



LAUREA

Strateginen johtaminen ja strategialähtöinen toiminnanohjaus



Toiviainen, Niko

2009 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Strateginen johtaminen ja strategialähtöinen toiminnanohjaus

Niko Toiviainen
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2009

Niko Toiviainen

Strateginen johtaminen ja strategialähtöinen toiminnanohjaus

Vuosi 2009 Sivumäärä 86

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia finanssialalla toimivan kohdeyrityksen henkilöstön näkökulmasta strategista johtamista, erilaisia strategialähtöisiä toiminnan ohjauksen järjestelmiä sekä niiden vaikutuksia strategiseen johtamiseen sekä toiminnanohjaukseen. Tutkielma pyrkii tuomaan esiin kohdeyrityksen toiminnanohjauksen kokonaisuuden, jonka puitteissa strategiaa on mahdollista toteuttaa tehokkaasti. Samalla tutkielma pyrkii selvittämään miten strategian toteutumista seurataan ja mitataan kohdeyrityksessä ja mikä tekee tasapainoisesta tulokortista kohdeyrityksen strategian keskeisimmän ohjausvälineen ja mittarin.

Kirjallisuusuudessa käsitellään strategista johtamista ja strategialähtöistä toiminnan ohjausta eri teorioiden muodossa. Osuudessa eritellään strategisen johtamisen haasteita esimiesten näkökulmasta, perinteisen talouden ohjauksen kritiikkiä sekä myös erilaisia käytössä olevia toiminnan ohjauksen järjestelmiä, joista keskeisimpänä tässä opinnäytetyössä on tasapainoinen tulokortti (Balanced Scorecard), joka on myös kohdeyrityksen eräs toiminnanohjauksen väline.

Tasapainoisen tulokortin osalta vallitsevia teorioita pyritään heijastamaan kohdeyrityksen toiminnan ohjaukseen ottamalla huomioon tulokortin kaikki osa-alueet ja vertaamalla niiden toimintalogiikkaa kohdeyrityksen toiminnan ohjaamiseen ja mittaamiseen strategisen johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena eri määrällisenä tutkimuksena. Tutkimusaineisto on kerätty Digium Enterprise -ohjelmalla, jossa on käytetty strukturoitua kyselylomaketta. Kyselyn vastaukset on analysoitu SPSS -ohjelman (Statistical Package for Social Sciences) avulla.

Tutkimustulosten perusteella havaittiin, että kohdeorganisaation eri yritysten strategisessa johtamisessa ja strategialähtöisessä toiminnan ohjauksessa on selkeästi havaittavia eroja. Yhtiökohtaiset erot näkyvät etenkin eri yhtiöiden samassa asemassa toimivien työntekijöiden vertailuissa. Tutkimuksen mukaan vastaajista 30,1 % pitää strategian toteuttamista varsin tehottomana ja 21,3 % pitää strategisten tavoitteiden mittaamista epäselvänä. Tämän lisäksi tutkimuksessa nousi esiin, että kohdeyrityksen strategian mittaaminen pitää olla selkeämpää ja lisäksi ensimmäisen tason esimiesten strategiaviestintää pitää parantaa niin, että viestintä on selkeämpää ja ymmärrettävämpää. Myös tasapainoisen tulokortin merkitystä strategian toteuttamisen mittarin pitää selkeyttää, koska 23,5 % vastaajista ei osaa sanoa, mikä tasapainoisen tulokortin rooli on strategian toteutumisen toiminnan ohjaus ja seurantajärjestelmänä.

Asiasanat strategia, strateginen johtaminen, toiminnanohjaus, tasapainoinen tulokortti (BSC), kvantitatiivinen tutkimus.

Ohjaaja Seppo Leminen

Niko Toiviainen

Strategic Management and Strategic-Based Operations Control

Year: 2009 _____ pages 86 _____

The purpose of this thesis is to examine strategic management, strategic-based operations control systems and their effect on strategic management and control from an employee perspective of the target organization.

The literary section focuses on strategic management and strategic-based operations control on the basis of different theories. Strategic management challenges have been specified from the managers' point of view, the criticism of traditional operations control as well as different operations control systems by focusing in the Balanced Scorecard; an operations control tool also used by the examined organization.

Regarding the Balanced Scorecard, common theories have been projected onto the operations control by taking into account the components of the Balanced Scorecard and compared their logic with the organization's operations control and measuring from a strategic management point of view.

The study is quantitative. The data have been gathered by using the Digium Enterprise software and used a structured questionnaire. The answers were analysed with SPSS (Statistical Package for Social Sciences) software.

