



# Strategian toimeenpanon edistäminen Yrityksessä X

Annika Asikainen

2020 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

## Strategian toimeenpanon edistäminen Yrityksessä X

Annika Asikainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2020

Annika Asikainen

**Strategian toimeenpanon edistäminen Yrityksessä X**

Vuosi 2020 Sivumäärä 46

---

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Yritykselle X. Tutkimuksen tarkoituksena oli edistää uuden strategian toimeenpanoa yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millä tasolla uuden strategian toimeenpano on tällä hetkellä yrityksessä, ollaanko yrityksessä tietoisia uudesta strategiasta ja millä tavalla uusi strategia näkyy tällä hetkellä työssä ja onko toiminta uuden strategian mukaista.

Tutkimuksen tietoperusta käsittelee neljää eri kokonaisuutta: strategiaa, visiota, strategista johtamista ja strategian toimeenpanoa. Tietoperustaan on käytetty aiheisiin liittyvää kirjallisuutta ja erilaisia verkkosivustoja.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin sähköistä kyselyä, joka laadittiin Microsoft forms-palvelussa. Kysely strategian toimeenpanosta lähetettiin kaikille yrityksen työntekijöille sähköpostilla. Kyselyn vastausprosentti oli 40%.

Tutkimuksen pohjalta selvisi, että uudesta strategiasta ollaan erittäin tietoisia. Strategia koettiin myös pääosin ymmärrettäväksi ja sen koettiin ohjaavan päätöksentekoa. Strategia näkyi myös monella tavalla työssä jo tällä hetkellä, kuten erilaisina kehityshankkeina ja automatisaation ja robotiikan lisääntymisenä. Strategian näkyvyyttä työssä voidaan kuitenkin lisätä monilla tavoilla, kuten erilaisten työpajojen ja strategisen viestinnän lisäämisen avulla.

Asiasanat: strategia, strateginen johtaminen, strategian toimeenpano, kysely

Annika Asikainen

**Improving strategy implementation in Company X**

Year 2020

Pages

46

---

This thesis was commissioned by Company X. The purpose of this research was to improve the implementation of the new strategy in the company. The objective of the research was to find out the level of the implementation of the new strategy in the company, whether the company and its employees are aware of the new strategy and how the new strategy is currently visible at work and whether the activities are in line with the strategy.

The knowledge base of the research covers four different fields: strategy, vision, strategic leadership and strategy implementation. The knowledge base is based on subject-related literature and various websites.

The research was conducted as a quantitative study. The research method used was an online survey completed in Microsoft forms service. The survey concerning strategy implementation was emailed to all employees in the company. The response rate to the survey was 40%.

The results of the research pointed out that the new strategy is very well known. The strategy was also perceived to be mostly understandable and to guide decision-making. The strategy was also visible in numerous ways at work such as various development projects and increase in automation and robotics. However, there are many ways to increase the visibility of the strategy at work, like with different workshops and increasing the strategic communication throughout the company.

Keywords: strategy, strategic leadership, strategy implementation, survey

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Strategia.....	8
2.1	Mintzbergin viisi P:tä .....	9
2.2	Porterin viiden kilpailuvoiman malli.....	11
3	Visio.....	12
4	Strateginen johtaminen .....	13
4.1	Strategisen johtamisen menestystekijät.....	14
4.2	Balanced scorecard .....	16
5	Strategian toimeenpano.....	18
5.1	Strategian toimeenpanon haasteet .....	18
5.2	Strategian toimeenpanon edistäminen yrityksissä.....	19
6	Toimeksiantajan strategia ja visio.....	24
7	Tutkimuksen toteutus .....	25
7.1	Menetelmän valinta.....	26
7.2	Kyselyn toteutus.....	27
8	Tutkimuksen tulokset .....	29
9	Pohdinta .....	34
9.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	35
9.2	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	37
10	Yhteenveto .....	39
	Lähteet.....	40
	Kuviot .....	42
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

Yritykset luovat strategioita monesta syystä, kuten esimerkiksi menestyäkseen markkinoilla ja muuttuvassa maailmassa, tai kohdentaakseen resurssit tehokkaasti. Vuosien saatossa strategian ja strategisen johtamisen merkitys ja tarkoitus ovat muuttuneet yrityksissä. Strategia ja sen toimeenpano voivat kuitenkin aiheuttaa monenlaisia haasteita yrityksissä. Strategiaprosessi on usein kallis ja aikaa vievä, mutta itse strategian toimeenpano saattaa silti jäädä puolitiehen. Strategiaa on mahdotonta toimeenpanna täydellisesti, vaan aina löytyy parannettavaa ja kehitettävää. Yritykset voivat kuitenkin tehokkaasti edistää strategian toimeenpanoa erilaisilla keinoilla. Strategian toimeenpano vaatii johtamiskykyä, vuorovaikutusta, yhteistyötä ja kouluttamista.

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona työeläkeyhtiölle, mutta tässä opinnäytetyössä siihen viitataan nimellä Yritys X. Idea opinnäytetyön aiheeseen lähti toimeksiantajan uuden strategian myötä. Toimeksiantaja halusi selvittää millä tasolla uuden strategian toimeenpano on tällä hetkellä ja ollaanko yrityksessä ylipäätään tietoisia uudesta strategiasta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on edistää uuden strategian toimeenpanoa Yrityksessä X. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millä tasolla uuden strategian toimeenpano on tällä hetkellä yrityksessä. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva yrityksen tilanteesta tällä hetkellä. Tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastauksia kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Ollaanko yrityksessä tietoisia uudesta strategiasta? Miten uusi strategia näkyy tällä hetkellä työssä ja onko toiminta strategian mukaista? Miten strategian näkyvyyttä voisi lisätä työssä? (Kuvio 1.) Tutkimuskysymysten avulla pyritään saamaan konkreettisia kehitysehdotuksia, miten uuden strategian toimeenpanoa voisi edistää yrityksessä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön teoriaosuus lähtee liikkeelle strategia-käsitteen määrittelystä. Käsitteen määrittelyn tueksi on otettu Mintzbergin 5 P:tä ja Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Kyseiset kaksi mallia valikoituvat työn teoriaosuuteen, koska ne ovat laajalti tunnettuja ja tarjoavat hyvin erilaiset lähestymistavat strategian määrittelyyn. Tämän jälkeen työn teoriaosuudessa määritellään lyhyesti visio, hyvä vision tunnuspiirteitä ja vision merkitys yritykselle. Seuraavaksi avataan strategista johtamista, sen menestystekijöitä sekä määritellään yksi strategisen johtamisen järjestelmä, balanced scorecard. Tämän jälkeen työn teoriaosuudessa perehdytään strategian toimeenpanoon, siihen liittyviin haasteisiin ja keinoihin miten yrityksissä voidaan edistää strategian toimeenpanoa. Seuraavaksi avataan lyhyesti toimeksiantajan uusi strategia ja visio. Teoriaosuuden jälkeen avataan tutkimuksen toteutusta ja menetelmän valintaa teoriatietoon viitaten. Seuraavaksi kerrotaan tutkimuksen tulokset ja lopuksi tulosten pohjalta tehdään kehittämissuositukset toimeksiantajalle sekä johtopäätökset.

## 2 Strategia

Strategian voi määrittellä käsitteenä monella eri tavalla, eikä siihen ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Strategia-sana on johdettu kreikankielisestä sanasta ”strategos”. Se tarkoittaa sodan johtamisen taitoa ja suurin osa strategian historiasta liittyy juuri sodankäyntiin ja sotateoriaan. Sotateoriassa sodan voittaminen on strategian pääasiallinen tehtävä. (Kamensky 2010, 16.)

Strategian voidaan sanoa olevan kehys päätöksentekoon, kuinka toimitaan yritystoiminnassa. Näitä päätöksiä ovat päivittäin organisaatiossa esiintyvät päätökset kuten esimerkiksi investointipäätökset tai päätökset myyntimenetelmistä tai brändäyspyrkimyksistä. (Latham 2017.)

Strategia-käsitteen tarkastelun lähtökohdaksi voidaan esimerkiksi ottaa kolme määritelmää, jotka osittain menevät päällekkäin, mutta täydentävät toisiaan. Ensimmäisen mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisen toiminnan suuntaviivojen ja tavoitteiden valinta muuttuvassa maailmassa. Määritelmässä korostetaan strategian lähtökohtaa, joka on muuttuva maailma eli ympäristö, jossa yritys toimii. Strategia myös sisältää toimintalinjat, toiminnan keskeiset suuntaviivat sekä tavoitteet. Yrityksessä tulee myös tiedostaa ja tietää tehdyt valinnat yhdessä, jotta kyseiset valinnat ja strategia voidaan toteuttaa kurinalaisesti ja määrätietoisesti. Toinen strategia-käsitteen määritelmä korostaa kuinka strategian avulla yritys voi hallita ympäristöä. Ympäristön hallinta voidaan purkaa kolmelle eri tasolle: ympäristössä tapahtuvien muutosten sopeutumiseen, ympäristön muokkaamiseen ja vaikuttamiseen sekä oman toimintaympäristön valintaan. Kolmannen määritelmän mukaan yritys hallitsee sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä tietoisesti. Yritys myös hallitsee niiden välisiä vuorovaikutussuhteita niin, että asetetut jatkuvuus-, kannattavuus-, ja kehittämistavoitteet pyritään saavuttamaan. Onnistuneen strategian lähtökohdana pidetään usein muuttuvan ympäristön ymmärtämistä. On

kuitenkin tärkeää huomioida myös yrityksen sisäiset tekijät ja niiden merkitys strategiassa. (Kamensky 2010, 18-20.)

Merkittävimmät strategian ja liikkeenjohdon asiantuntijat ovat viime vuosina tuoneet esille monenlaisia oppeja, painotuksia ja näkökulmia strategiaan liittyen. Kaikissa on kuitenkin yksi yhteinen tekijä eli kilpailu. Voidaan jopa sanoa, että strategiaa ei tarvita, jos ei ole kilpailua. Strategia on välttämättömyys hengissä pysymisen ja olemassaolon ehto yritykselle aidossa kilpailutilanteessa. Jotta yritys voi pärjätä kilpailussa, tulee sen erottua kilpailijoista jollain tavalla. Strategia on yritykselle tärkeä, vaikka se jäisi kilpailun ulkopuolelle. Kaikki yritykset ovat perustettu jotakin tiettyä tehtävää varten. Strategian avulla yritykset pystyvät parantamaan toimintaansa ja kohdistamaan huomion oikeisiin osa-alueisiin. Strategia auttaa myös tehostamaan resurssien oikeaa käyttöä ja kohdentamista, sekä huomaamaan tarvittavat muutokset. (Kamensky 2010, 16-17.)

Yritysten toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Strategia tarjoaa keinoja ymmärtää toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn. Strategia ei itsessään kuitenkaan tarjoa menestystä, mutta se voi tarjota suojan epäonnistumista vastaan. (Cunningham & Harney 2012, 4.)

Strategian voi myös määritellä prosessina. Se ei koskaan pääty, mutta strategisia tavoitteita on silti hyvä käydä läpi säännöllisin väliajoin, koska toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Strategian yksi tarkoitus on sovittaa yritys sen toimintaympäristöön. (Campbell, Stonehouse & Houston 2002, 1.)

## 2.1 Mintzbergin viisi P:tä

Henry Mintzberg kehitti vuonna 1987 viiden P:n teorian, joka tuo yhden näkökulman strategia-käsitteen määrittelyyn. Mintzbergin viisi P:tä tulevat englannin kielestä ja ovat a plan, a ploy, a pattern of behaviour, a position in respect to others ja a perspective. Mintzbergin viiden P:n avulla voidaan sisällyttää monia eri näkökulmia, joiden kautta strategiaa lähestytään. (Mulder 2020.)

Useimmat ihmiset määrittelevät strategian jonkinlaisena suunnitelmana. Yleensä tämä tarkoittaa esimerkiksi projektia, joka on käynnistetty tarkoituksella, ja jonka etenemistä seurataan alusta loppuun. Osa strategiatyöskentelijöistä hyödyntää suunnittelumallia. He tekevät useita dokumentteja, joissa kerrotaan mitä yritys tulee tekemään tietyn ajan, kuten muuttaman vuoden sisällä. Dokumentit saattavat sisältää aikatauluja henkilöstömuutoksiin, uuden tuotteen lanseeraukseen tai esimerkiksi talouteen liittyen. (Campbell, Stonehouse & Houston 2002, 9.)

Mintzbergin toinen p eli a ploy mielletään yleensä lyhyen aikavälin strategiaksi. Sillä on yleensä hyvin rajatut tavoitteet ja se voi muuttua hyvin lyhyellä aikavälillä. Tyypillinen esimerkki liittyy jalkapallopeleihin. Jos vastustajajoukkueella on taitava pelaaja kentällä, valmentaja saattaa hyödyntää Mintzbergin toista p:tä ja nimetä kaksi pelaajaa pitämään vastustajajoukkueen taitavaa pelaajaa silmällä. Strategia on kuitenkin voimassa niin kauan kuin taitava pelaaja on kentällä. Strategiaa muutetaan, kun pelaaja poistuu kentältä. Strategiaa saatetaan käyttää myös uhkana, jonka avulla pyritään parantamaan suorituskykyä. Esimerkiksi esimies saattaa uhata erottaa työntekijän, jos tietyt tavoitteet eivät ylity. Esimiehen tarkoituksena ei ole irtisanoa työntekijää, vaan parantaa suorituskykyä ja muuttaa työntekijän asennetta ja suhtautumista työhön. (Campbell, Stonehouse & Houston 2002, 9.)

Mintzbergin kolmannen p:n eli a pattern of behaviour mukaan edistys tapahtuu yhdenmukaisen käyttäytymistavan omaksumisen kautta. Ensimmäisestä ja toisesta p:stä poiketen mallit vain tapahtuvat johdonmukaisen käyttäytymisen seurauksena. Esimerkiksi pieni yritys, kuten romukauppa seuraa kolmannen p:n mallia. He eivät todennäköisesti luo yksityiskohtaisia suunnitelmia toiminnastaan, vaan yksinkertaisesti ostavat mahdollisimman paljon romua ja erilaisia metalleja. He eivät esimerkiksi osta muovia, koska se ei kuulu heidän yritystoimintaansa ja käyttäytymismalliin. Lopulta romukaupasta tulee menestyvä ja varakas, koska heillä on ollut onnistunut strategia. Käyttäytyminen tiettyjen mallien mukaan ei ole aina tiedostettua. Kuitenkin, jos johdonmukainen käytös johtaa menestykseen, strategia on onnistunut. (Campbell, Stonehouse & Houston 2002, 9-10.)

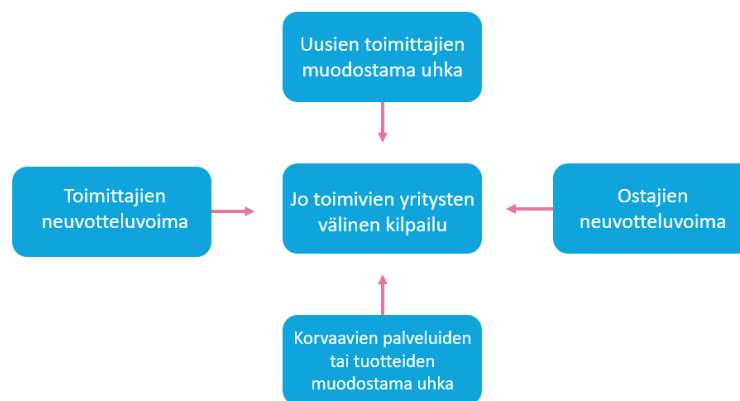
Mintzbergin neljäs p eli a position in respect to others strategia on asianmukainen silloin, kun tärkeintä on se, miten yritys asettuu markkinoilla suhteessa kilpailijoihinsa. Esimerkiksi silloin, jos yritys haluaa saavuttaa tai pitää yllä tiettyä asemaa markkinoilla. Jos nyrkkeilijän ainut tavoite on pysyä mestarina, hän haluaa säilyttää johtoasemansa. Hän tekee kaikkensa pysyäksään hyvässä kunnossa seuraavaan vuoteen, jotta hän voi puolustaa titteliansä. Yritykset pyrkivät esimerkiksi kannattavuuteen, suuriin markkinaosuuksiin ja hyvään maineeseen. Yritykset, joilla on hyvä maine pyrkivät puolustamaan hyvää mainettaan positioon perustuvan strategian avulla. (Campbell, Stonehouse & Houston 2002, 10-11.)

