISTA ja LUO. Nelikentän avulla organisaatio määrittelee uuden arvokäyrän, jossa nämä nelikentän esittämät toimenpiteet on tehty. Nyt saatu arvokäyrä tulisi poiketa huomattavasti aikaisemmasta. Uudella arvokäyrällä tulee olla kolme piirrettä: painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto. Näiden piirteiden avulla voi tarkastella sinisen meren ideoiden kaupallista toteuttamiskelpoisuutta. (W. Chang Kim, 2006, 58-60.)

Sinisen meren strategian laatimista ohjaa neljä perustekijää: markkinarajojen uudistaminen, kokonaiskuvaan ei numeroihin keskittyminen, pyritään kurkottamaan nykyistä kysyntää laajemmalle sekä strategian laatimisen etenemisjärjestys. Organisaatio luo sinisen meren strategiansa näiden perustekijöiden ohjaamana ja aikaisempien työkalujen avulla. Markkinarajojen

uudistaminen on sinisen meren strategian yksi haastavimmista osuuksista. Tähän haastavaan tehtävään on luotu kuuden keinon menetelmä. Tätä menetelmää voidaan käyttää toimialasta riippumatta, koska menetelmän keinot perustuvat tuttujen tietojen tarkastelemiseen uusista näkökulmista. Kuusi markkinarajoja muokkaavaa keinoa ovat:

1. usean toimialan tarkastelu
2. toimialojen sisäisten strategisten ryhmien tarkastelu
3. ostajaryhmien tarkastelu
4. täydentävien tuotteiden ja palveluiden tarkastelu
5. toiminnallisuuteen ja tunteisiin perustuvan vetoavuuden tarkastelu
6. eri ajankohtiin ulottuva tarkastelu (W. Chang Kim, 2006, 69-102.)

Markkinarajoja muokkaavia keinoja tarkastellessa tulee muistaa keskittyä kokonaiskuvaan. Sinisen meren strategian suunnittelu ei ala toimialan nykyisen olosuhteiden kuvauksella, jonka jälkeen etsitään keinoja kasvattaa markkinaosuutta ja karsia kustannuksia. Sinisen meren strategian suunnittelussa pyritään keskittymään kokonaiskuvaan tekemällä selkeä ja yksikermainen strategiaprofili sekä yritykselle oma arvokäyrä, joka poikkeaa nykyisistä markkinoilla toimivista yrityksistä. (W. Chang Kim, 2006, 105-107.)

2.4.4 Suunnittelemattomat strategiat

Strategian tutkijat ovat tuoneet esille ylhäältä alaspäin toteutettavien strategioiden rajoituksia, tutkijoiden mielestä parhaat ideat strategioihin saadaan organisaation työntekijöiltä organisaation eri tasoilta. Strategian laatijoiden tulisi olla vastaanottavaisia uusille strategisille ideoille, joita teknologioihin, prosesseihin ja asiakkaan tarpeisiin perehtyneet organisaation jäsenet heille ehdottavat, vaikka ehdotukset tulevat virallisen strategian suunnittelu- ja seurantaprosessin ulkopuolelta. Tällaiseen tilanteeseen päästäkseen on organisaation jokaisella jäsenellä oltava tarkka käsitys yrityksen nykyisestä strategiasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Organisaation jäsen, joka on perillä sen strategiasta ja on motivoitunut sen osoittamiin tavoitteisiin, pyrkimyksessä on erinomainen tilaisuus nähdä puutteet strategiassa ja sen toteutuksessa. (Kaplan, 2009, 318.)

Voimakas ylhäältä alaspäin suuntautunut johtamistapa ja näin toteutettu strateginen viestintä passivoi organisaation jäsenet. Organisaation jäsenten tuntiessa etteivät he saa ääntänsä kuulumaan, tulee heistä usein kyynisiä strategian toimivuuden suhteen. Strategisen viestinnän tulisi ollakin mahdollisimman paljon kaksisuuntaista, jolloin organisaation eri tasoilta saatu palaute ohjaisi strategista suunnittelua ja sen täytäntöönpanoa. Usein kuitenkin johdon strateginen viestintä ei anna mahdollisuutta kyseenalaistaa strategiaa vaan viestinnän tarkoituksena on muokata organisaatio jäsenten ymmärrys strategian mukaiseksi. Yleinen käsitys strategiakirjallisuudessa tukee ajattelumallia, jossa organisaation johto tekee strategian joka ”jalkautetaan” tai ”julkistetaan” muille sidosryhmille. (Mustonen, 2009, 46-49.)

Organisaatioissa, joissa on ollut aikaisemminkin ongelmia strategian ”jalkauttamisessa” eli strategian toteuttaminen ei ole onnistunut johdon näkökulmasta halutulla tavalla. Tällaiset organisaatiot voisivat ottaa huomioon suunnittelemattomat strategiat ja niiden hyödyt. Tällöin strategiaviestinnässä organisaation jäsenille tulisi antaa vain joukko yksinkertaisia sääntöjä, jotka opastavat heitä miten heidän tulisi toimia. Tällöin organisaation jäsen voi tuntea itsensä tärkeäksi osaksi yrityksen strategiaa ja kommunikoida sen puutteista ja uusista ideoista.

2.4.5 Practicing Strategic Thinking (PST)

Practicing Strategic Thinking (PST)-menetelmä on tarkoitettu organisaation strategiseen suunnitteluun, ideointiin ja valitun strategian toteutuksen haasteiden kartoitukseen. Menetelmän tarkoituksena on saada luotua toimenpide-ehdotukset (options) toimeksiannon kuvaaman ongelman ratkaisemiseksi. Menetelmän soveltamisen yhteydessä saadaan ryhmän näkemys käsiteltävästä aiheesta, joka osaltaan rikastuttaa toimeksiantajan strategisia vaihtoehtoja.

Kyseinen menetelmä on ollut esillä Oulun yliopiston eMBA koulutuksessa ja suoraa kirjallisuusviitettä mallin ei löytynyt. Kyseisen kurssiin liittyvän materiaalin on koonnut professori Colin Eden. Kurssikirjallisuudestakaan ei ole suoranaisia viittauksia menetelmään ja sen taustoihin ole pystytty löytämään. Professori Colin Eden on kirjoittanut useita strategisen johtamisen kirjoja ja hän suositteli kirjaansa (Eden, 2005) pohjatiedoiksi menetelmän soveltamiseen. Tässäkään kirjassa ei ole aivan suoraa yhteyttä käytettävään menetelmään, vaan kirja

esittelee hieman menetelmästä poikkeavan tavan lähestyä strategian luomista, kuitenkin sisältäen samanlaisia periaatteita joihin menetelmä perustuu. Menetelmää on sovellettu Kainuun talousalueella jo nyt toimintansa lopettaneen yhdistyksen toimesta.

Mallin voidaan katsoa koostuvan kolmesta aktiivisesta vaiheesta ja lisäksi malliin kuuluu myös analyysi- ja raportointiosa. Mallin pohjalta tehty käsikirja on esitetty liitteessä 3. Käsikirja on suomennos alkuperäisestä eMBA koulussa esitetystä versioista ja esittelee menetelmän vaiheet askel askeleelta. Käsikirjaan on lisätty myös muutama kysymys analyysiosiota varten. Käsikirjaa pyrittiin kehittämään selkeämpään suuntaan, jotta se tukisi tutorin toimintaa menetelmää sovellettaessa. Menetelmän raportoinnissa on käytetty pohjaa jota ei ole esitetty tämän työn yhteydessä. Esitelty käsikirja sekä raportointiin käytetty pohja kehitettiin menetelmän soveltamisen yhteydessä.

Menetelmään käytetty aika tulee olla hyvin kontrolloitua. Menetelmässä on määritelty jokaiselle vaiheelle, paljonko kokonaisajasta siihen voidaan aikaa käyttää. Osa vaiheiden sisällöstäkin on jaettu ajallisesti, tämä helpottaa tutoria menetelmän soveltamisessa. Käsikirjaan on varattu kentät, johon aikatalutus voidaan sijoittaa jolloin ajan käyttöä on helpompi seurata. Asiat, joita menetelmän soveltamisessa käsitellään, eivät voi tulla valmiiksi, koska useassa tapauksessa oikeata vastausta ei ole olemassa. Tämän vuoksi useaan menetelmän kohtaan voidaan käyttää loputtomasti aikaa, saavuttamatta merkittävää hyötyä. Esimerkki ajankäytön laskemista on esitetty liitteessä 2.

Menetelmä koostuu neljästä vaiheesta:

1. Tiimivisio
2. Tulevaisuuden skenaariot
3. Toimija-/sidosryhmäanalyysi
4. Toimenpide-ehdotuksien analysointi ja kehitys

Menetelmän soveltaminen alkaa vaiheesta Tiimivisio. Tässä vaiheessa rakennetaan ryhmälle yhteinen näkemys tehtävänannossa esitettyyn ongelmaan toimeksiantajan näkökulmaa painottaen. Mikäli toimeksiantoon liittyvä ympäristö ei ole ryhmälle tuttu, tulisi toimeksiantajan

antaa ryhmälle ensin tarvittavat pohjatiedot. Vaiheen tavoitteena on luoda seinäkuva, jossa on kaikki ryhmän mielestä tehtävänantoon vaikuttavat asiat. Ryhmä kirjoittaa aluksi asiat post-it lapuille ja ne sijoitetaan seinälle. Tämän jälkeen laput sijoitetaan ryhmiin. Jokaisessa ryhmässä on jokin yhteinen tekijä, joka voidaan yhdistää sen jokaiseen lapussa olevaan asiaan. Vaiheen loppupuolella saadaan luotua ensimmäiset toimenpide-ehdotukset. Tähän vaiheeseen käytetään puolet menetelmän soveltamiseen käytetystä ajasta.

Tällainen ryhmäideointi muistuttaa paljolti perinteistä aivorihtä, oikein organisoitu ideointi post-it lapuilla on osoittautunut paljon tehokkaammaksi tavaksi löytää tekijöitä käsiteltävään asiaan. Lisäksi ajatuksien esittämien ryhmän sisällä ja niistä keskusteleminen edesauttaa ryhmän dynamiikan rakentamisessa. Toka edesauttaa menetelmän myöhempien vaiheiden tulosten saavuttamisessa. (Eden, 2005, 51.)

Ensimmäisessä vaiheessa tulisi välttää perinteistä aivorihteen usein liitettävää seikkaa, jossa tartutaan ongelmaan ja siihen pyritään saamaan heti ratkaisu. Tämä vaihe menetelmässä on katsaus ongelmaan eli asiaa käsitellään hyvinkin pinnallisesti ja mahdollisimman laajalaisesti, jotta seinälle saadaan mahdollisimman paljon asioita, jotka liittyvät tehtävänantoon. Asioiden ryhmittelyn yhteydessä niiden syy-seuraussuhteet paljastuvat ja näistä asioista yleensä herää keskustelu ryhmän sisällä ja tällöin asiat hieman syventyvät. (Eden, 2005, 55.)

Seuraavassa vaiheessa Tulevaisuuden skenaariot, täydennetään ryhmän näkemystä käsiteltävistä asioista tarkastelemalla ympäristön muutoksia. Aluksi mietitään millä asioilla on pysyessään nykyisellään tai muuttuessaan vaikutusta tehtävänannossa esiteltyihin asioihin. Näiden asioiden vaikutuksen suuruutta ja todennäköisyyttä mietittäessä päivitetään myös vaiheessa 1 esille tulleita asioita ja tai lisätään uusia asioita seinätauluun. Tarkastellaan myös vaikuttaako jokin ympäristötekijä toimenpide-ehdotuksiin sekä muokataan ja täydennetään niitä tarvittaessa. Kaksi eniten vaikuttavaa ja todennäköisintä ympäristömuuttujaa valitaan lopputulema-kaavioon. Kaaviossa on esillä neljä erilaista lopputulemaa, jossa valitut ympäristötekijät saavat ääriarvonsa. Näistä neljästä tilasta valitaan ainakin kaksi, johon rakennetaan skenaario ja tarina mitä tapahtuu tästä hetkestä valittuun aikajänteen loppuun. Tämän jälkeen toimenpide-ehdotukset tarkastetaan ja täydennetään skenaarioiden esittämällä tulevaisuuden arvioiden avulla. Tämän vaiheen tarkempi kuvaus on esitetty liitteen 1 sivuilla 4-6.

Kolmas vaihe tarkastelee sidosryhmiä ja toimijoita. Ryhmä listaa sidosryhmiä joilla on vaikutusta käsiteltävään asiaan. Sidoryhmiä poimitaan myös seinäkuvasta, skenaarioista ja ympäristömuuttujista. Toimijat ja sidoryhmät sijoitetaan niiden kiinnostuksen ja vaikutusvallan mukaan. Tärkeimpiä ovat ne, joilla on suuri kiinnostus ja suuri vaikutusvalta. Tämän jälkeen pohdiskellaan, mihin suuntaan kiinnostus ja vaikutusvalta haluttaisiin siirtää ja mihin suuntaan se muuttuu ilman toimenpiteitä.

Tämän jälkeen käydään läpi ja tarkastellaan toimenpide-ehdotukset niin seinäkuvan, ympäristömuuttujien, skenaarioiden ja sidoryhmien kautta. Toimenpide-ehdotukset täsmennetään ja tarvittaessa aukikirjoitetaan. Ryhmän tulisi pystyä kuvamaan kaikki esille tulleet ajatukset toimenpide-ehdotuksilla ja niiden tulisi olla toimintapainotteisia, ei niinkään tiedon hakua suosittelevia.

Lopuksi tutorin tulee analysoida itse ja kysyä ryhmän mielipidettä menetelmän soveltamisesta, tietojen oikeellisuuteen ja toimenpide-ehdotuksien realistisuuteen vaikuttavia seikkoja. Tämä helpottaa tulosten raportointia ja analysointia.

3 TUTKIMUSUUNNITELMA

Työn tilaajana toimivan ohjelmistoalalla toimivan henkilöstövuokraus yrityksen mielenkiinnon kohteena oleva menetelmä on jäänyt vähäiselle käytölle. Osittain vähäinen käyttö johtuu menetelmän monimutkaisuudesta ja osittain kokemattomuudesta menetelmän tuottamien tulosten suhteen. Menetelmän tuotteistaminen konsultointituotteeksi on myös herättänyt mielenkiintoa niin yrityksen sisällä kuin sen asiakaskunnassa. Tämän tutkimuksen aiheena on tutkia ”Practising Strategic Thinking ” (PST) -menetelmän soveltuvuutta pienyritysten strategisen johtamisen tarpeisiin. Tutkimuksen yhteydessä pyritään luomaan menetelmän soveltamiseen ohjeistus sekä raportointipohja.

Tutkimusongelma:

Voidaanko menetelmää soveltaa pienyritysten strategisessa johtamisessa?

Tutkimusmenetelmä:

Menetelmän soveltuvuutta pienyritysten uusien liiketoimintamallien arviointiin tukitaan soveltamalla menetelmää kolmeen tapaukseen. Ensimmäinen menetelmän soveltamisen kohde on kainuulainen kyläyhdistys. Menetelmän avulla pyritään etsimään toiminnallisia strategiavaihtoehtoja toimeksiantajan esittämään ongelmaan. Toinen menetelmän soveltamisen kohde on työn tilaajana toimiva yritys. Tehtävänantona on yrityksen oman ohjelmistotuotteen kehittämiseen liittyvät strategiset linjaukset ja uusien ideoiden etsiminen. Kolmas tapaus liittyy yrityksen laajentumiseen uudelle paikkakunnalle.

Ensimmäinen tapaus edustaa tilannetta, jossa organisaatiolle ei niinkään etsitä kokonaan uutta strategiaa, vaan menetelmää sovelletaan uusien strategisten toimintojen ja valintojen etsimiseen. Menetelmän avulla etsitään ratkaisua ongelmaan, ja sen ratkaisemiseksi toimeksiantaja esittää tietyt toiminnalliset rajat. Toinen tapaus edustaa laajempaa tilannetta, jossa aihealue ei ole niinkään rajattu ja menetelmällä ei etsitä ratkaisua olemassa olevaan ongelmaan vaan etsitään aivan uusia tapoja toimia. Kolmas tapaus edustaa tilannetta, jossa ongelmat eivät ole tiedossa vaan yritys aloittaa toiminnon josta sillä ei ole kokemusta aikaisemmin.

Tapausten yhteydessä arvioidaan millaisiin tuloksiin menetelmän avulla päästiin. Lisäksi molempia toimeksiantajaa haastatellaan noin kahdesta kolmeen kuukauden kuluttua menetelmän soveltamisesta. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada toimeksiantajan näkemys menetelmän soveltuvuudesta sekä mahdollisesti pyrkiä etsimään menetelmän soveltuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Työssä käsitellään strategiatyötä organisaatiossa ja pääpaino on strategian laatimisessa sekä strategian suunnittelemisessa.

Menetelmän soveltaminen tapauksiin toteutetaan helmi- maaliskuun aikana. Toimeksiantajien haastattelu tapahtuu huhtikuun loppupuolella, jonka jälkeen tulokset analysoidaan.

Nämä kolme tapausta on valittu tutkimuskohteeksi, koska ne olivat mahdollisia tutkimuksen aikataulun puitteissa toteuttaa. Menetelmän soveltaminen varsinkin suurien ryhmien tapauksessa vaatii paljon resursseja. Lisäksi jokaisen tapauksen raportointi ja analysointi vie paljon aikaa, joten tutkimus pyrittiin rajoittamaan pienen määrään tapauksia. Toisaalta valitut tapaukset edustavat strategisesti erilaisia tilanteita, joten menetelmän soveltumisesta saadaan riittävä näkemys.

4 TUTKIMUSTAPAUSTEN SISÄLTÖ

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt tutkimustapaukset. Keväällä 2011 sovellettiin kappaleissa 4.1 ja 4.2 esiteltyihin tapauksiin PST-menetelmää. Heti soveltamisen jälkeen tehdään omat havainnot ja analysoidaan saadut lopputulokset. Noin kahden kuukauden kuluttua tehtiin teemahaastattelu tapauksien toimeksiantajille. Haastattelun kysymykset on esitetty liitteessä 3. Haastattelujen tulokset analysoidaan ja haastattelun tuloksia verrataan omiin havaintoihin. Menetelmän soveltamisen rinnalla työstettiin tulosten raportointipohjaa sekä käsikirjaa, joiden avulla pyrittiin menetelmää viemään konsultointi tuotteen suuntaan. Tutkimuksen aikana menetelmää ei voitu soveltaa kolmanteen tapaukseen, kuten tutkimussuunnitelmassa on kuvattu.

4.1 CASE: Kyläyhdistys

Menetelmän soveltamisen ensimmäinen kohde oli kainuulaisen kyläyhdistyksen toiminnallisten strategivaihtoehtojen etsiminen. Toimeksiantajana toimi yhdistyksen rahastonhoitaja. Menetelmän tutorina toimi ulkopuolinen konsultti, joka ohjasi valittua ryhmää menetelmän käytössä. Menetelmää sovelsi ainoastaan kolme henkilöä, joista vain yhdellä oli aikaisempaa kokemusta ja tarkempaa tietoa matkailualasta ja kyläyhdistyksestä. Menetelmän soveltaminen kyseiseen ongelmaan, toimikin oivallisena harjoituksena allekirjoittaneelle, vaikka kyseessä oli oikea tilanne ja oikeat ongelmat.