Mintzbergin viides p eli a perspective tähtää kulttuuriin muuttamiseen esimerkiksi yrityksen sisällä. Jotkut yritykset haluavat heidän työntekijöiden ajattelevan tietyllä tavalla, jotta voidaan saavuttaa menestys ja onnistuminen. Yritys voi esimerkiksi yrittää saada kaikki työntekijät ajattelemaan ja käyttäytymään kohteliaasti, ammattimaisesti tai avuliaasti. Esimerkiksi uskonnolliset ryhmät, kuten Englannin kirkko hyödyntävät osittain tämänkaltaista strategiaa toiminnassaan. Menestys saavutetaan, kun kaikki jäsenet ajattelevat samalla tavalla. (Campbell, Stonehouse & Houston 2002, 11.)

## 2.2 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Porterin viiden kilpailuvoiman malli on saanut nimensä Harvard Business School - professorin Michael E. Porterin mukaan. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla voidaan tunnistaa ja analysoida viisi kilpailuvoimaa, jotka muodostavat jokaisen toimialan ja auttavat määrittämään toimialan vahvuudet ja heikkoudet. Porterin viiden kilpailuvoiman mallia voidaan soveltaa mihin tahansa talouden osa-alueeseen ja sen avulla voidaan parantaa yrityksen pitkän aikavälin kannattavuutta. (Chappelow 2020.)

Porterin mallin viisi kilpailuvoimaa ovat uusien tulokkaiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, yritysten välinen kilpailu ja tavarantoimittajien neuvotteluvoima (Kuvio 2). Nämä viisi kilpailuvoimaa ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Strategy train 2009.)



Kuvio 2. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Strategy train 2009).

Uudet tulokkaat luovat aina potentiaalisen uhan jo markkinoilla toimiville yrityksille. Uusien tulokkaiden tulo markkinoille saattaa johtaa markkinaosuuksien menetyksiin tai esimerkiksi hintojen laskuun. Asiakasuskollisuuden synnyttämiseksi ja asemansa vakiinnuttamiseksi kilpailijat pyrkivät hyödyntämään erilaisia strategioita. Yritysten kilpailua lisää erilaiset rakenteelliset tekijät, kuten lukuisat tai samoin varustautuneet yritykset. Kilpailu lisääntyy, kun markkinoilla toimii useita samankaltaisia yrityksiä ja tällöin hyvin pienillä muutoksilla, esimerkiksi hinnoissa voi olla suuri merkitys. Toimialan hidaskasvu lisää myös kilpailua, koska keskeisistä markkinoista käydään tällöin armoitonta kilpailua. Toimialan heilahtelu näkyy myös kilpailutilanteessa. Kasvavat mahdollisuudet suurin voittoihin houkuttelevat uusia yrityksiä markkinoille. Samalla tämä myös houkuttelee vakiintuneita yrityksiä kasvattamaan esimerkiksi tuotantoaan. Jos asiakas voi korvata yrityksen tuottaman palvelun tai tuotteen kilpailijan vastaavalla tuotteella tai palvelulla muodostuu tästä uhka. Esimerkiksi hintojen nousu saattaa karkottaa asiakkaan kilpailijalle. Analysoitaessa korvaavien tuotteiden uhkia tulisi miettiä miten

suuri korvikkeiden aiheuttama uhka on yrityksen palveluille tai tuotteille, tai ovatko mahdolliset korvikkeet korkealaatuisia. Uhkia analysoitaessa on tärkeää myös miettiä millaista kehitystä ja tutkimusta toimialalla tapahtuu, joka voi johtaa korvikkeiden syntyymiseen tai mikä on korvikkeiden hinta-laatusuhde. Yritykset ovat riippuvaisia tavarantoimittajien palveluista ja tuotteiden laadusta. Tämän vuoksi on tärkeää analysoida minkälaisia paineita tavarantoimittajat voivat aiheuttaa yritykselle, voivatko tavarantoimittajat löytää uusia asiakkaita ja kuinka nopeasti sekä miten riippuvainen tavarantoimittajista yritys on. Myös asiakkaiden analysointi on tärkeää ja heidän kohdallaan tulisi miettiä esimerkiksi miten tärkeä yrityksen palvelu tai tuote on asiakkaalle, millaista liikevaihtoa yritys tavoittelee asiakkaiden avulla, kuinka todennäköisesti yrityksen asiakkaat ostavatkin kilpailijoiden korvaavia tuotteita, kuinka paljon asiakkailla on tietoa korvaavista tuotteista ja minkälaisia vaatimuksia laadun suhteen asiakkailla on. (Strategy train 2009.)

### 3 Visio

Visio on yrityksen näkemys tulevaisuuden kuvasta, johon pyritään ja jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Se ulottuu pitkälle aikavälille ja perustuu yrityksen arvoihin. Visiota voidaan kutsua myös yrityksen tulevaisuuden strategiseksi tahtotilaksi. Jos yritys haluaa menestyä nykypäivänä, tulee sen vision olla selkeä ja voimakas. Visio-käsitteen sisältöä voidaan kuitenkin pitää hieman ristiriitaisena. Yrityksen vision tulee olla vaikuttava, todellinen ja selkeä suunnannäyttävä, mutta sen tulisi myös sisältää toiveita ja rohkeita tavoitteita. (Kamensky 2010, 78-79.)

Strategiassa kiinnitetään vähemmän huomiota erityisiin toimiin vaan enemmänkin suuntaviivojen selkeyttämiseen, jotta lyhytaikainen joustavuus voidaan sovittaa yhteen strategisten päätösten kanssa. Tämän takia pitkän aikavälin strategiset tavoitteet osoitetaan ja ilmaistaan selkeästi yrityksen visiossa. (Cunningham & Harney 2012, 142.)

Hyvällä visiolla on monenlaisia tunnusmerkkejä. Hyvän vision tulee herättää kiinnostusta, koska muuten se unohtuu helposti. Vision ei tarvitse miellyttää kaikkia. Kaikkia miellyttävä visio saattaa olla hyvin ympäröivä, eikä se puhuttele ketään. Hyvä visio ei perustu jonkun asian pitämiseen ennallaan, vaan se pikemminkin kuvaa nykytilasta poikkeavaa asioiden tilaa. (Laine 2017.)

Hyvä visio auttaa yritystä monella eri tavalla. Se esimerkiksi auttaa strategista suunnittelua selkeyttämällä strategisten tavoitteiden ja vision suhdetta, sekä kohdistamalla huomion oikeaan ydinosaamiseen. Hyvä visio myös lisää ymmärrystä tärkeimmistä ympäristömuutoksista ja auttaa valitsemaan tärkeimmät kilpailustrategiat. Hyvä visio myös auttaa ohjaamaan toimenpiteiden aloittamista oikein. Hyvä visio auttaa myös esimerkiksi strategian toimeenpanoa. Se

edistää johtajia ja henkilöstöä sitoutumaan strategian toteuttamiseen entistä enemmän. Se myös vakuuttaa sidosryhmiä ja keskittää huomioin kaikista olennaisimpiin seikkoihin. Hyvä visio myös antaa voimaa strategian toimeenpanemiseen. (Kamensky 2010, 82.)

Hyvä visio on myös joustava ja se on linjassa yrityksen muuhun strategiseen arkkitehtuuriin. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja korkea kunnianhimo vaativat visiolta joustavuutta. Liian kiinteä malli esimerkiksi tiettyä ajankohtana tai lukuna voi olla enemmänkin haitallista kuin hyödyllistä yrityksen toiminnan kannalta. Yrityksen on myös tärkeää määritellä tarkasti vision rooli yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa. On tärkeää miettiä, miten visio on vuorovaikutuksessa yrityksen elämäntehtävän muihin elementteihin eli perusarvoihin ja toiminta-ajatukseen. (Kamensky 2010, 84.)

#### 4 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on kehittynyt vuosien saatossa pitkän tähtäimen suunnittelusta kohti strategista vuorovaikutusjohtamista. 1960- ja 1970-luvulla suomalaisissa yrityksissä ei vielä puhuttu strategisesta johtamisesta, vaan pitkän tähtäimen suunnittelusta. Tällöin hallitseva johtamisjärjestelmä oli budjetointi. 1970- ja 1980-luvulla suomalaiset yritykset siirtyivät kohti strategisen suunnittelun vaihetta. Suunnittelun painopiste siirtyi numeroista kohti liiketoiminnan sisällön suunnittelua. Tällöin suunnittelua tehtiin lähinnä yhtiötasolla ja suunnitteluun osallistui verrattain pieni määrä ihmisiä. Ongelmaksi syntyi käytännön toiminnan ja suunnitelmien suuri eroavaisuus. Tämän jälkeen siirryttiin kohti strategista johtamista. Huomattiin, että strategiatyössäkin on loppujen lopuksi kyse johtamisesta. Suunnittelu siirtyi yhtiötasolta liiketoiminnan tasolle, koska suurin osa kilpailusta tapahtuu yhtiötason sijasta liiketoimintatasolla. Strategian ydin jäi kuitenkin monilta yrityksiltä silti saavuttamatta. Strategisesta johtamisesta siirryttiin kohti strategista ajattelua. Strategisen ajattelun näkökulmasta on kyseenalaistettava olemassa olevia itsestäänselvyyksiä ja totuuksia ja noustava asioiden yläpuolelle. Strateginen ajattelu myös painotti entistä enemmän strategista osaamista. Strategisesta ajattelusta siirryttiin kohti strategista vuorovaikutusjohtamista. Strategisen vuorovaikutusjohtamisen keskiössä on kyky ymmärtää, kehittää, nähdä ja hallita yhä monimutkaisempia vuorovaikutussuhteita. (Kamensky 2010, 25-27.)

Strategisen johtamisen voidaan sanoa olevan pitkän aikavälin suunnitelmallista toimintaa. Strategisessa johtamisessa kohdennetaan organisaation resursseja pitkän tähtäimen suunnitelman mukaisesti. (Gummerus 2018.) Strategisen johtamisen voidaan myös sanoa olevan organisaation johtajien kykyä tarkastella ja ajatella yrityksen tulevaisuutta ja sen potentiaalista kehitystä luovasti. Tällainen ajattelutapa ja johtamisjärjestelmä ovat elintärkeitä yritykselle ja sen pitkän aikavälin kehitykselle. (Campbell, Stonehouse & Houston 2002, 14.)

Strateginen johtaminen on avainasemassa strategian toimeenpanoa arvioitaessa. Strategisessa johtamisessa on tärkeää huomioida, että strategia muunnetaan konkreettisiksi tavoitteiksi ja strategia linkitetään operatiiviseen toimintaan. On tärkeää luoda sellainen työympäristö, jossa työntekijät voivat tehdä työnsä hyvin ja samalla oppia ja kehittää toimintaa jatkuvasti. (Verweire 2014, 39.)

Strateginen johtaminen on laaja-alainen käsite, joka sisältää erilaisia johtamisjärjestelmiä ja menestystekijöitä. Jotta strateginen johtaminen onnistuu, yrityksissä tulee monien edellytysten täyttyä. Strategisen johtamisen onnistumisen edellytykset voidaan pelkistää kymmeneksi strategisen johtamisen kriittiseksi menestystekijäksi. (Kamensky 2010, 29.)

#### 4.1 Strategisen johtamisen menestystekijät

Strategisen johtamisen menestystekijät voidaan esimerkiksi jakaa neljään eri osa-alueeseen: strategiaan, johtamiseen, osaamiseen ja vuorovaikutukseen. Strategiaan sisältyy yhteinen bisneskieli, kyky keskittyä olennaiseen ja pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa. Johtamiseen sisältyy kokonaisnäkemys johtamisesta. Osaamiseen voidaan sisällyttää kyky, rohkeus ja halu uusiutua, tietotulvasta siirtyminen ymmärrykseen ja näkemykseen, riittävä liiketoimintaosaaminen, toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön. Vuorovaikutukseen kuuluu joukkuepelin sisäistäminen, vuorovaikutustaidot sekä verkosto-osaaminen. (Kamensky 2010, 51.)

Perusedellytys yhteisen ymmärryksen muodostamiselle on yhteinen kieli. Yritysten tulisi nykyistä perusteellisemmin selvittää, mitä strategia tarkoittaa juuri kyseisessä organisaatiossa ja rajata pois mitä se ei tarkoita. Strategian luomista ja toimeenpanoa vaikeuttaa merkittävästi, jos henkilöstö ei puhu johdon kanssa samaa kieltä. (Kamensky 2010, 29-30.) Strategiatyöskentelyssä on myös erityisen tärkeää keskittyä olennaiseen. On tehtävä tietoisia valintoja eri vaihtoehtojen välillä ja löytää kaikista olennaisimmat tavoitteet, joita kohti työskennellään. Hyvään strategiajohtamiseen sisältyy pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa, koska strategisen suunnittelun eri osa-alueet voivat vaatia hyvinkin eripituisia aikajäniteitä. Strategiset toimenpiteet esimerkiksi voivat sijoittua pääosin lähitulevaisuuteen, kun taas visio, skenaariot ja toiminta-ajatus saattavat ulottua huomattavasti pidemmälle tulevaisuuteen. (Kamensky 2010, 38-41.)

Ilman hyvää johtamista on mahdotonta toteuttaa parastakaan strategiaa. Jotta voi johtaa hyvin, tulee olla jonkinlainen kokonaisnäkemys johtamisesta. On tärkeää huomioida, että johtaminen sisältää ihmisten johtamisen lisäksi myös esimerkiksi asioiden johtamisen. Nämä kaksi käsitettä kietoutuneet toisiinsa ja tärkeintä on ymmärtää ja hallita näiden vuorovaikutussuhteita. Johtamisen käsitteelle on olemassa monia määritelmiä. Yhteen määritelmään on tiivistetty kolmen asian korostaminen. Ensimmäinen asia on tulokset ratkaisevat. Tulokset sisältävät kaikki kolme liiketoiminnan tavoiteryhmää: jatkuvuuden, kannattavuuden ja kehittymisen

sekä niiden vuorovaikutuksen. Johtamistaitojen kannalta olennaisinta on katsoa näitä pitkän aikavälin lisäksi myös lyhyellä aikavälillä. On myös tärkeää valita oikeat aikajänteet jokaiselle tavoiteryhmälle. Toinen asia, jota tulee korostaa, on joukkuepeli. Tuloksia saadaan aikaan yhteistyöllä organisaation sisällä. Kolmas korostettava asia on johtamiseen liittyvä ammattitaito. Hyvä johtaminen vaatii osaamista liiketoiminnan jokaisella pääalueella sekä niiden vuorovaikutussuhteissa. (Kamensky 2010, 47.)