4.1.1 Esitiedot

Toimeksiantaja esitteli kyläyhdistyksen lähihistoriaa ja toimintaa. Kyläkeskuksen palveluihin kuuluvat muun muassa kokous-, ruokailu- ja majoituspalvelut. Kyläsalissa on kokous-, koulutus- ja konserttitilat 100 -150 henkilölle. Kyläsalin on varustettu nykyaikaisella tekniikalla kuten dataprojektorilla, langattomalla lähiverkolla ja laajakaistayhteydellä Internetiin. Kerhotilat ovat 40 henkilölle. Majoitustilassa on vuodepaikkoja 15 henkilölle ja patjamajoitusta 30 henkilölle. Edustussaunassa on tilaa 15 henkilölle kerrallaan. Urheilu- ja puutyösali ovat vanhassa päärakennuksessa. Kylätalon rauhallinen ympäristö tarjoaa erinomaiset puitteet ulkoi-

lulle, luonnossa samoilulle ja erilaisille liikunnallisille aktiviteeteille sekä riistan- ja kalanpyyntiin.

Lisäksi toimeksiantaja esitteli hieman kyläseuran hankkeita, tapahtumia ja taloutta sekä nimesi toimeksiannon:

- Strategia: liikevaihdon kasvattamiseen
- Ongelma: Matala käyttöaste loka-maaliskuu välisenä aikana

4.1.2 Menetelmän soveltaminen

PST-menetelmää sovellettiin perjantaina 25.2.2011. Menetelmän tutorina toimi ulkopuolinen konsultti. Menetelmän läpikäyminen on melkoisen raskas ja uuvuttava prosessi ja pääsimme aloittamaan menetelmän soveltamisen noin klo 16.00. Kävi esille, ettei raskaan työviikon jälkeinen perjantai-iltapäivä ei ole paras mahdollinen ajankohta strategiselle ajattelulle. Menetelmän edetessä ajankäytön seuranta ei todennäköisesti ollut riittävällä tasolla, varsinkin kun aikaa oli varattu menetelmän läpikäymiseksi vain neljä tuntia. Tämän takia menetelmän ensimmäisiin vaiheisiin käytettiin suhteellisesti enemmän aikaa kuin viimeisiin vaiheisiin. Ajankohdasta johtuen tai sen takia ryhmällä oli suhteellisen paljon ideoita ryhmän kokoon nähden. Pieni ryhmäkoko johti myös henkilöiden suhteellisen vahvaan roolitukseen menetelmän soveltamisessa, eikä rooleja juurikaan vaihdettu koko menetelmän soveltamisen aikana. Toisaalta tutorin vahva tietämys menetelmän toiminnasta ja sen selkeä esittely ryhmälle varmistivat ryhmän oikeanlaisen työskentelyn menetelmän erivaiheissa.

Myöhäisestä ajankohdasta johtuen menetelmän viimeisimmät vaiheet jäivät hieman liian vähäiselle pohdiskelulle ja se on nähtävissä hieman keskeneräisistä tuloksista. Keskustelu viimeisten vaiheitten osalta ei enää ollut niin rakentavaa ja tehtävään fokusoitunutta kuin olisi ollut tarpeen. Seinätaulun (picture in wall) ideat jäivät osittain läpikäymättä ja osa ideoista jäi raakileiksi, eikä niitä pohdittu toimenpide-ehdotuksen (options) tasolle tai niiden vaikutusta nyt ehdotettuihin toimenpide-ehdotuksiin. Sidosryhmäanalyysi (stakeholders) jäi myös vähäiselle iteroinnille. Esimerkiksi, asiakkaat oli koottu yhteen sidosryhmää esittävään lappuun, eikä toimenpide-ehdotuksia tai uusia ideoilta seinätaululle enää päivitetty sidosryhmäanalyysin eikä skenaaroiden määrittelyn yhteydessä juuri ollenkaan.

Sidosryhmien määrittelyn yhteydessä nousi kuitenkin yksi hyvin tärkeä seikka kylätalon tulevaisuuden toiminnan kannalta, talkooväen saatavuus ja motivointi yhteisen työn tekemiseen. Tämä asian tärkeys painottuikin lopullisesti niin tärkeäksi, että se päätettiin ottaa toiseksi tekijäksi skenaarioiden luomisen pohjalle lopputulemakaavioon (scenario end state chart). Toiseksi asiaksi valittiin asiakasmäärä kylätalolla. Skenaarioiden suunnittelussa kertomus nykytilanteesta skenaarion päätepisteeseen jäi puuttumaan kokonaan lähinnä ajanpuutteen vuoksi. Skenaarioihin saatiin kuitenkin täytettyä skenaarion lopputilanne, oleellisten asioiden näkökulmasta.

Sidosryhmäanalyysin merkittävien sidosryhmän kiinnostusta osittavien nuolien suunnan ja pituuden määrittelyyn ei käytetty paljoakaan aikaa, eikä niistä käyty riittävää keskustelua. Kiinnostuksien suunnista ja pituuksista ei saatu uusia ideoita seinätaululle tai niiden avulla ei muokattu tai lisätty uusia toimenpide-ehdotuksia. Työ lopetettiin klo 21.00. joten työhön käytetty aika oli tauot pois lukien 4,5 tuntia.

4.1.3 Lopputulos

Toimeksiantajalle toimitettiin raportti, jossa olivat seinätaulut, toimenpide-ehdotukset ja pieni analyysi tuloksista. Raportissa oli myös pieni osio, jossa selitettiin hieman tarkemmin seinätaulujen ideoita rykelmä (cluster) kerrallaan. Ideat luonnon hyväksikäytöstä kylätalon käyttöasteen nostamiseksi ei varmaankaan ollut uusi luonnon keskellä toimivalle kyläseuralle. Lintutornin rakentaminen ja järjestettyjen metsästys/marjastus retkien järjestäminen voivat toki olla sinänsä toimivia ideoita, jota näinkin aktiivinen kyläseura voisi lähteä toteuttamaan ja ottamaan osaksi tulevaa strategiaansa. Näillä toimilla ei varmaankaan yksistään saada toimeksiannossa kuvattua ongelmaa täytettyä. Ympäröivän luonnon tehokkaampi hyödyntäminen voisi muodostaa yhden teeman kylätalon strategiassa, mutta kovinkaan suurta arvovajeen poistamista pelkästään tämän teeman ympärille koottaville hankkeille ei voida täyttää.

Toimivimpina ideoina juuri talvisen ajankohdan käyttöasteen nostattamiselle nähtiin erilaisen leiritoiminnan käynnistäminen. Leiritoiminnan käynnistäminen on selkeä strateginen suuntaus tai siitä voisi ajatella yhtenä teemana tulevassa strategiassa. Tämän teeman hankkeiden tavoitteeksi voitaisiin laskea huomattavan arvovajeen poistamisen kyseisessä strategisessa ongelmassa. Toimenpide-ehdotukset tähän teemaan olivat paljolti tiedonhakua painottavia.

Yhtenä potentiaalisena mahdollisuutena talviaikaisen käyttöasteen nostattamisena nähtiin moottorikelkkailijat, joita varten tarvittaisiin moottorikelkkauran saattaminen kylätalolle. Tämän kaltaiset tarkemmin spesifioidut hankkeet voisi sisällyttää kokonaisuudessaan kylätalon infrastruktuurin parantamisen strategisen teeman alle. Tähän teemaan tuli useita erilaisia ei niinkään toisiinsa liitettäviä toimenpide-ehdotuksia. Talkooväen saatavuus nähtiin hyvin tärkeänä asiana kylätalon toiminnalle. Tähän aihepiiriin liittyen tulikin pari toimenpide-ehdotusta ja tästä aihepiiristä olisi hyvä saada yksi teema tulevaan strategiaan.

4.1.4 Seurantahaastattelu ja case analyysi

Tässä kappaleessa esitetyt mielipiteet on poimittu teemahaastattelusta, joka pidettiin 26.4.2011. Teemahaastattelussa haastateltiin casen toimeksiantajaa, haastattelun runkona käytettiin liitteessä 3 esitettyjä kysymyksiä.

Haastattelun pohjalta selvisi, että tehtävänannossa esitelty ongelma oli edelleen validi kohde organisaatiossa ja ensitalven aikana pyritään tekemään toimenpiteitä kyseisen ongelman ratkaisemiseksi. Menetelmän avulla saadut tulokset on esitelty johtokunnassa ja osa tuloksista on johtanut toimenpiteisiin. Kyseisen strategisen ongelman käsittelyyn menetelmä sopi hyvin ja menetelmän aikana käsitellyt asiat olivat realistisia ja relevantteja kyseisen ongelman kannalta.

Seinätaululla esitetyt ideat olivat realistisia. Osa seinällä olevista asioista oli visiotyyppejä jotka ovat vaikeasti toteutettavissa. Yhtenä esimerkkinä suokalastus, joka menetelmän soveltamisen aikana tuntui vaikeasti toteutettavissa olevalta hankkeelta, mutta se on kuitenkin edennyt ajatusmallina ja toteutusvaihtoehtoja on pohdittu jo hyvinkin pitkälle. Tosin organisaatiolla ei ole vielä suunnitelmaa kyseisen hankkeen toteuttamisesta.

Onnistumisena menetelmän soveltamisessa nähtiin ideointivaihe (Vaihe 1). Toisaalta viimeisimmät vaiheet kuten sidosryhmäanalyysi jäi hyvin kevyeksi ja siitä saatava hyöty olemattomaksi. Yhtenä ideana menetelmän soveltamiselle ehdotettiin soveltamisen jakamista usealle päivälle, jolloin kaikkien vaiheiden soveltaminen olisi mahdollisimman tehokasta. Tässä tapauksessa ensimmäisten vaiheiden ideat voisivat jalostua seuraavaa osiota varten. Raportointia pidettiin hyvänä ja raportista voidaan nähdä kaikki se mitä menetelmän soveltamisella saa-

tiin aikaan. Tulosten analyysiin kaivattiin hieman lisää syvyyttä varsinkin, jos menetelmään soveltamista halutaan tuotteistaa ja kaupallistaa.

Skenaarioiden akselit oli valittu oikein ja ne olivat organisaation kannalta olennaisia, mutta itse skenaarioista ei saatu oletettua hyötyä. Joitain signaaleita niistä kuitenkin saatiin. Seinätaulujen jälkeinen asioiden fokusointi olisi parantanut skenaarioiden tulosta.

Toimenpide-ehdotuksista leiritoiminnan käynnistämistä pidettiin parhaana. Leiritoiminnan käynnistämiseksi on jo tehty toimenpiteitä, ja organisaatio pitää todennäköisenä sitä, että tällä tavalla tehtävänannossa esitettyyn ongelmaan saadaan ainakin osittainen ratkaisu. Muitakin toimenpide-ehdotuksia pidettiin hyvinä ja niitä on jo käsitelty, mutta toimenpiteisiin ei ole ryhdytty. Ylipäätään toimenpide-ehdotuksia pidetään realistisina, mutta kaikkien ehdotuksien toteuttamiseen ei ole resursseja.

Kaikki toimenpide-ehdotukset eivät anna vastausta tehtävänannossa esitettyyn ongelmaan tai parhaiten toteutuessaankin niillä on hyvin pieni vaikutus siihen. Tähän asiaan ratkaisuna pidettiin seinätaulun ideoinnin jälkeen asioiden priorisointia. Rykelmien muodostamisen jälkeen pyydetäisiin toimeksiantajaa valitsemaan TOP-5 ideat, joihin menetelmän viimeisimmissä vaiheissa keskityttäisiin.

Uusia uhkakuvia organisaation strategialle ei löydetty. Aikaisempien tiedossa olleiden uhkakuvien kuten talkootyövoiman satavuuden hiipumien saattaa jatkossa aiheuttaa muutosta organisaation rakenteessa, mikäli henkilöstöä joudutaan palkkaamaan. Tämä tulisi todennäköisesti näkymään palveluiden hinnoittelussa ja palveluiden tarjonnassa.

Menetelmää kyseisessä organisaatiossa voisi soveltaa lähinnä markkinoinnin suunnitteluun. Yksittäisen casen esimerkiksi lintutornin toteuttamisen strategian hahmottamiseen, koko menetelmää ei nähty soveltuvaksi. Tällaisissa yksittäisen casen tapauksessa jotain menetelmän osaa kuitenkin voisi kuitenkin soveltaa. Esille nousi ympäristömuuttuja-analyysi ja sidosryhmien tarkastelu.

Raportoinnin ollessa riittävän laaja menetelmän tulos olisi helposti organisaatioon viestittävässä. Menetelmän tulos toimii parhaiten keskustelun herättäjänä ja näin ollen organisaation jäsenet saadaan keskustelemaan strategiasta ja mahdollisesti edelleen kehittämään sitä. Mene-

telmän pohjalta luodun strategiaan perustuessa ongelmaan ja siihen liittyvään ratkaisuun nähtiin sen helpottavan strategian viestintää organisaation jäsenille.

4.1.5 Analyysi menetelmän toimivuudesta

Kokonaisuudessa tulos oli liian suuria muutoksia hakeva toimeksianto nähden. Toimeksianto oli hyvin rajattu, mutta toteutuksessa käsiteltiin kylätalon strategiaa kokonaisuudessaan ja ongelma oli sinänsä taka-alalla. Nykyistä toimintaa ei otettu huomioon, eikä nykyisen toiminnan kehittämiseen juurikaan keskitytty. Tämä voi johtua siitä, että menetelmän avulla haettiin vain uusia ideoita strategiatyöskentelyn pohjaksi, ei niinkään tukea kokonaisvaltaiseen strategiatyöskentelyyn. Toisaalta viimeisien vaiheiden nopeasti läpikäyminen vei työn tuloksia juuri irtonaisten ideoiden suuntaan. Viimeisimpien vaiheiden ideana mallissa on juuri ideoiden, ympäristömuuttujien ja skenaarioiden kautta ajatuksien yhdistäminen toteuttavimmiksi toiminta-ehdotuksiksi. Tällöin idearykelmät muodostavat strategisen teeman ja toimenpideehdotukset antavat suuntaa tai jopa määränpään teemalle.

Toimenpideehdotukset voisivat toimia myös strategisten teemojen hankkeina, näin ollen tulisi olla tarkemmat määrittymiset juuri niiden ideoiden taakse, joista kyseiset toimenpideehdotukset ovat saaneet alkunsa. Nyt ideointi oli suhteellisen runsasta ja menetelmän mukaan eli aluksi ideat ja asiat olivat erillisiä, mutta ne saatiin yhdistettyä toisiinsa sidotuiksi rykelmiksi.

Viimeisten vaiheiden vähäinen tulos näkyy ideoiden ja toimenpideehdotusten ”raakuudessa”. Ehkä ne olisi pitänyt miettiä hieman tarkemmiksi. Loppuvaiheessa tutorin ohjeistaminen ei ollut riittävää vaan viimeisten vaiheiden lopputulos hyväksyttiin hyvin nopeasti ja siirryttiin seuraavaan kohtaan. Yleisesti viimeisten vaiheiden toteutus oli väsynyttä, eikä kenenkään panostus ollut kovinkaan tehokasta. Hyvä esimerkki on skenaario taulukkoon valittavien muuttujien valinnassa. Miksi nämä muuttujat valittiin? Molemmilla valituilla ympäristömuuttujalla on toki suuri vaikutus kylätalon toimintaan, mutta menetelmän mukaisesti ne eivät sijoittuneet oikeaan paikkaan ympäristömuuttujamatriisissa. Ympäristömuuttujat matriisissa muuttujien paikkoja olisi pitänyt miettiä hieman enempi. Raportointi jäi pelkästään tutkijalle, eikä se näin edustanut koko ryhmän näkemystä. Tuloksien raportointiin tarvitaan parempi pohja tai ohjeistus. Tämän tapauksen kohdalla raporttipohjaa ei ollut käytettävissä.

4.2 CASE: Ohjelmistotuote

Menetelmän soveltamisen toisena kohteena oli ohjelmistoalalla toimivan henkilöstövuokraus yrityksen oman ohjelmistotuotteen kehittäminen. Toimeksi antajana toimi yrityksen toimitusjohtaja. Menetelmän tutorina toimi tutkija, joka ei ollut toiminut vastaavassa tehtävässä aikaisemmin. Ryhmä koostui yhdestä ulkopuolisesta henkilöstä ja loput ryhmänjäsenet olivat yrityksen työntekijöitä.

4.2.1 Esitiedot

Tässä tapauksessa ei ollut tarpeellista esitellä pohjatietoa yrityksestä, koska kaikki ryhmän jäsenet yhtä lukuun ottamatta olivat yrityksen työntekijöitä ja hänkin oli hyvin tietoinen yrityksen toiminnasta. Tehtävänannon ollessa näin laaja ja koskien kokonaan uutta liiketoimintaa, ei kohdeyrityksellä ole juurikaan merkitystä. Käsittelimämme asiat eivät liittyneet juurikaan yrityksen nykyiseen toimintaan vaan uuden liiketoiminnan käynnistämiseen. Ainoa rajoittava seikka oli se, ettei yrityksellä ole rajattomasti resursseja tämän uuden liiketoiminnan käynnistämiseen, mutta mitään tarkkoja rajoja ei ryhmälle annettu.

Toimeksianto oli seuraava:

- Strategia: oman ohjelmistotuotteen kehittäminen ja kannattavan tuoteliiiketoiminnan käynnistäminen
- Haasteet: maksukykyisen loppuasiakkaan löytäminen (kiinnostava tuote, soveltuva tuotealusta, markkinointi, jakelukanava, kevyt ylläpito)

4.2.2 Menetelmän soveltaminen

PST-menetelmää sovellettiin maanantaina 14.3.2011. Menetelmä oli tuttu kahdelle ryhmän viidestä jäsenestä. Ryhmän jäsenet tunsivat hyvin toisensa. Yhtä jäsentä lukuun ottamatta he työskentelevät samassa yrityksessä, joten ryhmä toimi suhteellisen yhtenäisesti heti ensimmäistä vaiheista lähtien. Tällä kertaa menetelmän soveltaminen aloitettiin jo klo 14.00, joten ryhmänjäsenten vireystaso oli hyvin korkea ainakin klo 18.00 saakka.

Tehtävänannon laajuudesta johtuen ensimmäisen vaiheen ideat ja asiat jäivät hieman vähäiseksi lukumäärältään ryhmän kokoon verrattuna. Toimenpide-ehdotuksia saatiin runsaasti ja ne koskivat useita seinäkuvan rykelmiä. Koko menetelmän soveltamisen ajan ryhmän henkilöiden rooli ryhmän sisällä vaihteli riittävästi ja kaikki ryhmän jäsenet osallistuivat aktiivisesti keskusteluihin. Tälläkin kertaa menetelmän viimeiset vaiheet käytiin läpi vähemmällä keskustelulla ja ryhmän aktiivisella osallistumisella. Aikataulu oli tällä kertaa huomattavasti tarkempi, pieniä noin 5-10 minuutin poikkeuksia lukuun ottamatta.

Parhaiten ryhmä toimi vaiheessa, jossa ympäristömuuttajien avulla muodostettiin skenaarioita. Tästä vaiheesta saatiin uusia lappuja seinätauluun ja uusia toimenpide-ehdotuksia. Myöhemmissä vaiheissa toimenpide-ehdotuksia ei juurikaan muokattu, vaan ajateltiin, että ”tuosahan se on sanottu”. Skenaariot toimivat hyvin ja ne olivat realistisia, vaikkakin ne jäivät nimeämättä. Tämä johtui tutorista, koska se ei muistanut vaatia ryhmää nimeämään niitä.