Jotta yritys voi menestyä markkinoilla tulee sen kyetä uudistumaan. Yrityksen uudistuminen vaatii koko yrityksen sisäistä tiimityöskentelyä. Uudistuminen vaatii kuitenkin myös oikeanlaista johtamista. Uudistumiskykyisen yrityksen tulee kiinnittää huomioita esimerkiksi kyseenalaistamisen taitoon, tosiasioiden tunnustamiseen, terveeseen itsetuntoon ja nöyryyteen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen, sekä herkkyyteen ympäristölle. Yksi hyvän strategian perusominaisuuksia on kyseenalaistamisen taito. Jokaiselle ihmiselle ja yritykselle syntyy ajan myötä uskomuksia, jotka jossain vaiheessa vanhenevat. On tärkeää, että yrityksessä toimintaa kyseenalaistetaan terveellä tavalla, jotta sitä saadaan kehitettyä entistä paremmaksi ja tehokkaammaksi. Strategiajohtamisessa on myös tärkeää tunnistaa tosiasiat. Yrityksen on mahdollonta uudistua, jos se ei tunnista esimerkiksi sisäisiä ongelmia ja korjaa niitä. Yrityksen menestys vaatii myös terveen itsetunnon ja nöyryyden. Menestyksen myötä itsetunto saattaa nousta liian korkeaksi, jolloin ei ehkä oteta kilpailijoita tarpeeksi vakavasti. Yrityksen on siis tärkeää säilyttää tietynlainen nöyryys, jotta toimintaa voidaan kehittää paremmaksi myös jatkossa. Luovuus ja innovatiivisuus ovat myös tärkeitä strategiatyöskentelyssä ja strategiajohtamisessa, koska ilman innovatiivisuutta ja luovuutta voi olla vaikeaa erottautua kilpailijoista. Yrityksen on myös tärkeää säilyttää herkkyyden ympäristölle. On tarkkailtava toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja toimittava muutosten aiheuttamalla tavalla. On tärkeää kiinnittää huomiota kansantaloudellisiin tekijöihin eli makrotekijöihin, toimintaympäristöön ja sidosryhmiin sekä verkostokumppaneihin. Kriittisin osa-alue strategiatyöskentelyssä on näkemys. On tärkeää pystyä näkemään kokonaisuuksia ja tiedettävä mistä osista kokonaisuus muodostuu, sekä millaisissa vuorovaikutussuhteissa osat ovat keskenään. Vuorovaikutussuhteiden määrä yrityksissä on usein korkea ja ne ovat hyvin monimutkaisia. Tämä voi aiheuttaa yrityksen työntekijöille näkemysvajeen, jolloin esimerkiksi työntekijät ovat näkemykseltään liian kapea-alaisia suhteessa liiketoiminnan olemassa oleviin tarpeisiin. Strategiatyöskentelyssä johdon on erityisen tärkeää tunnistaa yrityksen näkemysvaje ja sisäistettävä, mitä se merkitsee johtamistavalle ja yritykselle ulospäin, sekä sisäänpäin. Johdon tulee pystyä esittämään vakuuttavasti ja uskottavasti oikea kokonaisnäkemys ja henkilöstön on pystyttävä ymmärtämään johdon näkemys. (Kamensky 2010, 31-38.)

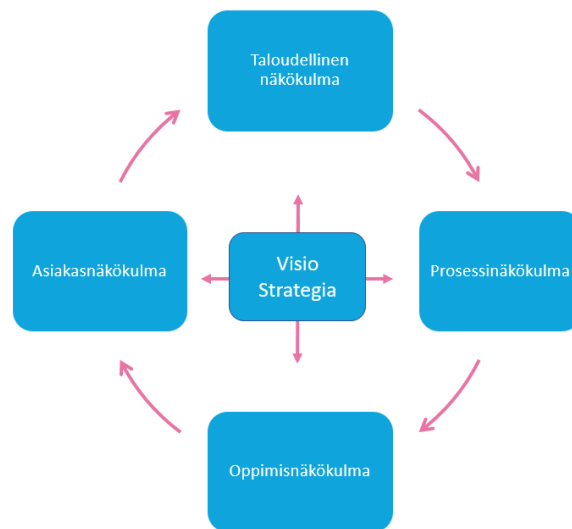
Riittävä liiketoimintaosaaminen on tärkeä osa strategista johtamista. Liiketoimintaosaamisen käsitteelle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Liiketoimintaosaaminen voidaan pelkistää esimerkiksi yrityksen olevan teknis-taloudellissosiaalinen kokonaisuus. Strategisen johtamisen kannalta on tärkeää huomioida, että jokaisen liiketoimintaosaamisen osa-alueen tulisi

olla kunnossa, jotta yritys voi toteuttaa strategiaansa. Jos esimerkiksi yritys on jäljessä vaadittavassa teknologiassa, sillä on teknologiavaje, joka voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen tehokkuuteen. Jos yrityksellä ei ole riittävä osaamista sosiaalisella ja käyttäytymistieteellisellä osa-alueella, ei sillä ole riittävää muutoskykyä, joka on merkittävä tekijä strategian toimeenpanon kannalta. Taloudellisen osaamisen heikkous voi viitata siihen, ettei yrityksellä ole riittävän hyvää strategiaa. Myös toimialaosaaminen on strategisen johtamisen kannalta merkittävä tekijä. Toimialaosaaminen kertyy pääasiassa kokemuksen kautta. Toimialaosaaminen on välttämätöntä syvällisen ymmärryksen kannalta. On silti tärkeää tarkkailla toimialalla tapahtuvia muutoksia, koska jos yritys ei aktiivisesti seuraa ympäristössä tapahtuvia muutoksia, voi sen asema markkinoilla suhteessa kilpailijoihin heiketä merkittävästi. (Kamensky 2010, 45-46.)

Strategiajohtamisessa on myös tärkeää hyvä joukkuepelaaminen ja sen sisäistäminen. Strategia vaatii hyvää joukkuepeliä, mutta toisaalta hyvä joukkuepeli vaatii myös strategian. Jotta yritys voi kehittyä ja kasvaa, tulee kaikkien sen työntekijöiden työskennellä yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. (Kamensky 2010, 38.) Verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot ovat entistä merkittävämmässä roolissa strategisen johtamisen kannalta. Voidaan myös puhua vuorovaikutusjohtamisesta, joka sisältää johtamisen organisaatioon sisäänpäin, sekä organisaatiosta ulospäin. Käsite sisältää myös asioiden, ihmisten ja itsensä johtamisen. (Kamensky 2010, 50.)

#### 4.2 Balanced scorecard

Balanced scorecard eli tasapainotettu tulokortti on yksi strategisen johtamisen järjestelmä, joka tarkastelee yrityksen tuloksen mittaamista eri näkökulmista. Harvardin professorit Robert S. Kaplan ja David P. Norton kehittivät balanced scorecard -viitekehyksen osana vuonna 1990 alkanutta projektia. Balanced scorecard syntyi laajentamaan ja täydentämään yritysten historiaan perustuvaa talouslähtöistä mittaustapaa. Balanced scorecard sisältää neljä eri näkökulmaa: taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman, prosessinäkökulman sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulman (Kuvio 3). Taloudellinen näkökulma tarkastelee sitä, miltä yrityksen pitäisi näyttää omistajien silmin menestyäkseen taloudellisesti. Asiakasnäkökulmassa tarkastellaan miltä yrityksen tulisi näyttää asiakkaiden suuntaan, jotta visio saavutettaisiin. Prosessinäkökulma huomioi, missä liiketoimintaprosesseissa on menestyttävä parhaiten, jotta asiakkaat ja omistajat olisivat tyytyväisiä. Oppimisen ja kehittymisen näkökulman kannalta on tärkeää miettiä, miten yritys säilyttää kykynsä muutokseen ja kehittymiseen saavuttaakseen vision. (Määttä & Ojala 2003, 22-23.)



Kuvio 3. Kaplanin ja Nortonin balanced scorecard -viitekehys (Määttä & Ojala 2003, 23).

Lähtökohta balanced scorecardille on yrityksen strategia ja visio. Ydinkysymys on yrityksen strategian ja vision toteutumista seuraavien mittareiden ja tavoitteiden valinta, koska mittarit toimivat linkkinä strategian ja operatiivisen tekemisen välillä. Mittareita tulee olla rajallinen määrä ja niitä tulisi olla sekä rahamääräisiä, että ei-rahamääräisiä. Mittarien tulisi olla myös lyhyen ja pitkään tähtäimeen sekä menneisyyteen ja tulevaisuuteen liittyviä ja ulkoisia sekä sisäisiä. Kun valitaan mittareita, tulee kiinnittää erityistä huomiota mittareiden välisiin syy-seurausyhteyksiin. (Määttä & Ojala 2003, 23-24.)

Balanced scorecardin sisältöä on laajentanut yrityksen strategian ja vision merkitys mittaamisen lisäksi myös johtamisen keskeisenä alkulähteenä. Mittarit ja tavoitteet eivät ole pelkästään hetkellisiä eritystarkoituksia varten koottuja, vaan niillä tulee olla välitön kytkentä yrityksen strategiaan ja visioon. On myös tärkeää ottaa huomioon prosessit, joiden kautta strategiaa ja sen toteuttamista johdetaan. Balanced scorecardin laadinnan keskeinen lähtökohta on muuttaa yrityksen strategia ja visio konkreettisiksi mittareiksi ja tavoitteiksi. Balanced scorecard on kehittynyt mittausjärjestelmästä kohti strategista johtamisjärjestelmää, joka sisältää neljä prosessia: vision ja strategian selkeyttäminen, strategisten tavoitteiden viestittäminen, suunnittelu, tavoitteiden asettelu ja strategisten aloitteiden suuntaaminen sekä strategisen palautteen ja oppimisen korostaminen. Vision ja strategian selkiyttäminen on erityisen tärkeää, koska selkeisiin ja ymmärrettäviin tavoitteisiin on helpompi sitoutua kuin vaikeasti hahmotettaviin ja kaukaisiin päämääriin. Strategisista tavoitteista tulee myös viestiä organisaation kaikkiin eri osiin. Tämän tavoitteena on kiinnittää yksilön oma toiminta osaston ja koko organisaation strategiaan. Tämän myötä myös tavoitteena on ymmärryksen lisääminen strategisten tavoitteiden tärkeydestä. Käytännön onnistumisen kannalta on tärkeää, että yksilöt ovat hyväksyneet ja sitoutuneet yrityksen strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin. Balanced scorecard tarjoaa sellaisenaan raportointi- ja seurantajärjestelmän, jonka avulla on

mahdollista seurata ja arvioida strategian toteutumista. Kun arvioidaan strategian toteutumista, pohditaan ovatko strategiaan sisällytetyt ennakko-oletukset edelleen paikkansapitäviä ja ajankohtaisia vai tulisiko niitä muokata tai suunnata uudelleen. Balanced scorecard on kuitenkin ensisijaisesti strategian toteuttamisen mekanismi, eikä strategian laadinnan. (Määttä & Ojala 2003, 24-26.)

## 5 Strategian toimeenpano

Strategian toimeenpano on strategisten valintojen toimeenpanemista konkreettisiksi toimiksi organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Strategian toimeenpano on moniporainen prosessi, joka sisältää esimerkiksi resurssien sitomista ja kohdentamista, organisatorakenteiden ja hallintajärjestelmien perustamista ja ihmisten johtamista kohti strategian muuttamista konkreettiseksi toiminnaksi. (Verweire 2014, 36-37.)

Strategian toimeenpanoon liittyy monia haasteita. Strategian luominen ja suunnittelu on usein pitkä ja kallis prosessi yrityksille. Silti monien yritysten strategian ja sen toimeenpanon väliin jää kuilu. Muutosta ei tapahdu uuden strategian myötä ja eikä uusi strategia näy yrityksen jatkapäiväisessä toiminnassa mitenkään. (Leinwand & Mainardi 2016, 12.) Vaikka strategian toimeenpano on haastava prosessi monelle yritykselle, on olemassa monia strategian toimeenpanoa edistäviä tekijöitä, jotka auttavat yrityksiä siirtämään strategian käytännön toimintaan.

Strategian tulisi näkyä yrityksessä konkreettisina toimina, koska se auttaa priorisoimaan ja antaa toiminnalle suunnan. Yksi näkökulma strategian toimeenpanolle on se, että strategia viehdään riittävän konkreettiselle tasolle vasta kun jokainen yrityksen työntekijä tietää oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Kaikkien yrityksen työntekijöiden sitouttamien strategiaan on tärkeää sen toimeenpanon kannalta. Sitouttamisessa auttaa se, että kaikki pääsevät osallistumaan ja kommentoimaan strategiaa. (Esa 2018.) Isoissa yrityksissä kaikkien työntekijöiden sitouttaminen strategiaprosessiin voi kuitenkin olla verrattain hankalaa.

### 5.1 Strategian toimeenpanon haasteet

Strategian toimeenpanoon liittyy monia haasteita. Ydinongelma, joka liittyy organisaation strategian toimeenpanoon, on se, että strategian laatijat ja strategian toteuttajat eivät yleensä kohtaa. Strategian toteutuminen vaatii joskus vain onnistunutta suunnittelua ja joitakin laatijoiden toteuttamia toimenpiteitä. Useimmiten strategian toteutuminen jää riippumaan kuitenkin toisista ihmisistä: strategian toteuttajista. Strategian toteuttajat eivät välttämättä ole strategian asiantuntijoita, vain esimerkiksi tuotannon, tutkimuksen, myynnin, rahoituksen tai tietotekniikan asiantuntijoita. Jokainen organisaation jäsen, jonka työhön kuuluu itsenäinen päätöksenteko on strateginen jonkinasteinen strategian toteuttaja. Strategiaan liittyvät näkökulmat eroavat yleensä strategian laatijoiden ja toteuttajien välillä. Strategian

laatijalle strategia edustaa organisaation keskeisimpiä valintoja, kun taas monelle strategian toteuttajalle viimeisin kuultu strategialausuma saattaa olla lähinnä kiusallista taustamelua, jolla ei juurikaan ole merkitystä. Strategian laatijat ja toteuttajat puhuvat eri kieltä ja ajattelevat eri tavoin, josta syntyy strategian toimeenpanon vaikeus. Strategian laatijoiden ja toteuttajien väliin voi näin ollen syntyä kuilu, joka estää strategian toimeenpanon organisaatiossa. Kuilun toisella puolella ovat strategian laatijat, jotka yrittävät saada strategian toteuttajat ymmärtämään ja kuuntelemaan heitä. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 10.)

Toinen strategian toimeenpanoon liittyvä haaste on strategian ymmärtäminen. Organisaation strategia tulisi pystyä dokumentoimaan tiiviiseen muotoon, kuten lyhyeksi tekstiksi tai korkeintaan muutamalle kalvolle. Strategiadokumentin tulisi kuvata lukijalleen organisaation keskeisimmät tavoitteet. Jos strategiadokumentti on pitkä ja monimutkainen keskeisimmät tavoitteet katoavat helposti. Tiivis strategiadokumentti voi kuitenkin vaikeuttaa strategian ymmärtämistä, varsinkin henkilöiden kohdalla, jotka eivät ole osallistuneet strategiaprosessiin. Jos strategisten käsitteiden taustalla olevaa keskustelua ei tunneta, strategian keskeiset tavoitteet eivät saa sisältöä ja näin ollen strategian ymmärtäminen vaikeutuu. Strategian toimeenpano vaikeutuu, jos organisaatiossa ymmärretään strategia eri tavoin. Jos kaikki eivät työskentele kohti samoja tavoitteita, ei strategia voi toteutua organisaatiossa. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 54.)

Strategian toimeenpanon kannalta on myös oleellista luoda sitoutumista koko organisaatiossa. Sitoutuminen syntyy, kun työntekijät näkevät missä ja miten he voivat parantaa yrityksen toimintaa ja kun heitä kannustetaan toimimaan strategian asettamissa rajoissa. On kuitenkin aikaa vievää luoda organisaatioympäristö, joka stimuloi laaja-alaista toimintaa. Usein organisaatioympäristön luomiseen ei käytetä tarpeeksi aikaa ja tämä vaikeuttaa strategian toimeenpanoa. Strategian toimeenpanon kannalta on tärkeää kiinnittää enemmän huomioita myös yksityiskohtiin ja ihmisiin, vaikka se viekin paljon aikaa. (Verweire 2014, 7.)

Resurssien puute voi myös vaikeuttaa strategian toimeenpanoa. Uuden strategian myötä voi olla esimerkiksi tarvetta palkata uusia työntekijöitä, koska tarvitaan uudenlaista osaamista. Joskus uuden strategian myötä saatetaan myös joutua lisäämään resurssikantaa tai arvioimaan uudelleen sisäisiä resursseja. Yrityksen tulisi jo strategiaa luodessa huomioida käytettävissä olevat resurssit strategian toimeenpanoon, jotta strategian toimeenpano onnistuu. (Campbell, Stonehouse & Houston 2002, 196.)

## 5.2 Strategian toimeenpanon edistäminen yrityksissä

Strategian toteutumiseen ja toimeenpanoon vaikuttavat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ja niiden väliset suhteet. Tärkeimpiä keinoja edistää strategian toteutumista ovat riskianalyysi ja varasuunnitelmat, strateginen valvontajärjestelmä, strateginen viestintä

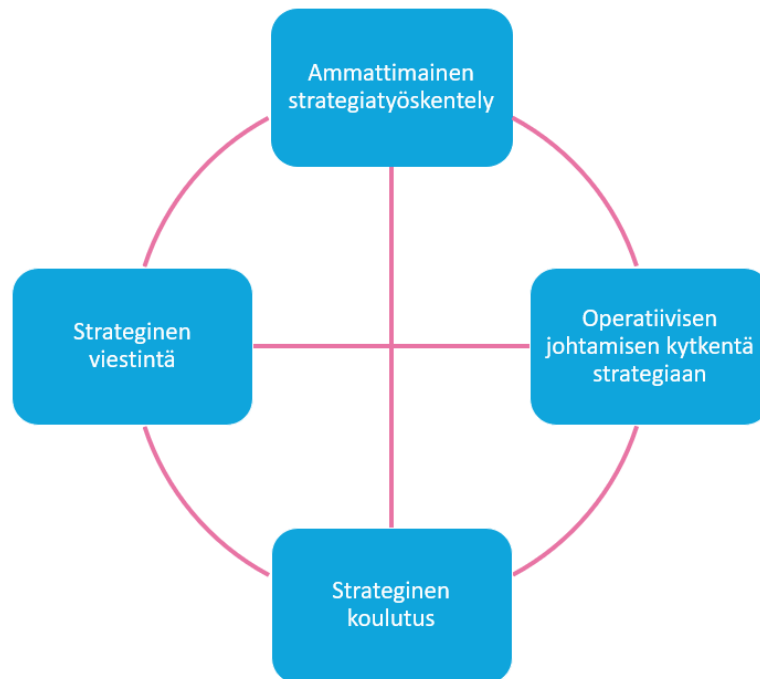
ja koulutus, operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan ja ammattimainen strategiatyökentely. (Kamensky 2010, 320.)

Strategian avulla pyritään hallitsemaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Riskianalyysiä luodessa on tärkeää kartoittaa olennaisimmat liiketoimintaan liittyvät riskit kiinnittämällä huomiota erityisesti riskin toteutumisen merkittävyyteen ja toteutumisen todennäköisyyteen. Riskitekijät voidaan esimerkiksi ryhmitellä seuraavien analyysien pohjalta: kokonaistilanteen kartoitusanalyysit, ympäristöanalyysit, sisäisen tehokkuuden analyysit ja synteesianalyysit. Kokonaistilanteen kartoitusanalyysiin sisältyy strategisen johtamisen evaluointi ja arvoverkostot sekä -ketjut. Ympäristöanalyysi sisältää muun muassa makrotekijät, toimialatekijät, skenaariot ja heikot signaalit. Sisäisen tehokkuuden analyysi kattaa organisaatiotekijät, toiminnot ja prosessit, sekä talouden. Synteesianalyysiin luetaan mukaan toimialan menestystekijät, SWOT-tekijät, portfoliot sekä ydinosaukset. Tärkeimpien riskitekijöiden, riskien todennäköisyyden ja merkittävyyden pohjalta voidaan laatia havainnollinen matriisi eli riskikartta. Riskikartan pohjalta tulee laatia varasuunnitelma. Varasuunnitelma on kaksiosainen ja se sisältää toimenpideohjelman, jonka avulla riskien toteutuminen pyritään ehkäisemään sekä toimenpideohjelman, jonka avulla varaudutaan riskin toteutumiseen. (Kamensky 2010, 320-321.)

Useiden yritysten valvontajärjestelmät keskittyvät pelkästään operatiiviseen toimintaan. Nopea, tarkka ja ajantasainen operatiivisen johtamisen valvontajärjestelmä on tärkeä, mutta ei riittävä kattamaan strategisen johtamisen valvontatarpeita. Toteutuneiden tulosten lisäksi strategisen valvontajärjestelmän tulisi antaa näkemyksiä nykyisestä todellisuudesta ja tulevaisuudesta. Siksi esimerkiksi pelkkä seuranta tavoitteiden toteutumisesta ei riitä kertomaan kuinka onnistunut yrityksen nykyinen strategia on. Strategisen valvontajärjestelmä tulee rakentaa niin, että valvonta kohdistuu kaikkiin strategisiin osa-alueisiin. Strategisia tavoitteita on myös hyvä valvoa säännöllisesti, keskimäärin vuosineljänneksittäin ja liiketoimintastrategioita keskimäärin kuukausittain. Jokaisen yrityksen tulee räätälöidä oma strateginen valvontajärjestelmä. Siinä tulee määritellä mitä valvotaan ja miten valvotaan. Strategisessa valvontajärjestelmässä on myös tärkeää määritellä ketkä valvovat, milloin ja millä tavalla. (Kamensky 2010, 322.)

Monissa yrityksissä sekä yritysjohto, että toimihenkilöt ja työntekijät ajattelevat, että strategia-asiat kuuluvat yrityksissä vain harvoille. Ajatus on kuitenkin virheellinen, koska kaikki strategiat voidaan toimeenpanna ja toteuttaa vain jokapäiväisellä työnteolla. Yksi strategisen johtamisen kriittisimmistä menestystekijöistä on halu, kyky ja rohkeus uudistua. Yrityksen uudistumiskykyyn vaikuttaa myös ratkaisevasti koko organisaation strateginen osaaminen. Strateginen osaaminen saavutetaan yleensä parhaiten osallistumalla pitkäjänteisesti ja intensiivisesti strategiatyökentelyyn. Suuremmissa yrityksissä tämä on kuitenkin haaste, koska kaikkien organisaation jäsenten on mahdotonta osallistua hyvin intensiivisesti ja pitkäjänteisesti

strategiatyöskentelyyn. Strategisella koulutuksella ja viestinnällä on siis suuri merkitys, jotta kaikki organisaation jäsenet ovat tietoisia strategiasta ja ymmärtävät sen. Organisaation strateginen osaaminen on vuorovaikutusprosessi, johon sisältyy neljä osa-aluetta: ammattimainen strategiatyöskentely, operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan, strateginen koulutus ja strateginen viestintä. Jotta strateginen osaaminen saavutetaan organisaatiossa, tulee yhdistää strategian toteutumisen turvaamisen pääkeinot oikealla tavalla. (Kuvio 4.) Strategiseen viestintään liittyy haasteita. Kaikille strategiakäsitteille ei välttämättä ole olemassa yksiselitteistä selitystä teoriassa, mikä vaikeuttaa strategian ymmärtämistä. Tämä tulee ottaa huomioon strategiaviestinnässä. Strategiasta tulee myös viestiä eri kohderyhmille eri tavalla, koska ihmisten henkilökohtaiset kokemukset määrittävät, miten strategia ymmärretään. Strategiaviestintä voidaan jakaa kohderyhmien mukaan neljään eri osa-alueeseen: viestintä strategiatyöskentelyyn samanaikaisesti osallistuvien kesken, strategiaviestintä ylöspäin, strategiaviestintä alaspäin ja strategiaviestintä organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. (Kamensky 2010, 327-328.)

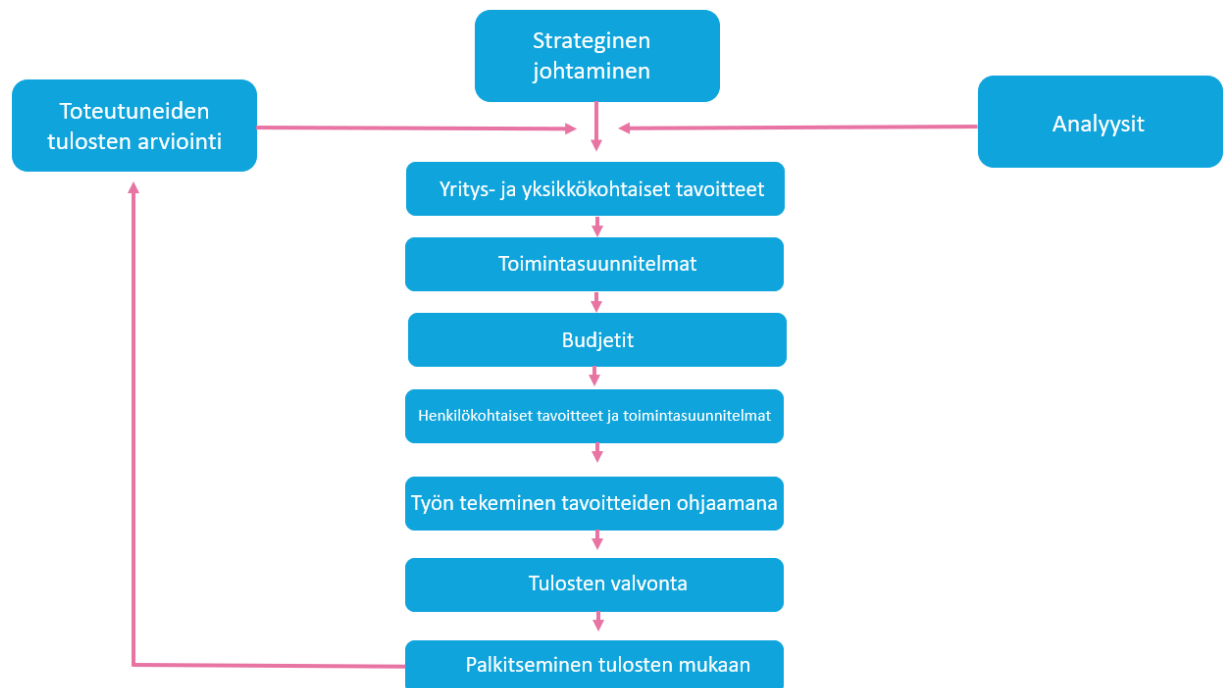


Kuvio 4. Yrityksen strateginen osaaminen vuorovaikutusprosessina (Kamensky 2010, 328).

Koulutuksella on myös suuri vaikutus strategiseen osaamiseen. Strategisella koulutuksella vaikutetaan kaikkiin osaamisen keskeisiin osa-alueisiin: tietoihin, taitoihin, haluun, rohkeuteen ja näkemykseen, taloudelliseen, sosiaaliseen ja tekniseen osaamiseen, osaamisen tasoon ja kehitykseen sekä muutososaamiseen, yksilö- ja tiimiosaamiseen, ydinosaan ja vuorovaikutusosaamiseen. On tärkeää osata tietyt strategian perustiedot kuten toiminta-ajatus,

visio ja strategiset tavoitteet. Koulutuksessa tulee panostaa siihen, miten päästään tietämisestä ymmärtämiseen ja miten tiedon palasista muodostetaan kokonaisuuksia. On myös tärkeää oppia näkemään osien välisiä vuorovaikutussuhteita. Strateginen ketteruus on nousussa yhä merkittävämmäksi kilpailukeinoksi. Tämän vuoksi koulutuksessa tulisi panostaa muutososaamiseen, koska strateginen ketteruus vaatii erityisesti uudistumiskykyä, nopeutta ja yhteistyötaitoja. Strategian uudistaminen, luominen ja toteuttaminen vaativat koko organisaation yhteistä suuntaa ja tahtoa. Tämän vuoksi koulutuksessa on hyvä huolehtia myös tiimi-osaamisesta. (Kamensky 2010, 330-331.)

Jokaisen organisaation tulee ratkaista, miten operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan onnistuu. Peruskytkentä on tehtävä hyvällä vuosisuunnittelulla tai esimerkiksi lyhyemmällä osavuosisuunnittelulla. Suomessa on jo yli kolmenkymmenen vuoden ajan sovellettu operatiivisen johtamisen periaatemallia (Kuvio 5). Mallin avulla strategia puretaan yksiköiden ja alayksiköiden toimintasuunnitelmiksi ja vuositavoitteiksi. Tarvittaessa purku tapahtuu myös henkilötason toimintasuunnitelmaan ja tavoitteisiin saakka. (Kamensky 2010, 332.)



Kuvio 5. Operatiivisen johtamisen periaatemalli (Kamensky 2010, 333).

Monet yritykset kokevat nykypäivänä pettymyksiä strategiatyössään. Jotta pettymyksiltä vältyttäisiin, strategiatyön tulisi olla ammattimaista jokaista pientä yksityiskohtaa myöten. Usein ammattimaisuus pettää seuraavissa strategiatyöskentelyn osissa: strategisen johtamisjärjestelmän kokonaishallinnassa, strategisessa arkkitehtuurissa, strategiaprosesseissa ja

strategiatyöskentelyn pitkäjänteisyydessä. Strategiatyöskentelyn ammattimaisuuteen luo haasteita esimerkiksi organisaatioiden moninaisuus ja useat yhteensovitettavat strategiset taktot. Jotta strategian toimeenpano onnistuisi mahdollisimman hyvin, tulee organisaation hallituksen tuoda strategiaprosessiin uusia ideoita ja näkökulmia, sekä kyseenalaistaa tavanomaisia viisauksia. Hallituksen tärkeimpiä tehtäviä ovat seuraavat: strategisten olettamuksien kyseenalaistaminen, omistajan tahdon ilmaiseminen, vaihtoehtojen haastaminen ja esiintuominen, sekä muuttaa strategiaa tai hyväksyä se. Yritysjohdon strategiseen käyttäytymiseen vaikuttaa olennaisesti kannustava ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä, joka hallituksen tulisi rakentaa. Ammattimaisen strategiatyöskentelyn edellytys on strateginen arkkitehtuuri. Joukkuetyöskentelyn syntymistä nopeuttaa koko organisaation yhteinen arkkitehtuuri. Se auttaa suuntaamaan joukkueen energian yhteisiin kysymyksiin, sekä helpottaa esimerkiksi soveltamistyötä. Strategiaprosessit ovat tärkeitä strategian toimeenpanon näkökulmasta. Strategiaprosesseille tulisi asettaa neljä vuorovaikutteista ja toistaan täydentävää tavoiteryhmää: aikaansaada liiketoiminnan tulevaisuuden menestystä: jatkuva, kehittyvä ja kannattava liiketoiminta, kehittää liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen järjestelmää: työkalut ja systematiikka, kehittää joukkuetyöskentelyä ja kehittää henkilökohtaista strategista osaamista: taidot, tiedot, halu, näkemys ja rohkeus saada aikaan tuloksia. Kaikista olennaisinta on luoda organisaation, ihmisen ja liiketoiminnan kehittämisen vuorovaikutus. Liiketoimintaa kehitetään kehittämällä organisaatiota ja ihmisiä. Organisaatiota kehitetään kehittämällä ihmisiä ja liiketoimintaa. Ihmisiä sen sijaan kehitetään kehittämällä organisaatiota ja liiketoimintaa. Kyseisellä kehittämisellä saadaan aikaan pysyviä tuloksia, jotka koskevat koko organisaatiota ja kehittyvät jatkuvasti. (Kamensky 2010, 338-341.) Strategian toimeenpanoa edistää myös strategiayön pitkäjänteisyys. Strategisen johtamisen, ajattelun ja osaamisen kulttuuri vaatii organisaatiolta pitkäjänteistä strategiayötä. Osa yrityksistä saattaa nykypäivänä ajatella, että nykyään ei ole aikaa pitkäjänteiseen strategiayöhön vaan strateginen ketteryys ja nopeus on olennaisinta. Tähän vaikuttaa esimerkiksi viime vuosien teknologiamurrokset, globalisaatio ja kvartaalitalous. Strateginen nopeus ja ketteryys saavutetaan kuitenkin ainoastaan pitkäjänteisellä strategiayöllä. (Kamensky 2010, 347-348.)