Ryhmässä oli useita, jotka olivat tietoisia menetelmästä ja sen kulusta. Se aiheutti keskustelua myös menetelmän kehittämiseen liittyen. Keskustelun aiheena oli, miten näin laajaan tehtävänantoon tulisi suhtautua. Ensimmäinen lähestymistapa oli käsitellä koko alue suurpiirteisesti, jolloin toimenpide-ehdotukset jäävät väkisin suurpiirteiseksi. Tämä johtuu siitä, että millään ryhmällä ei voi olla riittävästi tietoa kaikista käsiteltävistä asioista, jos tehtävänantoa ei rajata. Toinen keskustelussa esille tullut lähestymistapa oli kysyä toimeksiantajalta, mihin rykelmiin seinätaulussa keskitytään vaiheen 1 jälkeen. Voitaisiko jotain rykelmiä jättää vähemmälle tarkastelulle tai jättää pois kokonaan myöhemmistä vaiheista ja toimenpide-ehdotuksista. Menetelmän mukaisesti voidaan toimia molemmilla tavoilla. Työ lopetettiin klo 20.30 joten työhön käytetty aika oli tauot pois lukien noin 6 tuntia.

4.2.3 Lopputulos

Toimeksiantajalle toimitettiin raportti, jossa on esitelty menetelmän soveltamisen tulos. Raportissa on analysoitu toimenpide-ehdotuksia ja menetelmän soveltamista kyseisessä tehtävänannossa. Tehtävänannon laajuus huomioiden lopputulokseksi saatiin muutama toteutuskelpoinen toimenpide-ehdotus. Useat ehdotukset olivat luonteeltaan tiedonhakua painottavia, kuten kilpailuanalyysin tekeminen tai markkinointisuunnitelman laatiminen. Tällaiset tie-

dot tietenkin auttavat kyseisessä tilanteessa, mutta pidemmälle meneviä strategisia toimenpiteitä tällaiset ehdotukset eivät edusta.

Selväksi strategiseksi kokonaisuudeksi nousi Kajaanin AMK:n hyödyntäminen pelisovelluksen yhteydessä. Toista lähestymistapaa edusti sulautettujen- tai mobiilihankkeisiin yleiskäyttöisen alustan kehittäminen pilottihankkeen avulla. Molemmissa suuntauksissa pyrkimyksenä olisi tuottaa mahdollisimman laiteriippumaton alusta, jonka avulla asiakaslähtöisen sovelluksen tekeminen olisi vaivatonta. Yksi selkeä kokonaisuus nähtiin myös paikallisten matkailualojen yritysten WEB -sovelluksien ympärillä. Tässä oli kysymyksessä ainakin ryhmän näkökulmasta uusi lähestymistapa, jossa tehdään hyvin pelkistetyt sivut valmiiksi ja lähdetään tämän jälkeen myymään niitä kyseisille yrityksille. Jatkossa sivujen päivittämisen hoitaisi kohdeyritys asiakasyrityksen opastamana.

4.2.4 Seurantahaastattelu ja case analyysi

Tässä kappaleessa esitetyt mielipiteet on poimittu teemahaastattelusta, joka pidettiin 26.4.2011. Teemahaastattelussa haastateltiin casen toimeksiantajaa, haastattelun runkona käytettiin liitteessä 3 esitettyjä kysymyksiä.

Haastattelussa selvisi, että toimeksiannossa kuvattu ongelma on edelleen validi, mutta minikäänlaisia toimenpiteitä ei ole vielä ehditty tekemään. Menetelmän soveltaminen ja siitä saadut tulokset eivät vastanneet toimeksiantajan odotuksia ”tulokset ovat kuin haulikolla ammuttu” sanoi haastateltava. Asiat, joita menetelmän soveltamisessa käsiteltiin, olivat oikeita ja relevantteja tehtävänantoon nähden, mutta asioita käsiteltiin liian yleisellä tasolla. Asioiden käsittely olisi pitänyt supistua jossain vaiheessa, mutta nyt niin ei käynyt.

Ensimmäinen vaihe toimi hyvin, siinä oli asioita runsaasti ja ne saatiin ryhmiteltyä loogisesti. Ympäristömuuttujien tarkastelu sekä sidosryhmäanalyysi eivät tuoneet lainkaan lisäarvoa. Tehtävänannon fokusointi tai ainoastaan yhden tai kahden ryhmän poimiminen myöhempiin vaiheisiin olisi tuottanut näidenkin vaiheiden osalta paremman tuloksen. Skenaarioiden toteutus oli onnistunut ja skenaariot olivat kuvaavia. Strategiatyössä niistä ei kuitenkaan ollut hyötyä. Raportointi tuo esille ne asiat, joita menetelmän soveltamisessa käsitellään. Raportointi itsessään oli hyvä, mutta asiat raportissa puutteellisia.

Menetelmän soveltamisen aikana käsitellyt asiat olivat realistisia, mutta liian laajalta alueelta. Haastateltavan mielestä menetelmästä puuttuu karsiminen. Nyt ajatukset olivat liian laajalta alueelta ja ne käsitellään samalla prioriteetilla. Asiat pitäisi priorisoida ja osa asioista voitaisiin unohtaa, eikä ottaa huomioon ollenkaan menetelmän viimeisissä vaiheissa. Toisaalta seinätaululla olevat asiat ovat haastateltavan mielestä liikaa menetelmää soveltavan ryhmän näköisiä, ainakin näin laajassa tehtävänannossa. Haastateltavan mielestä seinätaululla esitetty ”yleiset asiat” rykelmä olisi voitu tiputtaa pois jo ensimmäisen vaiheen jälkeen. Jäljelle jääneestä olisi voitu valita yksi tai kaksi rykelmää, joihin olisi keskitytty menetelmän myöhemmissä vaiheissa.

Skenaarioiden tarkoitusta menetelmässä ei ymmärretty, eikä toteutuksen aikana tullut selväksi mihin skenaarioilla pyritään. Toimenpide-ehdotukset ovat hyvin irrallisia, ne ovat ns. ylätasolla ja niiden fokusointi puuttui. Haastateltavan arvion mukaan noin puolet toimenpide-ehdotuksista olisi toteuttavissa, mutta toisaalta osa niistä on itsestäänselvyksiä, joten menetelmän avulla saavutettu hyöty toimenpide-ehdotuksien osalta on hyvin ohut. Mitään menetelmästä saatuja tuloksia ei ole hyödynnetty, toisaalta ne ovat asioita joita ”tulee ottaa huomioon” ja on ”hyvä muistaa” strategiaa luodessa ja sitä toteutettaessa.

Menetelmästä saatu raportti on liian pitkä, jos sitä verrataan tulokorttiin, joka on vain yhden A4 sivun mittainen. Menetelmän tulosta ei voi esitellä yhdellä A4 paperilla. Toimenpide-ehdotusten tärkeyttä ei korosteta tarpeeksi ja niitä ei jalosteta. Toimenpide-ehdotuksia tulisi iteroida ja ryhmitellä. Tällöin niistä tulisi strategisia. Menetelmän soveltamiseen tulisi käyttää enemmän aikaa, jotta menetelmällä saataisiin parempia tuloksia. Menetelmän soveltamisen voisi jakaa useammalle viikolle. Tällöin fokusointia voitaisiin miettiä soveltamisen välisinä aikoina. Nyt menetelmän ensimmäinen vaihe on ryhmälle liian tärkeä ja viimeisiin vaiheisiin ei keskitytä riittävästi. Menetelmän avulla laadittu strategia on vaikea viestiä organisaatiossa, koska se ei tuota taustatietoa kuten tulokortti. Menetelmä on niin raskas, ettei sitä voida soveltaa organisaation useita kertoja.

”Minulle tulee tuntuma, ettei tämä ei ole oikea strategian suunnittelumenetelmä.”

”On jokin asia jota halutaan ja sitten ideoidaan miten sinne päästään, menetelmä tuottaa satunnaisesti ajatuksia miten sinne mentäs?” CASE: Ohjelmistotuote, haastateltava.

4.2.5 Analyysi menetelmän toimivuudesta

Näin laajan tehtävänannon vaikeus näkyy myös menetelmän soveltamisessa. Saadut tulokset ovat yksittäisiä ja erillisiä, mitään kokonaisuuksia ja pitkälle vietyjä linjauksia ei saada. Lopputuloksena on suurelta osalta erilaisten tutkimusten tekeminen, jolloin menetelmän hyöty jää hyvin ohueksi. Tällaisessa tehtävänannossa asiakasorganisaation tulisi miettiä tarkemmin, mitä halutaan tehdä ja mitkä asiat ovat poissuljettuja vaihtoehtoja. Nyt saadut tulokset poisulkevat toisensa, koska kohdeyrityksellä ei ole resursseja kaikkien toimenpide-ehtotusten käytäntöön panemiseksi. Yhtenä seikkana ryhmä havaitsikin, että seinäkuvan laatimisen jälkeen olisi pitänyt olla yhteydessä toimeksiantajaan ja kysyä mitä asioita ja rykelmiä lähdetään jalostamaan pidemmälle.

Tuloksista on havaittavissa yksi selkeä strateginen teema, Kajaanin AMK:n yhteistyön hyödyntäminen. Teeman ympärillä käytiin kovasti keskusteluita, mutta niillä ei rikastettu toimenpide-ehtotuksia eikä seinäkuvassa olevia ideoita.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Tulosten analysointi

Tutkimuksessa käytettiin vain kahta tapausta, joka osaltaan rajoittaa tuloksien laajuutta. Toisaalta, vaikka molemmissa tapauksissa kohdeorganisaatio oli eri, olivat menetelmän soveltamiseen valituissa ryhmissä samoja henkilöitä. Tutkimuksen kohteen ollessa strategia, ei tutkimusta voida uusia vaan tilanteen soveltaminen on ainutlaatuista. Saman casen uusiminen myöhemmin voi tuottaa erilaisen tuloksen, koska organisaation ympäristön tilanne on muuttunut. Tutkimuksen kohteena on menetelmä ja sillä saadut tulokset. Tutkimuksen kannalta olisi tärkeää, että menetelmän soveltaminen olisi tapauksissa mahdollisimman samankaltainen. Tässä tutkimuksessa menetelmä opeteltiin tutkimuksen ohessa, joten menetelmän soveltamisessa on poikkeamia tutkimustapausten välillä tästäkin syystä. Vaikka tapauksien tulokset poikkeavat tapauksesta johtuen, tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia menetelmän soveltuvuutta joten tältä osin tutkimus olisi uusittavissa.