Strategian toimeenpano vaatii myös johtamiskykyä. Strategian toimeenpanoon ei riitä, että strategian eri osa-alueet delegoidaan toiminnallisille johtajille. Esimerkiksi, että markkinointipäällikkö huolehtii markkinointiin liittyvistä kysymyksistä. Strategian toteuttamisesta vastaavan päällikön tulisi olla yritysjohtaja tai vähintään joku johtoryhmän jäsenistä. Strategian toimeenpano on haastavaa, koska ihmisten tulisi muuttaa toimintatapojaan ja käyttäytymistään sen myötä. Tämän vuoksi strategian toimeenpanosta vastaamisen ei tulisi kaatua esimerkiksi pelkästään toiminnallisille johtajille. (Verweire 2014, 7.)

Strategian toimeenpanoon vaikuttaa olennaisesti myös itse strategiaprosessi. Kun strategiaprosessilla on merkitystä organisaation jäsenille, se toimii. Jotta strategiaprosessi onnistuu, tulee sillä olla merkitys strategian ja käytännön vuorovaikutuksen edistäjänä. Yksittäisten

strategiapäivien tulisi olla solmukohtia, joissa organisaation jäsenet tulkitsevat strategiaa oman toiminnan ja yrityksen toiminnan näkökulmasta sen sijaan, että strategiapäivät jäävät vain irrallisiksi todellisuudesta. Tällöin strategiaprosessista tulee merkityksellisempi yksilön työlle. Strategiaprosessin tulee olla jatkuvana mielletty kokonaisuus, jonka pohjalta yksittäiset teot ja tapahtumat muodostavat yhteisen suunnan. Strategiaprosessi on tärkeä henkilöstön ja johdon välinen strategiaan liittyvän vuorovaikutuksen edesauttaja. Strategiaprosessin olemassaolo tulee olla jokaisen organisaation jäsenen tiedossa ja sen tulee olla yhteinen käytäntö. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 125-126.)

## 6 Toimeksiantajan strategia ja visio

Uusi strategia ohjaa Yritys X:n toimintaa vuoteen 2025. Strategia on rakennettu Yritys X:n pysyvien arvojen ympärille, jotka ovat: luotettavasti, kestävästi ja rohkeasti, sekä ilolla ja intohimolla. (Kuvio 6.) Strategia toteutetaan muutosohjelmien avulla. Muutosohjelmat liittyvät asiakkaisiin, tehokkuuden parantamiseen ja yrityksen sisäiseen uudistumiseen. (Strategia ja arvot 2019.)

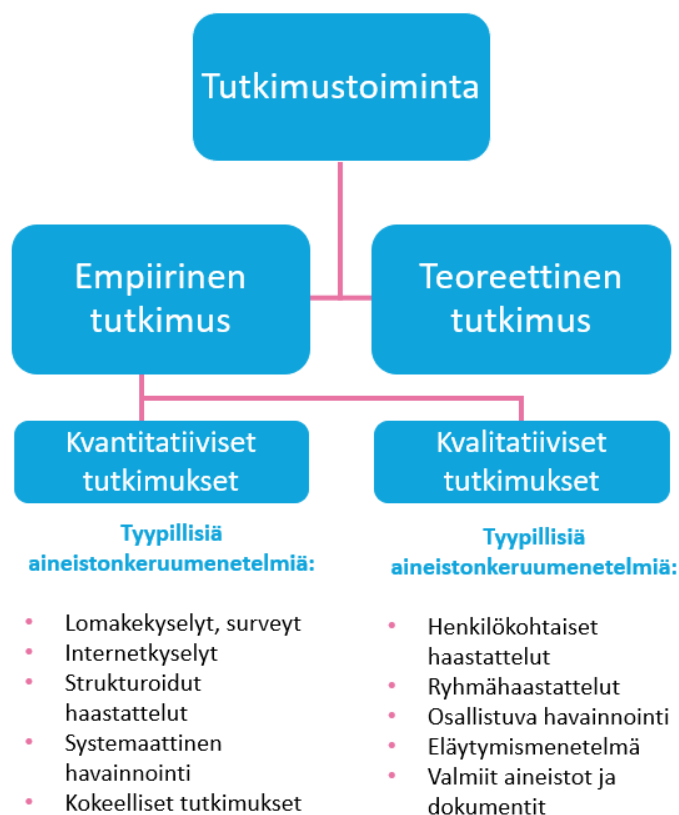


Kuvio 6. Yritys X:n strategia ja visio (Strategia ja arvot 2019).

Yritys X:n visio on: ”Me tuemme sinua maailmassa, jossa on käynnissä mieletön muutos.” Maailma on muuttunut rajusti viimeisen sadan vuoden aikana. Visio pohjautuu maailmassa käynnissä oleviin muutoksiin. Muutos sisältää myös monia mahdollisuuksia ja Yritys X on valmis tarttumaan niihin. Yritys X lunastaa asiakkaidensa luottamuksen olemalla tehokkain, vakavaraisin ja vaikuttavin työeläkevakuuttaja. Yritys X tarjoaa sujuvaa digitaalista asiointia ja laadukasta palvelua, sekä lisäksi parhaat asiakashyvitykset. Yritys X haluaa olla vastuullisuuden suunnannäyttaja. (Strategia ja arvot 2019.)

## 7 Tutkimuksen toteutus

Tieteellinen tutkimus pyrkii selvittämään kyseisen tutkimuskohteen toimintaperiaatteita ja lainalaisuuksia. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää valmiina olevaa tietomateriaalia, jolloin tutkimus on teoreettista kirjoituspöytä tutkimusta. Tutkimus voi olla myös havainnoivaa eli empiiristä tutkimusta. Empiirinen tutkimus perustuu menetelmiin, jotka ovat kehitetty teoreettisen tutkimuksen perusteella. Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivisella tutkimuksella viitataan määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiivisella tutkimuksella laadulliseen tutkimukseen. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa lomakekyselyt ja surveyt, internetkyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi, eläytymismenetelmä, sekä valmiit aineistot ja dokumentit. (Kuvio 7.) Tutkimusongelma voi esimerkiksi olla jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittäminen ja ratkaisun löytäminen siihen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa. (Heikkilä 2014, 12.)



Kuvio 7. Tutkimusten jaottelu (Heikkilä 2014, 13).

Jotta tutkimus onnistuu, tulee kohderyhmä ja tutkimusmenetelmä valita huolella. Tutkimusongelma ja tutkimuksen pääasiallinen tavoite määräävät ensisijaisen tutkimusmenetelmän. Tutkimusongelmaan pyritään saamaan ratkaisu tutkimuksen avulla. Tutkimusongelma on yleensä kysymykseksi muotoiltu pohdittava asia. Yhteenkään tutkimusongelmaan ei ole olemassa yhtä oikeaa tutkimusmenetelmää. Myös useiden eri menetelmien yhdisteleminen voi auttaa tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tutkimuksen joukkoa, josta halutaan saada tietoa, kutsutaan perusjoukoksi. Tutkimus voi olla kokonaistutkimus eli koko perusjoukko tutkitaan tai otantatutkimus eli osatutkimus. Otantatutkimuksessa valitaan vain tietty perusjoukon osajoukko eli otos, jota tutkitaan. (Heikkilä 2014, 12-13.)

### 7.1 Menetelmän valinta

Kehittämistyössä voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä, myös sellaisia, joita ei yleensä ole käytetty tieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Yksi tyypillinen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on lomakekysely. Myöskin strukturoitu lomakehaastattelu on tyypillinen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tällöin kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta osalta vastaajia. Määrälliset tutkimusmenetelmät sopivat hyvin tilanteisiin, jolloin halutaan selvittää pitääkö jokin teoria paikkaansa. Teoriasta tehdään usein väittämiä ja oletuksia eli hypoteeseja, joita kyselyn avulla testataan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 93.)

Esimerkkejä tyypillisistä kvalitatiivisista menetelmistä ovat ryhmä-, avoin-, ja teemahaastattelut sekä osallistuva havainnointi. Laadullisia menetelmiä hyödynnetään tieteellisessä tutkimuksessa silloin, kun aiheita ei tunneta entuudestaan hyvin ja niitä halutaan ymmärtää paremmin. Laadullisia menetelmiä hyödynnettäessä tutkittavia on huomattavasti vähemmän verrattuna määrällisiin menetelmiin. Analysoitavaa aineistoa esimerkiksi litteroituja eli auki kirjoitettuja haastatteluja syntyy kuitenkin usein paljon. Kvalitatiivisten menetelmien avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin verrattuna kvantitatiivisiin menetelmiin, jolloin pyritään yleistämään jokin tietty ilmiö koskemaan tiettyä joukkoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 94.)

Tutkimusstrategian toimeenpanosta toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kysely, koska tavoitteena oli saada suurelta joukolta vastauksia, joiden pohjalta saataisiin kokonais käsitys strategian toimeenpanon tämän hetkisestä tilasta. Kysely soveltui tutkimukseen esimerkiksi haastattelua paremmin, koska tutkimus oli kokonaistutkimus ja tutkittavia henkilöitä oli paljon. Haastattelun avulla ei olisi saatu kokonaisvaltaista kuvaa, eikä tuloksia olisi voinut yleistää koskemaan koko joukkoa.

Kysely laadittiin sähköiseen muotoon, koska silloin se on helppo ja nopea lähettää suurelle tutkimusjoukolle. Sähköiseen kyselyyn vastaaminen on myös nopeaa ja eikä se ole sidottu

aikaan tai paikkaan. Sähköinen kysely helpottaa myös vastausten analysointia, koska data on valmiiksi sähköisessä muodossa.

## 7.2 Kyselyn toteutus

Kysely on määrällinen tutkimusmenetelmä. Kyselylomakkeen laatimiseen sisältyy monia eri vaiheita. Kyselylomakkeen laatiminen alkaa tutkittavien asioiden nimeämisestä ja lomakkeen rakenteen suunnittelusta. Tämän jälkeen mietitään kysymysten muotoilua ja testataan lomake. Seuraavaksi tehdään mahdollisia korjauksia lomakkeen kysymyksiin tai rakenteeseen. Tämän jälkeen lopullinen kyselylomake on laadittu ja se voidaan lähettää tutkimukseen osallistuville henkilöille. Kyselylomakkeen suunnittelu vaatii perehtymistä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Aineiston käsittely tulee ottaa myös huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Kyselylomakkeen laatijan tulee tietää mitä ohjelmaa tietojen käsittelyssä käytetään ja miten tiedot syötetään, sekä miten tulokset halutaan raportoida. Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja pohdittaessa on myös tärkeää huomioida, kuinka tarkkoja vastauksia on mahdollista saada. Jotta kyselylomake tuo apua tutkittavaan ongelmaan tulee sitä laatiessa olla jo täysin selvillä tutkimuksen tavoite. Kyselylomaketta laadittaessa on tärkeää selvittää mitkä ovat ne taustatekijät eli selittävät muuttujat, jotka eivät voi vaikuttaa tutkittaviin asioihin eli selittäviin muuttujiin ellei näistä ole teorian antamaa tietoa. Kyselylomaketta laadittaessa on myös tärkeää huomioida, että tutkittavaan asiaan saadaan vastauksia kyselylomakkeen avulla. (Heikkilä 2014, 45-46.)

Jotta kysely auttaa löytämään vastauksia tutkittavaan ongelmaan tulee sen olla selkeä ja houkuttelevan näköinen. Esimerkiksi kyselyn ulkonäöllä voi olla vaikutusta siihen vastaako henkilö kyselyyn vai ei. Kyselyn rakenteen ja asettelun tulee olla myös selkeä ja johdonmukainen. Kaikki samaa aiheetta koskevat kysymykset on hyvä ryhmitellä selkeiksi kokonaisuuksiksi, jotka voi myös otsikoida selkeästi. Kysymysten tulee myös edetä loogisesti ja ne on hyvä numeroida juoksevasti. Kyselyn alkuun on hyvä laittaa helppoja kysymyksiä, jotka herättävät vastaajan mielenkiinnon tutkimusta kohtaan. Jotta vastauksia ei jouduta hylkäämään tulee kyselyn alussa olla selkeät ja yksiselitteiset vastausohjeet. Kyselyssä on tärkeää huomioida, että kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Jotta kyselyyn saadaan vastauksia, ei lomake saa olla liian pitkä. Lomakkeen toimivuus on myös hyvä testata etukäteen, jotta vastaajat pääsevät vastaamaan kyselyyn ongelmitta. (Heikkilä 2014, 46-47.)

Kyselyssä voidaan hyödyntää erilaisia kysymystyypppejä. Kyselylomake voi esimerkiksi sisältää avoimia kysymyksiä, mutta niissä rajataan yleensä jollakin tavalla vastaajan ajatusten suuntaa. Avoimia kysymyksiä kannattaa hyödyntää silloin, kun vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta etukäteen. Avoimet kysymykset on tyypillisesti helppoja laatia, mutta työläitä käsitellä. Ne saattavat myös houkuttaa vastaamatta jättämiseen. Sanallisten vastausten luokittelu voi myös olla hankalaa. Avointen kysymysten avulla voidaan kuitenkin saada vastauksia, joita ei

etukäteen olisi tullut ajatelleeksi. Kyselyissä on usein suljettuja kysymyksiä eli vaihtoehtoja antavia kysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, josta valitaan sopivin tai sopivimmat vaihtoehdot. Suljetuista kysymyksistä käytetään myös nimitystä strukturoidut kysymykset. Suljettujen kysymysten tavoitteena on yksinkertaistaa vastausten käsittely ja torjua tietyt virheet. Jos vastausvaihtoehtoja on vain kaksi, kysymystä kutsutaan dikotomisiksi. Sen sijaan, jos vastaaja voi valita useamman vaihtoehdon, kutsutaan kysymystä monivalintakysymykseksi. Suljetuissa kysymyksissä vastausvaihtoehtojen lukumäärä ei saa olla kovinkaan suuri. Vastausvaihtoehtojen tulee olla toisensa poissulkevia ja järkeviä. Suljettuihin kysymyksiin vastaaminen on nopeaa ja tulosten tilastollinen käsittely helppoa. Suljetut kysymykset saattavat kuitenkin johdatella vastaajaa vaihtoehtoilta ja esittämisyjärjestyksellä. Jokin vaihtoehto saattaa myös jäädä puuttumaan suljetuista kysymyksistä kokonaan. Sekamuotoisia kysymyksiä voi myös esiintyä kyselyissä. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehtoilta on annettu valmiiksi ja osa vaihtoehtoilta, yleensä yksi on avoin kysymys. ”Muu, mikä?” vaihtoehto on hyvä lisä kyselyyn, kun kysymyksiä laadittaessa ei ole täysin varmaa onko kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot otettu huomioon. (Heikkilä 2014, 47-50.)

Kyselyissä voidaan hyödyntää asenneasteikkoja. Usein esimerkiksi mielipidetiedusteluissa on monia suljettujen kysymysten muodossa esitettyjä väittämiä, joihin otetaan asenneasteikkotyypin vastausvaihtoehdon kantaa. Tavallisimmat asenneasteikot, joita käytetään ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. Likertin asteikko on yleensä 4- tai 5-portainen järjestysasteikoin tasoinen asteikko. Useimmiten Likertin asteikossa toinen ääripää on ”Täysin eri mieltä” ja toinen ääripää ”Täysin samaa mieltä”. Likertin asteikkoa käytettäessä on harkittava miten, asteikon eri arvot ilmoitetaan sanallisesti. On myös tärkeää huomioida, miten asteikon keski-kohta muotoillaan vai jätetäänkö se esimerkiksi kokonaan pois. Osgoodin asteikkoa hyödynnetään esimerkiksi tuote- tai yrityskuvatutkimuksissa. Osgoodin asteikossa vastausvaihtoehdot esitetään 5- tai 7-portaisena asteikkona, jossa ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit. Esimerkiksi 1=Palvelu oli epäystävällistä ja 5=Palvelu oli ystävällistä. (Heikkilä 2014, 51-52.)

Kysymysten muotoiluun on myös syytä kiinnittää huomiota kyselylomaketta laadittaessa. Epäselvästi muotoillut kysymykset voivat johtaa väärinkäsityksiin ja näin ollen kysely ei anna vastauksia tutkittavaan ongelmaan ja osa vastauksista voidaan myös joutua hylkäämään. Hyvien kysymysten piirteitä ovat esimerkiksi moitteeton kieliasu ja ymmärrettävä, yksiselitteinen sekä selkeä esittämistapa. On myös tärkeää, että kysymys ei ole millään tavalla johdatteleva, jotta vastaajat vastaavat kysymyksiin mahdollisimman todenmukaisesti. Kysymyksen tulee olla myös kohteliaasti esitetty. On tärkeää huomioida, että kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymyksen tulee olla tutkimuksen kannalta hyödyllinen ja tarpeellinen. Kysymys ei saa olla liian pitkä tai monimutkainen. (Heikkilä 2014, 53-54.)

Kysely laadittiin sähköisenä lomakkeena Microsoft forms-palvelussa. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla, koska se oli nopein ja helpoin tapa tavoittaa kaikki henkilöt. Kyselyn

laatimista ennen mietimme yhdessä toimeksiantajan kanssa minkälaisia asioita olisi hyvä kysyä kyselyssä. Tämän jälkeen laadin alustavan kyselyn, jonka lähetin toimeksiantajalle arvioitavaksi. Kun kysely oli viimeistelty, se lähetettiin vastaajille. Kyselylinkin yhteydessä vastaajille lähetettiin saatekirje, josta kävi ilmi kyselyn vastausaika, sekä lyhyt selostus mihin kyseinen kysely liittyy. Kysely sisälsi sekä avoimia kysymyksiä, että väittämiä. Väittämissä vastausasteikkona käytettiin Likertin asteikkoa, koska tarkoituksena oli selvittää miten vastaajat kokevat tämän hetkisen tilanteen ja mitä mieltä he ovat. Kysely lähetettiin kaikille yhtiön työntekijöille.

Kyselyssä oli neljä teemaa: taustakysymykset, strategian ymmärrettävyys, strategian näkyvyys ja ohjaavuus työssä sekä strategiaviestintä. Neljän teeman alle ryhmiteltiin teemoihin sopivat kysymykset. Ensimmäisenä kysyttiin vastaajan taustatietoja eli toimintoa, jossa hän työskentelee, kuinka kauan henkilö on työskennellyt yhtiössä, onko hän tietoinen, että yhtiö on uudistanut strategiaansa, onko henkilö osallistunut strategiatyöskentelyyn ja onko vastaaja asiantuntija vai esimies. (Liite 1.)

Seuraavassa teemassa esitettiin väittämä, johon käytettiin Likertin asteikkoa. Väittämässä selvitettiin, onko strategia muotoiltu selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Vastausvaihtoehtoja oli viisi: ”Täysin samaa mieltä”, ”Osittain samaa mieltä”, ”En osaa sanoa”, ”Osittain eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. (Liite 1.)

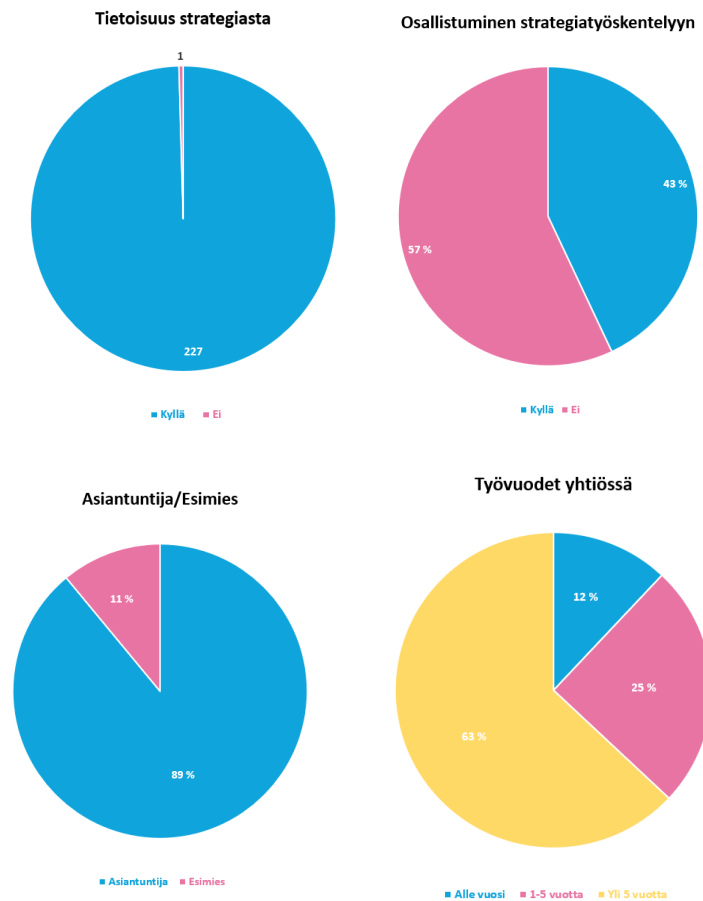
Kolmas teema koski strategian näkyvyyttä ja ohjaavuutta työssä. Teeman alla esitettiin kolme väittämää, joissa käytettiin myös Likertin asteikkoa, sekä kaksi avointa kysymystä. Väittämissä selvitettiin, onko yksilön, toiminnon ja yhtiön toiminta strategian mukaista ja ohjaako strategia päätöksentekoa. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin, miten strategia näkyy tällä hetkellä vastaajan työssä ja miten sen näkyvyyttä voisi lisätä. (Liite 1.)

Neljäs ja viimeinen teema käsitteli strategiaviestintää. Teema sisälsi kolme väittämää, joissa myös hyödynnettiin Likertin asteikkoa vastausvaihtoehtoisissa. Väittämissä selvitettiin, onko uudesta strategiasta viestitty riittävästi yhtiön kanavissa, löytyykö uudesta strategiasta helposti informaatiota ja onko strategiaan liittyvä viestintä ollut selkeää ja ymmärrettävää. (Liite 1.)

## 8 Tutkimuksen tulokset

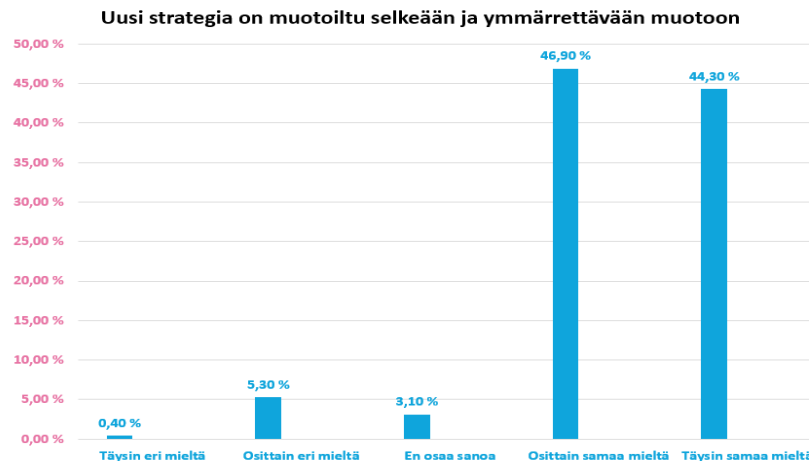
Kysely lähetettiin 557 henkilölle ja kyselyyn vastasi yhteensä 228 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 40%. Kyselyn ensimmäisessä osassa kysyttiin taustakysymyksiä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki olivat tietoisia uudesta strategiasta. Kyselyyn vastanneista henkilöistä 43% on osallistunut strategiatyöskentelyyn ja 57% ei ole. Kyselyyn vastanneista 89% toimi

asiantuntijaroolissa ja 11% esimiesroolissa. Kyselyyn vastanneista henkilöistä 12% on työskennellyt yhtiössä alle vuoden, 25% 1-5 vuotta ja 63% yli viisi vuotta. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Kyselyn taustatiedot

Toisessa teemassa selvitettiin, onko strategia muotoiltu selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Kyselyyn vastanneista 0,40% vastasi olevansa täysin eri mieltä, 5,30% osittain eri mieltä, 46,90% osittain samaa mieltä ja 44,30% täysin samaa mieltä väitteen kanssa. 3,10% vastaajista ei osannut sanoa onko väitteen kanssa samaa vai eri mieltä. (Kuvio 9.)

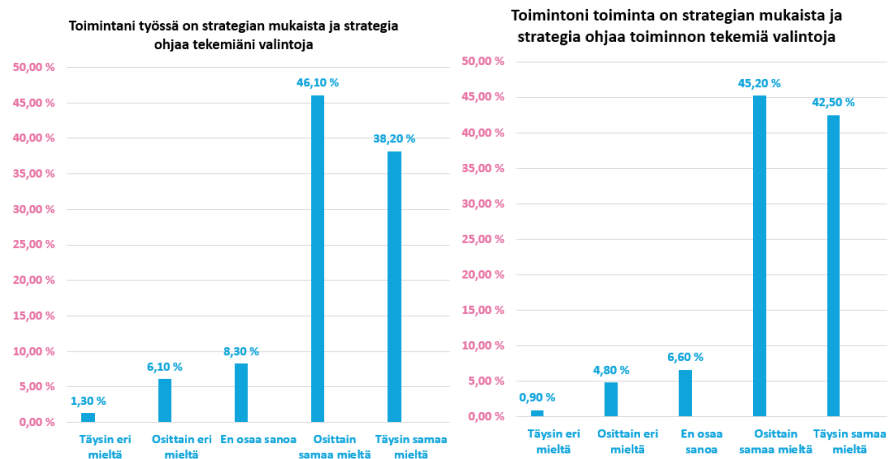


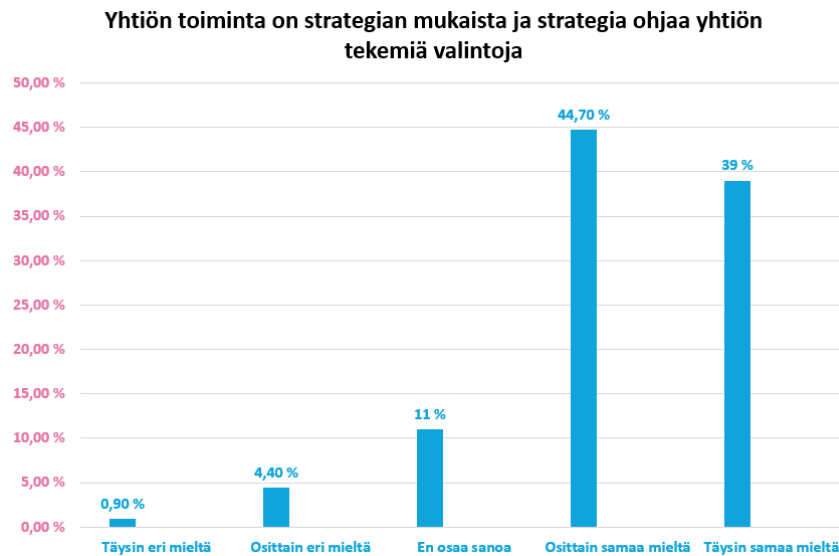
Kuvio 9. Strategian ymmärrettävyys

Kyselyn kolmas teema käsitteli strategian näkyvyyttä ja ohjaavuutta työssä. Ensimmäinen väittämä selvitti, onko yksilön toiminta strategian mukaista ja ohjaako strategia yksilön tekemiä valintoja. 1,30% vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, 6,10% osittain eri mieltä, 46,10% osittain samaa mieltä ja 38,20% täysin samaa mieltä. 8,30% vastaajista ei ollut väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. (Kuvio 10.)

Toisessa väitteessä selvitettiin, onko toiminnon toiminta strategian mukaista ja ohjaako strategia toiminnon päätöksentekoa. 0,90% vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa, 4,80% osittain eri mieltä, 45,20% osittain samaa mieltä ja 42,50% täysin samaa mieltä. Vastaajista 6,60% ei osannut sanoa onko väitteen kanssa samaa vai eri mieltä. (Kuvio 10.)

Kolmannessa väitteessä selvitettiin, onko yhtiön toiminta strategian mukaista ja ohjaako strategia yhtiön päätöksentekoa. Kyselyyn vastanneista 0,90 % oli täysin eri mieltä väitteen kanssa, 4,40% osittain eri mieltä, 44,70% osittain samaa mieltä ja 39,00% täysin samaa mieltä. 11% kyselyyn vastanneista henkilöstä ei osannut sanoa onko väitteen kanssa samaa vai eri mieltä. (Kuvio 10.)