Vaikka tutkimusotos oli hyvin pieni ja menetelmän soveltamisen ja haastattelun välinen aika lyhyt, saadut tulokset ja omat kokemukset osoittavat, riittävän selvästi menetelmän ominaisuudet tutkimussuunnitelman asettaman kysymyksen kannalta.

5.2 Johtopäätökset

PST-menetelmässä on neljä vaihetta, kuten kappaleessa 2.4.5 on esitelty. Menetelmän soveltaminen konsultointitarkoituksessa alkaa jo huomattavasti aikaisemmin. Ensimmäisenä vaiheena voidaan pitää tehtävänannon evaluointia. Ensimmäisessä vaiheessa tulisi selvittää voidaanko menetelmällä saada tuloksia kyseiseen tehtävänantoon. Tällä toimenpiteellä voidaan estää tilanteet, jossa menetelmää sovelletaan liian laajaan ongelmakenttään. Tällainen tilanne oli esillä ohjelmistotuotteen tapauksessa, jossa riittävän tarkkojen toimenpide-ehtotusten ja menetelmän tehokkaan soveltaminen oli erittäin vaikeaa, miltei mahdotonta.

Seuraavana vaiheena on ryhmän tai ryhmien muodostaminen. Riittävän ammattitaitoisen ryhmän kasaaminen tehtävänannon kannalta voi olla vaikeaa. Vasta, kun tehtävänanto on

riittävän rajoitettu ja ryhmällä on tarvittavat tiedot ongelma kentästä, voidaan menetelmän soveltaminen aloittaa. Menetelmä ei ole helppo ja se on tunnettava hyvin ennen kuin sen avulla saavutetaan tuloksia vaativaan tehtävääntoon. Varsinkin tutorin rooli ohjata ryhmää oikein on erittäin tärkeä onnistuneen lopputuloksen kannalta.

Menetelmän soveltuvuutta erilasten strategisten ongelmien selvittämiseksi voidaan kuvata hyväksi. Menetelmän avulla voitaisiin saada useaan strategiseen ongelmaan toimenpide-ehdotuksia. Ryhmä, jonka avulla toimenpide-ehdotuksia etsitään, voi olla kokonaan tai osittain organisaation ulkopuolinen. Kunhan ryhmällä on tarvittavat tiedot ongelmakentästä. Kokonaan organisaation sisäisen ryhmän tapauksessa, menetelmän soveltaminen auttaa ryhmän yhtenäisen kuvan muodostamisessa kyseisestä ongelmakentästä. Menetelmä täten tukee myös organisaation sisäisen strategia ajattelun kehittämistä.

Menetelmän pohjalta voitaisiin luoda mukautuvampi konsultaatiotuote. Tämä vaatisi menetelmän perinpohjaisen osaamisen ja mahdollisesti menetelmään tulisi kehittää joitain lisäosia, joiden avulla tuotteesta saataisiin useampaan tilanteeseen sopivampi. Tällöin menetelmästä voitaisiin jättää joitain osioita pois ja korvata ne muilla kyseiseen tapaukseen paremmin soveltuvalla osiolla. Tällöin menetelmää voitaisiin soveltaa esimerkiksi, tuotekehityksen ideointiin ja jossa ryhmän muodostaisivat entiset asiakkaat. Menetelmää voisi kehittää myös ensimmäisen vaiheen osalta. Ryhmän ideointiin voisi soveltaa erilaisia ryhmäideointi metodeja, kuten kuusihattua tai muita aivoriihi menetelmiä. Nämä olisivatkin hyviä lisätutkimuksen aiheita.

6 YHTEENVETO

Organisaation strateginen johtaminen lähtee arvovajeen määrittämisestä. Tämä vision ja tämänhetkisen tilanteen erotus on se, joka määrittää millaisen strategian organisaatio tarvitsee. Tämä vaje voi olla kokonaisuudessaan liian suuri, jotta sen täyttämiseksi voitaisiin tehdä toimenpiteitä. Vajeen jakaminen osiin helpottaa löytämään ideoita ja toimenpiteitä, jolla organisaation toiminta ainakin osittain saadaan vision osoittamalle tasolle. Organisaation pystyessä jakamaan arvovajeen osiin, saa se esille pienempiä strategisia ongelmia, joihin on helpompi hakea ratkaisua erilaisilla strategian laatimiseen ja suunnitteluun tarkoitetuilla menetelmillä.

Työssä tutkittiin PST-menetelmän soveltuvuutta strategian laatimiseen, soveltamalla sitä kahden erilaiseen organisaatioon. Menetelmän soveltaminen tuotti käytettävämmän tuloksen tapauksessa, jossa tehtävänanto oli rajoitettu. Molemmissa tapauksissa menetelmän tuottamalla tuloksilla oli käyttöä kohdeorganisaatiossa jollain tasolla. Molemmissa tapauksissa menetelmä teki ryhmästä tiiviimmän ja loi käsiteltävästä asiasta jokaiselle ryhmän jäsenelle yhteisen kuvan.

Menetelmän pohjalta voitaisiin luoda konsultaatiotuote. Tällöin menetelmän eri vaiheisiin tulisi löytää vaihtoehtoisia menetelmiä, joita voitaisiin soveltaa ja painottaa tehtävänannosta riippuen. Tutorin rooli menetelmän soveltamisessa on hyvin suuri. Miten ryhmää tulee ohjata missäkin vaiheessa ja miten tutor näkee ryhmän käyttäytymisen ja reagoi siihen vaikuttaa menetelmän avulla saatuihin tuloksiin. Tässäkään tapauksessa menetelmä ei kirjoita organisaatiolle valmista strategiaa, vaan auttaa löytämään asioita, joita strategiaa luodessa tulee ottaa huomioon. Hyvin rajatun toimeksiannon tapauksessa voidaan menetelmällä saada hyvin pitkälle toteutettavissa olevia toimenpide-ehdotuksia. Menetelmän parhaita puolia on se, että se pakottaa ideoitten tarkastelun useasta eri näkökulmasta.

Menetelmän taustoittaminen opetti paljon strategiasta ja sen luomisen vaikeudesta. Työ herätti mielenkiinnon strategian tärkeydestä ja strategiatyöllä saatavista hyödyistä. Työn aikana selvisi myös, kuinka paljon ihmisten tulisi tietää oman organisaation strategiasta ja kuinka yleisestä on, ettei siitä tiedetä oikeastaan mitään.

LÄHDELUETTELO

- Colin Eden & Ackermann Frann. 2005.** *The Practice of Making Strategy*. London : SAGE Publications Ltd, 2005. ISBN 978-0-7619-4493-5.
- Hakanen, Matti. 2004.** *PK-yrityksen strategiatyö*. Helsinki : Multiprint Oy, 2004. ISBN 952-468-041-6.
- Juutti Pauli, Luoma Mikko. 2009.** *Strateginen johtaminen*. Keuruu : Otava, 2009. ISBN 978-951-1-23639-9.
- Kaplan Robert S, Norton David P. 2009.** *Strategiaverkko*. [käänt.] Kirsti Iivonen. Ensimmäinen painos. s.l. : Gummeruksen Kirjapaino Oy, 2009. ISBN 978-952-14-1375-9.
- Karlöf, Bengt. 1998.** *Strategia - Suunnitelmasta toteutukseen*. Porvoo : WSOY, 1998. ISBN 978-951-0-21370-4.
- Malmi, Peltola, Toivainen. 2006.** *Balanced Scorecard Rakenna ja sovelle tehokkaasti*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä : Gummeruksen Kirjapaino Oy, 2006. ISBN 952-14-1091-4.
- McKinsey, A. 2006.** *Improving Strategic Planning*. s.l. : McKinsey Quartely, 2006.
- Minzberg, Henry. 1987.** *The Strategt Concept 1: Five Ps for Strategy*. 1987.
- Mustonen, Minna. 2009.** *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*. Helsinki : Helsinki School of Economics - HSE Print, 2009. ISBN 978-952-488-349-8.
- Rigby, D.K. 2007.** *Management Tools 2007: An Excutive's Guide*. Boston : Bain & Company, Inc, 2007. ISBN: 0-9656059-7-3.
- Tuntematon.** Tämä lainaus yhdistetään usein Sun Tsun teokseen Sodankäynnin taito, mutta sitä ei löydy mistään teoksen käännöksestä.
- W. Chang Kim, Mauborgne. 2006.** *Sinisen meren strategis*. Helsinki : Taletum, 2006. 952-14-0959-2.
- WIKIPEDIA.** [Online] [Viitattu: 2. Huuhtikuu 2011.]
http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis.

LIITTEIDEN LUETTELO

- LIITE 1: PST-menetelmän käsikirja.
- LIITE 2: Esimerkki PST-menetelmän ajankäytöstä.
- LIITE 3: Teemahaastattelun kysymykset.

Practicing Strategic Thinking – Käsikirja

<p>Tiimivisio <i>Strateginen visio</i></p>	<p>Toimija-/Sidosryhmä-analyysi <i>Kilpailutilanne-analyysi</i></p>
<p>Skenaarioiden etsintä <i>Liiketoiminta-ympäristö</i></p>	<p>Vaihtoehtojen kehitys <i>Vaihtoehtojen suunnittelu</i></p>

Mallin tiivistelmä

Vaihe 1:

Rakennetaan ryhmälle näkemys tehtävänannossa esitetystä asiasta, asiakkaan näkökulmaa painottaen. Saadaan esille ensimmäiset toimenpide-esitykset ja saadaan ryhmän toiminta käynnistettyä.

Vaihe 2:

Rikastetaan ryhmän näkemystä tehtävänannossa esitetystä asioista ja saadaan lisää toimenpide-esityksiä. Lisäksi toimenpide-esityksien toimintavarmuutta testataan ympäristön epävarmuuksia tutkimalla.

Vaihe 3:

Rikastetaan ryhmän näkemystä ja toimenpide-ehdotuksia miettimällä sidosryhmien vaikutusta ja reaktiota niihin.