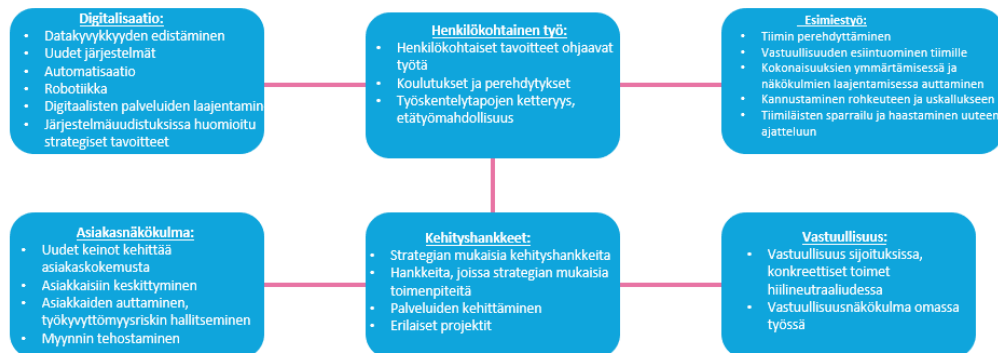




Kuvio 10. Strategian ohjaavuus työssä

Väittämien lisäksi kolmas teema sisälsi kaksi avointa kysymystä, joiden avulla pyrittiin selvittämään, miten strategia näkyy tällä hetkellä työssä ja miten sen näkyvyyttä voisi lisätä. Ensimmäiseen kysymykseen, johon pyydettiin kertomaan konkreettisia esimerkkejä siitä, miten strategia näkyy työssä vastasi 103 henkilöä. Vastaukset jaettiin kuuteen isompaan kokonaisuuteen sen perusteella, mitkä asiat nousivat eniten esille kyselyssä. Kokonaisuudet ovat: digitalisaatio, esimiestyö, henkilökohtainen työ, asiakasnäkökulma, kehityshankkeet ja vastuullisuus. Strategia näkyy tällä hetkellä työssä esimerkiksi digitalisaatiossa. Tietojärjestelmiä kehitetään ja uusitaan, robotiikkaa lisätään ja rutiininomainen työ vähenee, sekä automatisaatiota lisätään jatkuvasti. Myöskin erilaisissa järjestelmä uudistuksissa on huomioitu strategiset tavoitteet. Henkilökohtaisessa työssä strategia näkyy tällä hetkellä esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitteiden kautta, jotka ohjaavat työn tekemistä. Uusi strategia näkyy myös koulutusten ja perehdytysten kautta. Strategia näkyy myös henkilökohtaisessa työssä työskentelytapojen ketteryytenä esimerkiksi etätöinä. Esimiestyössä strategia näkyy muun muassa tiimiläisten perehdyttämisenä, sparrailuna, kannustamisena rohkeuteen ja uskallukseen. Esimiestyössä strategia näkyy myös auttamisena tiimiläisiä ymmärtämään kokonaisuuksia ja laajentamaan näkökulmia. Asiakasnäkökulmassa strategia näkyy esimerkiksi uusina keinoina kehittää asiakaskokemusta, asiakkaisiin keskittymisenä, asiakkaiden auttamisena, työkyvyttömyysriskin hallitsemisena ja myynnin tehostamisena. Kehityshankkeissa uusi strategia tulee myös esille esimerkiksi palveluiden kehittämisessä. Monia strategian mukaisia kehityshankkeita on käynnistetty ja kehityshankkeet sisältävät strategian mukaisia toimenpiteitä. Uusi strategia näkyy myös esimerkiksi vastuullisuudessa. Sijoituksissa on pyritty huomioimaan entistä enemmän vastuullisuusnäkökulmaa ja tehty konkreettisia toimita hiilineutraalisuudessa ja siihen pyrkimisessä. Vastuullisuusnäkökulma näkyy myös yksilön omassa työssä. (Kuvio 11.)

## Strategian näkyvyys työssä



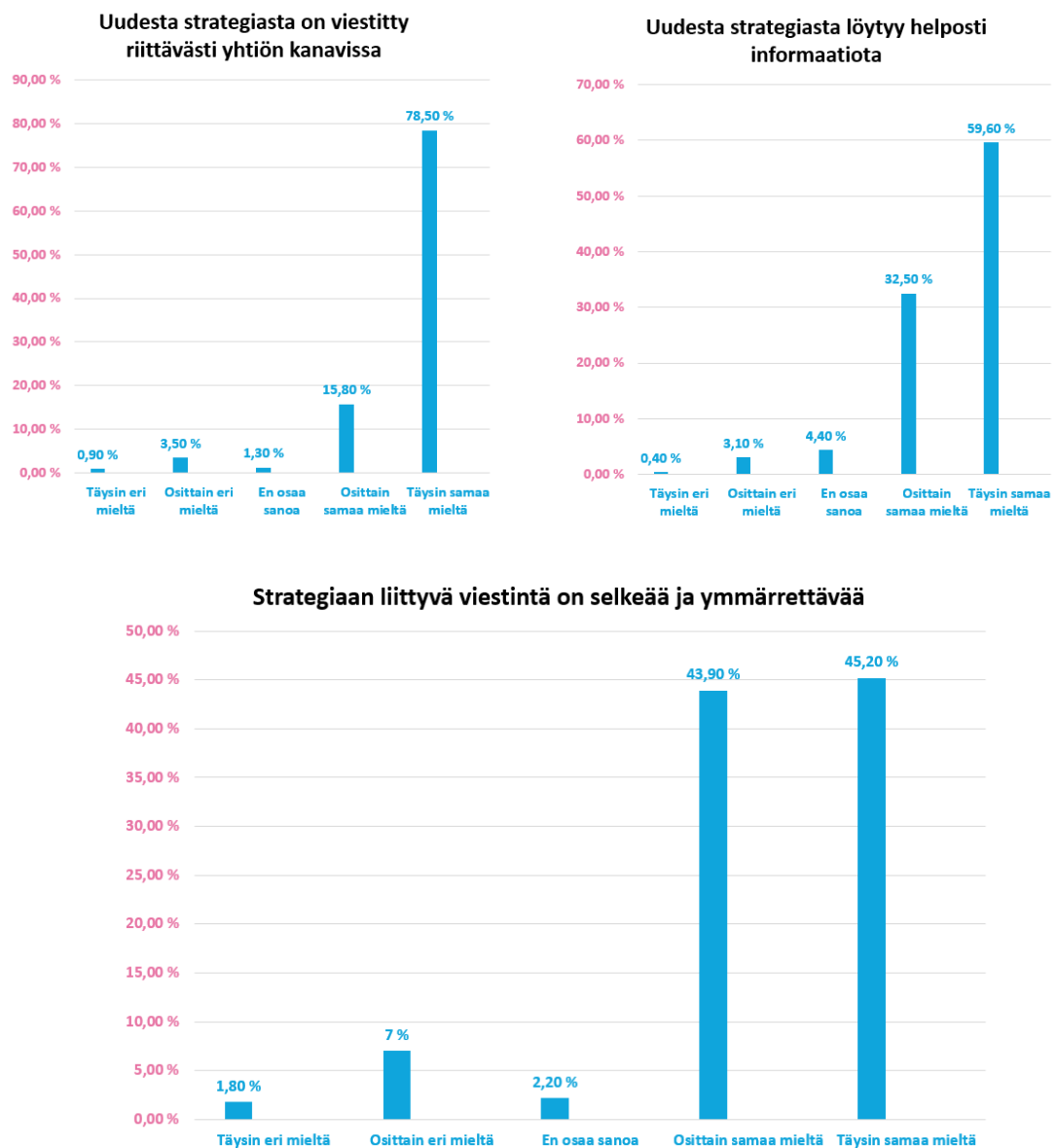
Kuvio 11. Strategian näkyvyys työssä

Toiseen kysymykseen, johon pyydettiin listaamaan konkreettisia ehdotuksia, miten strategian näkyvyyttä voisi lisätä työssä vastasi 73 henkilöä. Vastaukset jaettiin neljään isompaan kokonaisuuteen samalla periaatteella kuin toisen avoimen kysymyksen kohdalla. Kokonaisuudet ovat: Yksilö- ja tiimitaso, muutosohjelmat, yhtiötaso ja strateginen viestintä. Neljän isomman kokonaisuuden alle listattiin konkreettisia ehdotuksia, joiden pohjalta myös luotiin kehitysehdotus yritykselle strategian toimeenpanon edistämiseksi. (Kuvio 13.)

Kyselyn neljäs ja viimeinen teema käsitteli strategiaviestintää. Ensimmäinen väite pyrki selvittämään, onko uudesta strategiasta viestitty riittävästi yhtiön eri kanavissa. Kyselyyn vastanneista 0,90% oli täysin eri mieltä, 3,50% osittain eri mieltä, 15,80% osittain samaa mieltä ja 78,50% täysin samaa mieltä väitteen kanssa. 1,30% kyselyyn vastanneista henkilöistä ei osannut sanoa olevansa samaa tai eri mieltä väitteen kanssa. (Kuvio 12.)

Toisessa väitteessä pyrittiin saamaan selville, onko uudesta strategiasta saatavilla helposti informaatiota. Kyselyyn vastanneista 0,40% oli täysin eri mieltä, 3,10% osittain eri mieltä, 32,50% osittain samaa mieltä ja 59,60% täysin samaa mieltä väitteen kanssa. 4,40% kyselyyn vastanneista valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. (Kuvio 12.)

Kolmas väite koski strategiaan liittyvän viestinnän selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. 1,80% kyselyyn vastanneista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa, 7% osittain eri mieltä, 43,90% osittain samaa mieltä ja 45,20% täysin samaa mieltä. 2,20% kyselyyn vastanneista henkilöistä ei osannut sanoa ovatko he samaa vai eri mieltä väitteen kanssa. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Strategiaviestintä

## 9 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli edistää uuden strategian toimeenpanoa Yrityksessä X. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millä tasolla uuden strategian toimeenpano on tällä hetkellä Yrityksessä X. Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin saamaan konkreettisia kehitysehdotuksia uuden strategian toimeenpanon edistämiseksi. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin osittain. Kyselystä saatiin erittäin konkreettisia kehitysehdotuksia, miten uuden strategian toimeenpanoa lähdetään edistämään, eli miten yhtiön, tiimin ja yksilön toimintaa ja päätöksentekoa saadaan yhä enemmän uuden strategian mukaiseksi, sekä miten strategian näkyvyyttä voidaan lisätä työssä. Tavoitteena oli kuitenkin saada kokonaisvaltainen kuva yrityksen

tämänhetkisestä tilanteesta ja tämä ei aivan onnistunut. Kyselyyn vastasi vain 40%, joten tulosta ei voida yleistää koskemaan koko joukkoa ja kuvaamaan koko yrityksen tilannetta tällä hetkellä. Kyselyn avulla saatiin kuitenkin suuntaviivoja ja jonkinlainen käsitys missä tilanteessa ollaan nyt ja miten toimintaa voidaan kehittää.

### 9.1 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta tutkimus on hyödyllinen ja sen tuloksien avulla voidaan kehittää toimintaa, tulee sen tulosten olla luotettavia. Yksi edellytys tutkimuksen luotettavuudelle on se, että tutkimus on tehty tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Tutkimuksen luotettavuutta alentavat esimerkiksi erilaiset käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja katovirheet ja otantavirheet. Otannasta aiheutuvia satunnaisvirheitä ja kadon aiheuttamia vääristymiä liittyy aina otanta-tutkimukseen. Mittausvälineiden epätarkkuus tai mittaukseen vaikuttavat häiriötekijät voivat aiheuttaa mittausvirheitä. Jos tutkittavasta joukosta ei ole saatavilla ajantasaista luetteloa tai rekisteriä syntyy peittovirheitä. (Heikkilä 2014, 176-177.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tutkimuksesta saadut tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, eikä tieteellisiä tuloksia pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Tutkijalta vaaditaan tarkkuutta ja kriittisyyttä koko tutkimuksen ajan. Tuloksien voidaan sanoa olevan sattumanvaraisia, jos otoskoko on verrattain pieni. Poistuma eli kato tulee huomioida erityisesti kyselytutkimuksia suunniteltaessa, koska monet jättävät vastaamatta kyselylomakkeisiin. Kohderyhmä ei myöskään saa olla vino vaan otoksen tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Reliabiliteetti-käsite voidaan jakaa kahteen eri osaan: sisäiseen ja ulkoiseen reliabiliteettiin. Mittaamalla sama tilastoyksikkö useaan kertaan voidaan todeta tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti. Jos jokaisella mittauksella tulokset ovat samat, mittaus on reliaabeli. Jos mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tilanteissa ja tutkimuksissa, puhutaan ulkoisesta reliabiliteetista. (Heikkilä 2014, 28, 178.)

Validiteetti kertoo, kuinka hyvin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä oli tarkoitus mitata. Haastattelu- ja kyselytutkimuksissa validiteettiin vaikuttaa pääasiallisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat olleet ja voidaanko niiden avulla saada vastaus tutkittavaan ongelmaan. (Heikkilä 2014, 177.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus on pyritty varmistamaan monin eri keinoin. Tutkimus ja sen eri vaiheet suunniteltiin huolellisesti ja jo suunnitteluvaiheessa pyrittiin rajaamaan mahdollisimman paljon virheitä pois. Kyselylomakkeen suunnittelussa pyrittiin kiinnittämään erityistä huomiota kysymysten muotoiluun, jotta vastaajat varmasti ymmärtäisivät kysymykset oikein. Tässä onnistuttiin verrattain hyvin, koska suurimmassa osassa kysymyksiä esitettiin väittämiä ja väittämiin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot, jotka perustuvat yksilön kokemukseen ilmiöstä. Avoimiin kysymyksiin saatiin myös paljon hyviä ja kattavia vastauksia, jotka sisälsivät konkreettisia esimerkkejä, mitä kysymyksessä pyydettiin. Avoimista kysymyksistä

kuitenkin piti muutama vastaus hylätä, koska vastaukset olivat puutteellisia, eivätkä sisältäneet perusteluja tai konkreettisia esimerkkejä. Avoimiin kysymyksiin ei myöskään vastanneet kaikki vastaajat, joka heikentää tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkimuksen yleistettävyys koskemaan koko tutkimusjoukkoa kärsii. Kyselyn suunnittelussa pyrittiin myös huomioimaan vaadittava vastausaika. Jos kyselyn vastaamiseen olisi kulunut pidempi aika, poistuma olisi varmasti vielä suurempi. Kysely sisälsi myös tarkoituksella vain kaksi avointa kysymystä, koska näihin jätetään useimmin vastaamatta ja tällöin myös luotettavuus kärsii. Kyselyyn haluttiin kuitenkin lisätä kaksi avointa kysymystä, jotta saataisiin konkreettisia esimerkkejä esille tutkittavasta ilmiöstä ja tätä kautta saataisiin konkreettisia kehittämissuhteita strategian toimeenpanon edistämiseksi. Näihin kysymyksiin ei myöskään tiedetty entuudestaan vastausvaihtoehtoja, joten avoimet kysymykset olivat perusteltuja.

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin takaamaan myös vahvan teoriapohjan avulla. Ennen kyselyn luomista tutustuttiin strategiaan ja strategian toimeenpanoon liittyvään kirjallisuuteen. Näin pyrittiin varmistamaan, että kyselyssä ei jää oleellisia näkökulmia huomioimatta. Ennen kyselyn luomista perehdyttiin myös kehittämistyön menetelmiin ja tilastolliseen tutkimukseen liittyviin kirjoihin, jotta kysely olisi rakenteeltaan onnistunut ja kysymykset muotoiltu selkeästi. Kyselyn kysymysten muotoilulla ja rakenteella on olennainen vaikutus tutkimuksen luotettavuudessa, koska vastausten taso riippuu myös kyselyn tasosta. Jos kysymykset on muotoiltu huonosti, luotettavuus kärsii, koska kysymykset voidaan ymmärtää väärin ja näin vastaukset eivät ole todenmukaisia.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös saatekirjeen avulla. Kyselyn yhteydessä lähetetyssä saatekirjeessä kerrottiin lyhyesti mihin kysely liittyy ja kuinka kauan kyselyn vastaamiseen menee aikaa. Tällä pyrittiin varmistamaan, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn, koska tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa oleellisesti saatujen vastausten määrä. Mitä alhaisempi vastausprosentti, sitä huonomman kokonaiskuvan tutkimus antaa yrityksen tämän hetkisestä kokonaistilanteesta.

Kyselyyn vastaaminen tapahtui täysin nimettömästi. Tämän avulla pyrittiin myös kasvattamaan tutkimuksen luotettavuutta ja saamaan mahdollisimman monet vastaamaan kyselyyn. Voi olla, että kyselyyn olisi vastannut vähemmän henkilöitä, jos kyselyä ei olisi toteutettu nimettömästi, koska esimerkiksi avointen kysymysten kohdalla ei välttämättä olisi uskallettu laittaa yhtä paljon konkreettisia parannusehdotuksia, miten strategia saataisiin näkymään enemmän työssä. Tutkimuksen ja tulosten kannalta ei myöskään ollut merkityksellistä kerätä tutkittavien henkilöiden nimiä.

Kyselyyn oli aikaa vastata 1,5 viikkoa. Tänä aikana lähetettiin yksi muistutusviesti. Vastausaika ei pidennetty. On kuitenkin epätodennäköistä, että vastausprosentti olisi noussut

merkittävästi, vaikka vastausaikaa olisi pidennetty esimerkiksi viikolla. Muistutusviestillä pyrittiin nostamaan vastausprosenttia ja samalla parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Kyselyn vastausprosentti jäi toivottua alhaisemmaksi vain 40 prosenttiin. Tämä vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen luotettavuuteen, koska tutkimusta ei voi pelkän kyselyn perusteella yleistää koskemaan koko tutkimusjoukkoa, koska otos jäi liian pieneksi.

## 9.2 Johtopäätökset ja kehittämissuositus

Kokonaisuudessaan kyselyn tulokset näyttivät verrattain positiivisilta. Lähes kaikki yhtiön työntekijät ovat tietoisia uudesta strategiasta ja uusi strategia miellettiin pääosin selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Yksilön oma, toiminnon ja yhtiön toiminta miellettiin myös pääosin strategian mukaiseksi ja strategian koettiin ohjaavan päätöksentekoa kaikilla kolmella tasolla. Strategiaan liittyvä viestintä koettiin myös pääosin onnistuneeksi ja selkeäksi, ja uudesta strategiasta on helposti saatavilla informaatiota kyselyn vastausten perusteella.

Tämän kyselyn perusteella voidaan todeta, että yhtiön työntekijät ovat erittäin tietoisia uudesta strategiasta. Työvuosien määrä ei vaikuta tietoisuuteen strategiasta. Myöskään sillä toimiiko henkilö asiantuntija- vai esimiesroolissa ei voida sanoa olevan vaikutusta tietoisuuteen uudesta strategiasta kyselyn perusteella. Strategiatyöskentelyyn osallistumisella ei myöskään ollut vaikutusta siihen onko henkilö tietoinen yhtiön uudesta strategiasta vai ei. Yhtiön eri toimintojen välillä ei myöskään ollut huomattavissa eroja strategian tietoisuudessa.

Kyselyn mukaan myös strategiaviestintä on koettu selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Vastaaajien mukaan uudesta strategiasta on myös viestitty pääosin riittävästi. Avoimissa kysymyksissä tuli kuitenkin esille monia kehitysehdotuksia strategiaviestintään.

Kyselyn perusteella uusi strategia myös näkyy jo työssä monella eri tavalla. Digitalisaatio ja siihen liittyvät kehityshankkeet ja projektit nousivat esiin eniten. Uusi strategia näkyy myös jo tällä hetkellä yksilön henkilökohtaisessa työssä, sekä esimiestyössä monella eri tavalla. Kyselyn mukaan uusi strategia näkyy työssä myös erilaisina kehityshankkeina, vastuullisuutena ja asiakasnäkökulmasta.

Kyselyn pohjalta laadin toimeksiantajalle kehittämissuosituksen strategian toimeenpanon edistämiseksi. Strategian toimeenpanon edistämistä voisi tarkkailla neljällä eri tasolla: yksilö- ja tiimitasolla, yhtiötasolla, strategisen viestinnän ja muutosohjelmien kautta. Jokaisen tason alle on listattu erilaisia konkreettisia esimerkkejä, miten strategian toimeenpanoa voisi edistää. (Kuvio 13.)

Yksilö- ja tiimitasolla oli toiveita erilaisille työpajoille ja keskusteluille strategiaan liittyen, keskustelun ja kohtaamisten lisäämistä sekä strategiaan liittyvän asiantuntijatyön tavoitteiden selkiyttämistä. Lisäksi yksilö- ja tiimitasolla voitaisiin keskustella enemmän yksilön

merkityksestä yhtiön liiketoimintojen tukemisessa. Näiden toimenpiteiden pohjalta strategia tulisi yhä selkeämmäksi ja merkityksellisemmäksi myös yksilölle ja tätä kautta strategia saataisiin jalkautettua entistä tehokkaammin läpi yrityksen.

Yhtiötasolla tulisi keskittyä lisäämään läpinäkyvyyttä osastojen välillä ja sisällä ja lisätä yhdessä tekemistä yli toimintorajojen. Yhteisten tavoitteiden ja yhdessä tekemisen avulla saadaan strategiaa toimeksipantua entistä tehokkaammin, koska strategian toimeenpanon kannalta vuorovaikutus ja yhteistyö ovat erittäin olennaisia ja merkittävässä asemassa. Yhtiötasolla tulisi myös lopettaa sellainen tekeminen, joka ei varsinaisesti liity strategiaan tai sen on rajattu strategiasta pois. Näin saadaan resurssit tehokkaasti käyttöön ja pystytään keskittymään strategiaan tavoitteisiin ja tätä kautta toimeksipantua strategia entistä tehokkaammin. Kyselyssä esitettiin myös toiveena strategisten painopistealueiden muistuttelu, jotta ne eivät pääse unohtumaan. Tämän avulla strategia näkyisi mahdollisesti vielä tehokkaammin myös yksilön arjessa jatkuvana, eikä vain hetkellisesti uuden strategian myötä, jonka jälkeen palataan vanhoihin toimintatapoihin.

Toimeksiantajan strategia toteutetaan erilaisten muutosohjelmien avulla. Muutosohjelman etenemisestä toivottiin lisää tiedottamista ja taukotilojen näytöille voisi kerätä ajankohtaisia asioita muutosohjelmiin liittyen. Tämän avulla saataisiin vielä enemmän sitoutettua koko henkilöstö strategian toimeenpanoon. Kaikkien on mahdotonta osallistua strategiatyöskentelyyn, joten on tärkeää sitouttaa koko henkilöstö uuteen strategiaan tehokkaan viestinnän avulla.

Strateginen viestintä koettiin kyselyssä pääosin riittäväksi ja selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Silti siihen liittyen saatiin paljon hyviä kehittämissuhteita avoimissa kysymyksissä. Strategisessa viestinnässä voisi entistä enemmän tuoda esille konkreettisia esimerkkejä strategian vaikutuksista ja toivotuista vaikutuksista ja selkiytystä siihen mitä strategia tarkoittaa konkreettisesti omassa työssä. Strategiaa on vaikeaa toimeenpanna jos ei ymmärretä mitä se konkreettisesti tarkoittaa. Konkreettiset esimerkit strategian vaikutuksista myös kannustavat muuttamaan toimintatapoja ja sitouttavat henkilöstön entistä tehokkaammin uuteen strategiaan. Strategisessa viestinnässä säännöllisyys ja avoimuus ovat tärkeitä. Kun strategiasta viestitään avoimesti ja säännöllisesti, se ei myöskään pääse unohtumaan yhtä helposti.

## Strategian toimeenpanon edistäminen

### Yksilö- ja tiimitaso:

- Enemmän keskustelua yksilön merkityksestä yhtiön liiketoimintojen tukemisessa
- Strategiaan liittyvän asiantuntijatyön tavoitteiden selkeyttäminen
- Lisää keskustelua ja kohtaamisia
- Workshopeja ja keskusteluja strategiaan liittyen

### Muutosohjelmat:

- Tiedottamisen lisääminen muutosohjelmien etenemisestä
- Taukotilojen näytöille ajankohtaisia asioita muutosohjelmien etenemisestä

### Yhtiötaso:

- Sellaisen tekemisen lopettaminen, joka ei suoranaisesti liity strategiaan tai on rajattu strategiassa pois
- Strategian painopistealueista muistuttelu organisaatiossa
- Läpinäkyvyyden lisääminen osastojen välillä ja sisällä
- Yhdessä tekemisen lisääminen yli toimintorajojen, enemmän yhteisiä tavoitteita

### Strateginen viestintä:

- Enemmän konkreettisia esimerkkejä strategian vaikutuksista ja toivotuista vaikutuksista
- Säännöllistä viestintää koko henkilöstölle strategian toteutumisesta
- Avoimempaa keskustelua strategiaan liittyvistä projekteista
- Mitä strategia tarkoittaa konkreettisesti omassa työssä?

Kuvio 13. Kehitysehdotus strategian toimeenpanon edistämiseksi

## 10 Yhteenveto

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö ja sen yhteydessä tehty kysely strategian toimeenpanosta onnistuivat hyvin. Kyselyn perusteella saatiin selville uuden strategian toimeenpanon nykytila. Kyselyn pohjalta saatiin laadittua kehitysehdotus, joka sisälsi konkreettisia esimerkkejä, miten strategian toimeenpanoa voidaan edistää jatkossa yrityksessä. Opinnäytetyö valmistui aikataulussa ja eteni läpi prosessin sujuvasti. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui moitteettomasti ja ongelmitta.

Strategian toimeenpanoon liittyen ei ole tehty aikaisemmin kattavaa selvitystä yrityksessä, joten työn avulla saatiin arvokasta tietoa, jonka pohjalta voidaan lähteä edistämään strategian toimeenpanoa. Aihe tuntui alusta asti mielenkiintoiselta, koska halusin selvittää miten konkreettisesti strategian toimeenpanoa voisi edistää yrityksessä ja millä tasolla toimeenpano on tällä hetkellä. Strategian toimeenpanoon liittyy paljon haasteita ja siksi strategian toimeenpano saattaa jäädä puolitiehen. Aihe tuntui myös mielenkiintoiselta, koska kyselyn avulla oli mahdollista saada konkreettisia kehitysehdotuksia, jolloin myös yritys hyötyi tutkimuksesta. Sama kysely on myös mahdollista toistaa yrityksessä esimerkiksi vuoden päästä ja verrata saatuja tuloksia nykyisiin. Näin saadaan tietää, onko strategian toimeenpanossa tapahtunut kehitystä.

## Lähteet

### Painetut

Campbell, D., Stonehouse, G., Houston, B. 2002. Business strategy. 2. painos. Oxford: Elsevier butterworth Heinemann.

Cunningham, J. Harney, B. 2012. 1. painos. Oxford: Oxford university press.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Leinwand, P., Mainardi, C. 2016. Strategy that works. 1. painos. Boston: Harvard business review press.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K., Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. 2. painos. Helsinki: Edita.

Määttä, S., Ojala, T. 2003. Tasapainoisen onnistumisen haaste. 6. painos. Helsinki: Edita Prima.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. 1.-2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Verweire, K. 2014. Strategy implementation. 1. painos. Abingdon: Routledge.

### Sähköiset

Chappelow. 2020. Porter's 5 Forces. Investopedia. Viitattu 5.4.2020.

<https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>

Gummerus. 2018. Strateginen johtaminen. EMG Economics. Viitattu 5.4.2020.

<https://erkkagummerus.com/>

Esa. 2018. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen - älä suhtaudu siihen ylimielisesti. Y-Studio. Viitattu 5.4.2020.

<https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>

Laine. 2017. Toiveissa toimiva visio? Vältä nämä virheet! Sitra. Viitattu 5.4.2020.

<https://www.sitra.fi/blogit/toiveissa-toimiva-visio-valta-nama-virheet/>

Latham. 2017. What the heck is a strategy anyway? Forbes. Viitattu 5.4.2020.

<https://www.forbes.com/sites/annlatham/2017/10/29/what-the-heck-is-a-strategy-any-way/#43e2fba07ed8>

Mulder. 2020. 5 P's of Strategy (Mintzberg). Toolshero. Viitattu 5.4.2020.

<https://www.toolshero.com/strategy/5-ps-of-strategy/>

Strategy train. 2009. Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka. Strategy train. Viitattu 11.2.2020.

<http://st.merig.eu/index.php?id=284&L=2>

Strategy train. 2009. Mikä on Porterin viiden kilpailuvoiman malli? Strategy train. Viitattu 11.2.2020.

<http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=2>

Strategy train. 2009. Miten soveltaa tätä analyysimenetelmää? Strategy train. Viitattu 11.2.2020.

<http://st.merig.eu/index.php?id=100&L=2>

Strategy train. 2009. Tavarantoimittajien neuvotteluvoima. Strategy train. Viitattu 11.2.2020.

<http://st.merig.eu/index.php?id=285&L=2>

Strategy train. 2009. Yritysten välinen kilpailu. Strategy train. Viitattu 11.2.2020.

<http://st.merig.eu/index.php?id=283&L=2>

2019. Strategia ja arvot. Viitattu 27.12.2019.

Julkaisemattomat

Kysely strategian toimeenpanosta

## Kuviot

Kuvio 1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	7
Kuvio 2 Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Strategy train 2009).	11
Kuvio 3 Kaplanin ja Nortonin balanced scorecard -viitekehys (Määttä & Ojala 2003, 23).	17
Kuvio 4 Yrityksen strateginen osaaminen vuorovaikutusprosessina (Kamensky 2010, 328).	21
Kuvio 5 Operatiivisen johtamisen periaatemalli (Kamensky 2010, 333).	22
Kuvio 6 Yritys X:n strategia ja visio (Strategia ja arvot 2019).	24
Kuvio 7 Tutkimusten jaottelu (Heikkilä 2014, 13).	25
Kuvio 8 Kyselyn taustatiedot	30
Kuvio 9 Strategian ymmärrettävyys	31
Kuvio 10 Strategian ohjaavuus työssä	32
Kuvio 11 Strategian näkyvyys työssä	33
Kuvio 12 Strategiaviestintä	34
Kuvio 13 Kehitysehdotus strategian toimeenpanon edistämiseksi	39

## Liitteet

Liite 1: Kysely strategian toimeenpanosta .....	44
---	----

## Liite 1: Kysely strategian toimeenpanosta

\* Pakollinen

### Taustakysymykset

1. Valitse seuraavista toiminto, jossa työskentelet: \*

- Sijoitustoiminto
- Esikunta
- Aktuaari- ja vakuutuspalvelut
- Eläkepalvelut
- Hallinto ja juridiset palvelut
- HR, viestintä ja vastuullisuus
- Talous ja sisäiset palvelut
- Tietohallinto
- Asiakkuudet
- Työkykyriskin hallinta

2. Kuinka kauan olet työskennellyt yhtiössämme? \*

- Alle vuoden
- 1 - 5 vuotta
- Yli 5 vuotta

3. Oletko tietoinen, että yhtiö on uudistanut strategiaansa? \*

- Kyllä
- En

4. Oletko osallistunut strategiatyöskentelyyn? \*

- Kyllä
- En

5. Olen: \*

- Asiantuntija
- Esimies

\* Pakollinen

### Strategian ymmärrettävyys

6. Uusi strategia on muotoiltu selkeään ja ymmärrettävään muotoon \*

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- En osaa sanoa
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

\* Pakollinen

### Strategian näkyvyys ja ohjaavuus työssä

7. Toimintani työssä on strategian mukaista ja strategia ohjaa tekemiäni valintoja \*

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

En osaa sanoa

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

8. Toimintoni toiminta on strategian mukaista ja strategia ohjaa toiminnon tekemiä valintoja \*

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

En osaa sanoa

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

9. Yhtiön toiminta on strategian mukaista ja strategia ohjaa yhtiön tekemiä valintoja \*

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

En osaa sanoa

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

10. Mainitse konkreettisia esimerkkejä, miten strategia näkyy tällä hetkellä työssäsi:

Kirjoita vastaus

11. Mainitse konkreettisia esimerkkejä, miten strategian näkyvyyttä voisi lisätä työssäsi:

Kirjoita vastaus

\* Pakollinen

### Strategiaviestintä

12. Uudesta strategiasta on viestitty riittävästi yhtiön kanavissa \*

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

En osaa sanoa

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

13. Uudesta strategiasta löytyy helposti informaatiota \*

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

En osaa sanoa

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä

14. Strategiaan liittyvä viestintä on selkeää ja ymmärrettävää \*

Täysin samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

En osaa sanoa

Osittain eri mieltä

Täysin eri mieltä