Analyyysivaihe

Tiedon luotettavuuden analysointi

Tuloksien esittely

Tarina prosesseista.

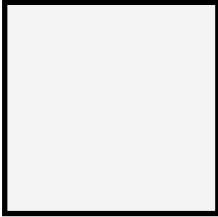
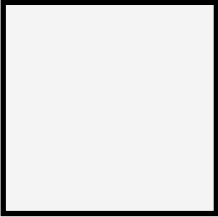
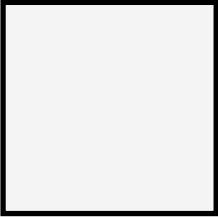
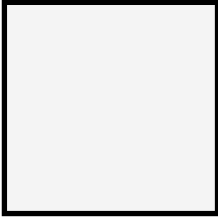
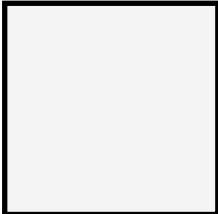
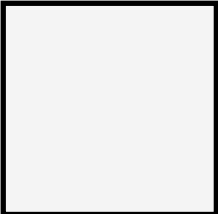
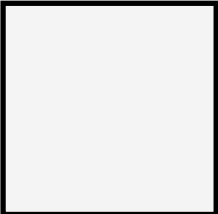
Ratkaisuehdotukset

asiakkaalle.

Vaihe 1: Tiimivisio

1. Fläppipaperit seinälle 6 +

1

Ideat, Faktat, Väitteet			Toimenpide-ehdotukset
			
			

2. Itsenäinen ideointi Post-It – lapuille (n. 5min)

Ideat

Faktat

Väitteet

Kaikki asiat jolla voi olla jotain vaikutusta tehtävänannossa esitettyyn asiaan. Jokaiselle lappulle noin 6-10 sanaa. Lappujen asia tulisi olla toimintasuuntainen. Asiat kirjoitetaan lappuihin mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Lappuihin kirjoitetaan myös oma asiantuntemus, kokemukset ja mielipiteet.

3. Post-It – laput fläpeille seinään.

Samansuuntaiset asiat vierekkäin.

4. Lisäideointi jo seinällä olevista lapuista.

Uusikierrös kun on ”nähty toisten ideat”, mitä uusia ideoita voisi herätä.

5. Valitse ryhmittelijä.

Järjestele toisiinsa liittyvät asiat rykelmiin (cluster). Henkilön tulisi vaihtua. Järjestele asiat niin että, Jokisessa rykelmässä on maksimissaan 20 lappua, tarvittaessa jaa rykelmä alirykelmiin. Jatka kunnes uusia kaikki asiat kuuluvat johonkin rykelmään ja rykelmät ovat selkeitä.

6. Rakenna ryhmän kesken ”kokonaiskuva”(pictue-on-the-wall) ideoista jotka vaikuttavat tehtävänantoon.

Keskustellaan lappuilla olevista asioista, lisätään tarkennuksia asioihin jotta jokainen ryhmässä ymmärtää ajatuksen jokaisen ajatuksen takana. Jokaiseen lappuun olisi hyvä löytää toiminta jos mahdollista. Käy pohjatiedot läpi mikäli ideoita ei tunnu löytyvän.

Huomaa ajankäyttö ____:____

7. Etsi ja ympyröi sidosryhmät lappuista.

8. Nimeä rykelmät.

Vältä yhdellä sanalla nimeämistä, pyri etsimään toiminto joka yhdistää rykelmän asioita.

9. Merkkää toimenpide-ehdotusta (options) ehdottavat laput tähdellä (*).

Järjestele näitä lappuja jossa on * niin, että jokaisessa rykelmässä olisi 1-3 kyseistä lappua. Tällöin jokaisella rykelmällä olisi jokin toimenpide-ehdotus joka on toteuttavissa. Vältä ”tukitaan lisää” vaihtoehtoja.

Huomaa ajankäyttö ____:____

10. Listaa tärkeimmät toimenpide-ehdotukset erillään olevalle fläppipaperille!

Kirjota toimenpide-ehdotukset (options) niin selkeästi, että ne voidaan esitellä asiakkaalle jopa tässä vaiheessa ja olisivat täysin toteutettavissa ilman lisäselvitystä.

Huomaa ajankäyttö ____:____

Vaihe 2: Tulevaisuuden skenaariot

Fläppipaperit seinälle 4 + 1 + vaihtoehdot



2. Valitse aikajänne ja kirjoita se seinälle.

Aikajänneksi tulisi valita sellainen ajanjakso, joka on merkityksellinen tehtävänannossa esitetylle asialle/asioille.

3. Rakenna ympäristömuuttaja matriisi.

Katso kuva kohdasta 1.

4. Ideoidaan lapuille asioita, jotka voivat vaikuttaa tehtävänannossa esitettyyn asiaan. (5 min)

Etsitään ”avain epävarmuustekijöitä”(”nice-to-know”), millä asioilla muuttuessa tai pysyessään nykyisellä tasolla on vaikutusta valitulla aikajänneellä tehtävänannossa esitettyihin asioihin. Mitkä tekijät voivat vaikuttaa tai olla tärkeitä valitulla aikajänneellä. Mitä haluaisit tietää nyt? Millä asialla saattaa olla vaikutusta? Millaiset asiat voivat vaikuttaa epäsuorasti, mitkä suoranaisesti. Huomio asiakkaan näkökulma.

5. Sijoita laput nelikenttään.

6. Valitse päivittäjä.

Päivittäjä lisää keskustelusta mahdolliset uudet ajatukset kokonaiskuvaan (Vaihe 1) ja mahdolliset uudet asiat ympäristömuuttajat matriisiin sekä toimenpide-ehdotuksiin. (Huom. kierrätä tehtävää koko ryhmän läpi menetelmän edetessä)

7. Sijoitetaan laput kohdalleen ympäristömuuttajat matriisissa.

Jokaisen lapun sijoituksesta tulisi saavuttaa yhteisymmärrys.. Käydään läpi jokainen epävarmuustekijä matriisissa ja keskustellaan sen paikasta kunnes yhteisymmärrys on saavutettu.

8. Lisätään keskustellusta tulleet uudet ympäristöön vaikuttavat asiat.

Lisätään uudet ”nice-to-know” asiat ympäristömuuttujaan. Osa lapuissa olleista ideoista voidaan jakaa kahtia tai useammaksi asiaksi jos paikkaa ei tahdo löytyä.

9. Käy läpi seinäkuva (kohta1).

Käy läpi jokainen rykelmä ja asia, nouseeko uusia epävarmuustekijöitä ympäristömuuttaja matriisiin. [Picture-on-the-wall to Environmental matrix]

10. Käy läpi epävarmuustekijät ympäristömatriisista.

Käy läpi jokainen epävarmuustekijä ympäristö matriisissa. Löytyykö sieltä yhtään uutta asiaa joka voitaisiin laittaa seinäkuvaan?

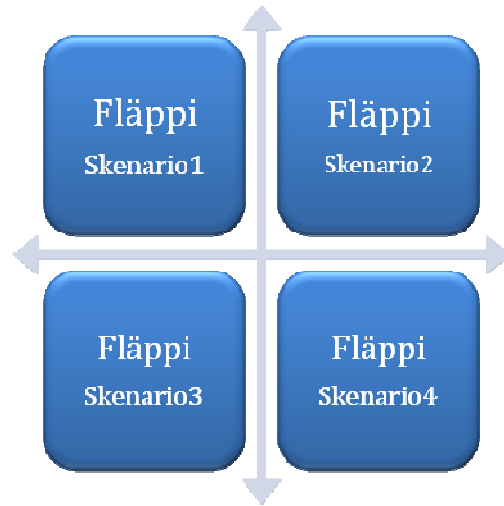
[Environmental matrix to Picture-on-the-wall]

Huomaa ajankäyttö ____:_____

11. Valitse kaksi eniten vaikuttavinta epävarmuustekijää.

Valitse epävarmuustekijät punaisen renkaan sisältä(suurivaikutus ja vaikeaennustettavuus). Mieti mitkä todella vaikuttavat tehtävänannossa esitettyihin asioihin, ja mitkä asiat auttaisivat asiakasta eniten, jos tietäisi mitä tehdä kyseisten epävarmuustekijöiden suhteen.

12. Tee 2 x 2 lopputulemaskenaario näistä epävarmuustekijöistä.



Kirjoita toinen valituista ympäristömuuttujista vaak-akselille.

Kirjota ympäristömuuttujan ääripäitten (mini ja maksimi) arvot akselille.

Pystyakselille toisen ympäristömuuttujat ja sen ääripäät

Jokainen neljännes edustaa lopputulemaa. ”jokainen neljännes on mahdollinen ympäristön tila”.

13. Valitse näistä vähintään kaksi lopputulemaa.

14. Tee tarinat miten skenaarion osittamaan loppuu päästään.

Mieti ”mitä ehkä tapahtuu” jos valituille epävarmuustekijöille käy näin, välttä ”mitä pitäisi tapahtua” ja ”mitä tulee tapahtumaan”. Kirjoita johdonmukainen tarina nykytilanteesta skenaarion loppuun. Muista käyttää kokonaiskuvan ideoita tarinassa, muista samalla päivittää uudet ideat kokonaiskuvaan. Nimeä skenaariot iskevästi. Lisää kommentteja ja selityksiä skenaariossa vaikuttaviin asioihin.

Huomaa ajankäyttö ____:____

15. Tarkastele ja päivitä toimenpide-ehdotukset (vaihe 1)

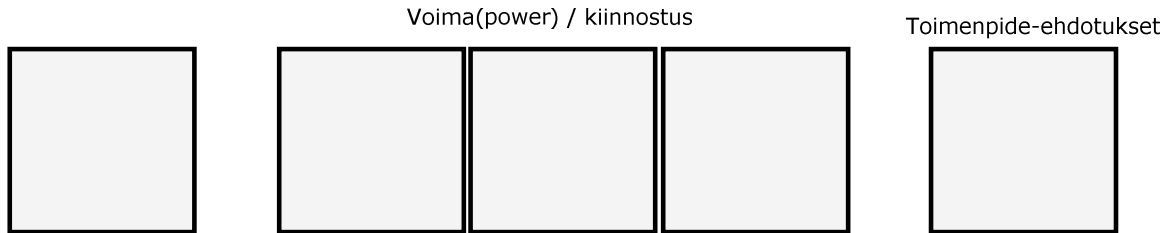
Käy läpi ja tarkenna toimenpide-ehdotukset skenaarioiden näkökulmasta muuta/lisää/poista toimenpide-ehdotuksia. Tässä vaiheessa toimenpide-ehdotukset tulisi olla hyvin tarkkoja ymmärrettäviä. Tarkastele vaihtoehtoja jotka:

- auttavat muokkaamaan ympäristöä.
- auttaa hyödyntämään ympäristöä
- eivät ole riippuvaisia ympäristöstä. Toisinsanojen varmoja, ympäristöistä muutoksista välittämättömiä, tai ainakin ei-katastrofisia kävi ympäristölle miten tahansa.

Huomaa ajankäyttö ____:____

Vaihe 3: Toimijat / sidosryhmät

1. Kolme uutta fläppiä seinälle +(skenaariot + vaihtoehdot näkyvillä)



2. Valitse kirjaaja.

Kirjaaja listaa toimijat ja sidosryhmät lapuille ja laittaa ne seinälle. Keskustelu onko uusia toimijoita / sidosryhmiä tullut esille? Tässä vaiheessa sidosryhmät ja toimijat on seinäku-
vassa ympyröitynä.

3. Tarkista toimiiko päivittäjä.

Koko ajan ja varsinkin tässä vaiheessa, kaikki ajatukset on päivitettävä sitä mukaa kun ne tulevat esille (Päivittyjän rooli tärkeä seuraavissa kohdissa).

4. Käy läpi toimenpide-ehdotukset (Vaihe 1) ja tunnista niistä toimijat/sidosryhmät.

Lisää toimijat yksitoimija lapulle ja lisää lappu fläpille. Mieti toimenpide-ehdotuksista mm. seuraavat asiat:

- Kuka tekee tästä toimenpiteestä toimivan
- Kuka voi estää tämän toimenpiteen onnistumasta
- Kuka voisi suuttua tästä toimenpiteestä

Huomaa ajankäyttö ____:____

5. Käy läpi skenaariot ja tunnista toimijat sidosryhmät.

Lisää toimijat yksitoimija lapulle ja lisää lappu fläpille. Skenaarioista mm. seuraavat asiat:

- Kuka tekee tästä skenaariosta toimivan
- Kuka voi estää tämän skenaarion onnistumisen
- Kuka voisi suuttua tästä skenaariossa

6. Katselmoi sidosryhmät.

Ovat kaikki oikeita? Onko todellisuudessa useampi erillinen toimija jossain sidosryhmäs-
sä? Vältä asiakkaat tai yhteyskumppanit sidosryhmiä, pyri jakamaan erilaisiin.

Huomaa ajankäyttö ____:____

7. Piirrä vaikutusvalta (Power) /kiinnostus matriisi.

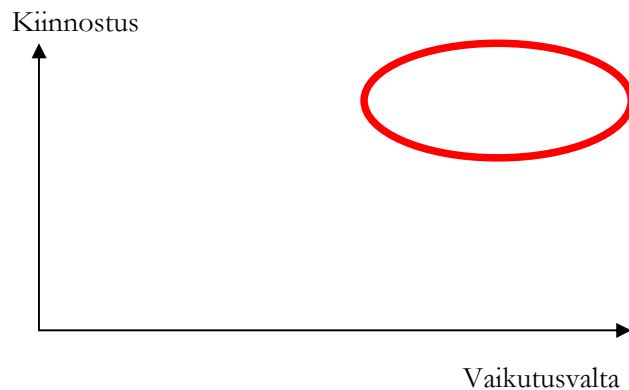
Sidosryhmä laput sijoitetaan matriisiin, lappujen paikasta ryhmän yhteinen päätös. Huomioi varsinkin laput jotka sijoittuvat alueelle suuri vaikutusvalta ja suuri kiinnostus, näitten lappujen sijoituksesta tulisi keskustella.

Keskustele ryhmän kanssa voisiko joitain lappuja siirtää neljänneksestä toiseen.

Piirrä nuoli lapusta mihin päin se on liikkumassa matriisilla, jos mitään toimenpiteitä ei tehdä, piirrä myös nuoli mihin suuntaan se tulisi liikkua, herättääkö tämä uusia toimenpide-ehdotuksia? Miten nuoli saadaan liikutettua haluttuun suuntaan?

Mietin miten sidosryhmät/toimijat jotka sijoittuvat ympyrään näkevät tilanteen(skenaarioiden, ja toimenpide-ehdotuksien kannalta). Mitkä toimenpide-ehdotukset parantaisivat juuri näiden toimijoiden näkemystä asiakkaaseen ja aiottuihin toimenpide-ehdotuksiin.

Päivitä seinäkuva keskustelun aikana.



Huomaa ajankäyttö ____:____

8. Käy läpi toimenpide-ehdotukset tärkeidensidosryhmien näkökulmasta

Tärkeät sidosryhmät ovat sijoittuvat punaisen renkaan sisään matriisissa. Mieti miten toimenpide-ehdotukset vaikuttavat eri sidosryhmiin ja toimijoihin.

Huomaa

ajankäyttö

____:____

Analyysivaihe

Ryhmän tutor voi kysyä ryhmän jäseniltä ja arvioida itse seuraavia asioita:

Tiedon tarpeen erittely:

- mitä asiaa koskevat tiedot ovat eniten puutteellisia
- mitkä tiedot olisivat toiminta-ehdotuksien kannalta tärkeimpiä
- mitä asiaa koskevat tiedot tulisi hankkia ensimmäisenä
- mitä asiaa koskevat tiedot ovat puutteellisia, mutta ei nähdä tarpeelliseksi
- –
- –

Tiedon luotettavuuden määrittäminen:

- miten luotettavana ryhmän jäsenten ammattitaitoa, kokemusta ja näkemystä kyseisestä asiasta voidaan pitää
- kuinka paljon toimenpide-ehdotukset on laadittu olettamuksille/faktoille
- –
- –

Toimenpide-ehdotuksien tarkkuus/suurpiirteisyys

- kuinka tarkkoja toimenpide-ehdotuksia saatiin muodostettua
- olivatko skenaariot tarkkoja kuvauksia mahdollisista tapahtumista
- olivatko sidosryhmät reallisia
- –
- –

Tuloksien esittely

Rakenna tarinat, jotka

- auttavat asiakasta ymmärtämään
- auttavat asiakasta toimimaan

Tee esitys

- kuvaus prosessin etenemisestä
- esitys toimenpiteistä/ratkaisuehdotuksista

Tuloksien esittelyä ja tarinoitten rakentamista varten on luotava paremmat pohjat. Pohjissa voisi olla luettelot asioista jota ne voisivat pitää sisällään. Lisäksi analyysivaiheeseen on kerättävä lisää kysymyksiä varsinkin sellaisia jotka tutor voisi kysyä ryhmältä menetelmän soveltamisen päätteeksi.

Esimerkki PST-menetelmän ajankäytöstä.

Aloitusaika	15:30		
Lopetusaika	20:00	--> kesto	4:30
Vaihe1	Aloitusaika		Kesto
Kokonaiskesto			2:15
Orientaatio	15:30		0:05
Taskit 1-6	15:35		1:05
Taskit 7-9	16:40		0:39
Taski 10	17:19		0:26
Vaihe2			
Kokonaiskesto			1:34
Orientaatio	17:45		0:05
Taskit 1-10	17:50		0:44
Taskit 11-14	18:34		0:26
Taski 15	19:01		0:17
Vaihe3			
Kokonaiskesto			0:40
Orientaatio	19:19		0:05
Taskit 1-4	19:24		0:14
Taskit 5-6	19:38		0:07
Taski 7	19:45		0:10
Taski 8	19:56		0:03

Teema haastattelun kysymykset:

Toteutus:

1. Ovatko tehtäväännossa asetetut ongelmat ja tavoitteet edelleen valideja?
2. Vastasiko menetelmän toteutus odotuksia?
3. Käsiteltiinkö soveltamisen aikana valideja asioita?
4. Mikä osio oli mielestäsi toteutettu heikoiten ja mikä parhaiten?
5. Vastasiko raportti menetelmän toteuttamista?

Menetelmä vaiheittain:

1. Olivatko seinäkuvalla esitetyt asiat realistisia?
2. Puuttuiko seinältä jokin selkeä asiakokonaisuus?
3. Olisiko joki seinäkuvalla ollut rykelmä turha strategia työskentelyn kannalta?
4. Auttoivatko/voisivatko skenaariot auttaa strategisten teemojen luomisessa?
5. Saatiinko strategisia teemoja luotua?
6. Auttoivatko toimenpide-ehdotukset, luomaan teemoille hankkeita?
7. Olivatko ideat/skenaariot/toimenpide-ehdotukset realistisia ja toteutuskelpoisia.

Onko menetelmän soveltamisesta ollut hyötyä:

1. Onko menetelmästä saatuja tuloksia käytetty tai tullaanko käyttämään?
 - a. Onko seinätaulun ideaa tai rykelmää käytetty sellaisenaan tai muokattuna?
 - b. Onko toimenpide-ehdotuksia toteutettu, sellaisenaan tai muokattuna?
2. Saatiinko menetelmän avulla nostettua jotain vartenotettavia uhkakuvia organisaation aikaisempaan tai tulevaan strategiaan liittyen?
3. Nyt menetelmää käytettiin kyseiseen strategiseen ongelman ratkaisemiseen. Mihin muuhun strategisen johtamisen vaiheeseen voisit kuvitella menetelmästä olevan hyötyä.
4. Onko mielestäsi menetelmän avulla laadittu strategia helppo vai hankala viestiä koko organisaatiolle?