The results show that the companies included in the organization have differences in strategic management and strategic-based operations control. The company-specific differences become especially apparent when comparing employees with equivalent tasks in the different companies. According to the study, 30.1 % of the respondents consider the strategic implementation very inefficient and 21.3 % the measurement of the strategic goals are out of focus. In addition, the study shows that the organization's strategy measurement should be more distinct and the strategic communication of the first level managers improved to ensure an explicit and understandable communication. Also, the significance of the Balance Scorecard as an indicator for strategic implementation should be made clear since 23.5 % of the respondents were unable to define the role of the Balanced Scorecard as a method to monitor strategic implementation and operations control.

Key Words: Strategy, Strategic Management, Operations Control, Balanced Scorecard, Quantitative Study

Sisällys

Executive Summary

1	Johdanto.....	9
1.1	Muuttuva toimintaympäristö luo haasteita strategiselle johtamiselle	9
1.2	Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	10
1.3	Työn rakenne	11
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	13
2	Strateginen johtaminen ja strategialähtöinen toiminnanohjaus	15
2.1	Strategia käsitteenä.....	15
2.2	Strateginen johtaminen ja sen haasteet	16
2.3	Ohjausjärjestelmien jaottelu	18
2.3.1	Toiminnanohjauksen jaottelu Merchantin ja Van der Steden mukaan	18
2.3.2	Strategisen ohjauksen jaottelu Simonsin mukaan	20
2.4	Talouden ohjauksen kritiikki	22
3	Balanced scorecard - strategialähtöisen toiminnan viitekehys	24
3.1	Balanced scorecardin tarkoitus ja taustat	24
3.2	Balanced scorecard strategisena johtamisjärjestelmänä	26
3.3	Balanced scorecard -mittariston rakentuminen visiosta ja strategiasta	29
3.4	Mittarit eri näkökulmiin	31
3.4.1	Taloudellinen näkökulma ja taloutta kuvaavat mittarit.....	32
3.4.2	Asiakasnäkökulma ja - mittarit	32
3.4.3	Prosessinäkökulma ja -mittarit	33
3.4.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma ja niiden mittarit	33
3.5	Teoreettinen viitekehys	35
4	Kohdeyrityksen strategia ja toiminnanohjausjärjestelmät	37
4.1	Kohdeyrityksen esittely.....	37
4.2	Toiminta-ajatus ja arvot strategian toteuttamisen lähtökohtana	38
4.2.1	Arvot - Asiakkaiden etu.....	40
4.2.2	Arvot - Yhdessä menestyminen.....	40
4.2.3	Arvot - Yrittäjähenkisyys	41
4.2.4	Arvot - Eettinen toiminta.....	41
4.3	Visio, liiketoiminnan päämäärät ja strategian tahtotilakartta	41
4.4	Strategian vuosittainen tarkennus ja toimenpiteet	43
4.5	Strategian toimeenpanon taustat	45
4.6	Toiminnanohjaus ohjausmenetelmänä	46
4.7	Strategian toteuttamisen suunnittelu-, toteutus- ja seurantajärjestelmä eli tasapainoinen tulokortti.....	48
5	Tutkimuksen toteuttaminen	51

5.1	Kvantitatiivinen tutkimus	51
5.2	Tutkimuksen kohderyhmä ja otanta	51
5.3	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	53
5.3.1	Survey-tutkimus.....	53
5.3.2	Kyselytutkimuksen laadinta	54
5.3.3	Strukturoitu sähköinen kyselylomake	54
5.4	Aineiston käsittely	56
6	Tutkimustulokset	57
6.1	Taustakysymykset	57
6.2	Strategisten tavoitteiden ymmärrettävyys	61
6.3	Strategiaan liittyvä viestintä.....	65
6.4	Strategian mittaaminen	70
7	Tutkimuksen luotettavuus ja johtopäätökset.....	75
7.1	Tutkimuksen validiteetti	75
7.2	Tutkimuksen reliabiliteetti.....	76
7.3	Tutkimuksen johtopäätökset.....	79
7.4	Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	80
	Lähteet	81
	Kuviot	84
	Liitteet	86

Executive summary

”Näe suuret linjat. Tee pieniä asioita”.

- Kiinalainen sananlasku

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä organisaation strategialla ja strategisella johtamisella on entistä suurempi rooli yrityksen menestymisessä. Tärkein syy tähän on se, että strateginen johtaminen muodostuu lukuisista päätöksistä ja konkreettisista teoista, jotka edesauttavat organisaatiota saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Strategia voi olla yritysten ja organisaatioiden selviytymisen väline niin kiristyvässä kilpailussa kuin myös talouden taantumana aikana. Yleisimmin strategia ja strateginen johtaminen kuitenkin tunnetaan yritysten kilpailuedun luojana ja keinona yrityksen kasvulle toimialallaan.

Strategia ja strategisen johtamisen tärkeys

Mikäli organisaation strategia on ymmärretty läpi koko organisaation, henkilöstö voi nähdä työssään yhteyden strategian toteutumiseen ja toimia sen mukaisesti. Valtaosassa yrityksistä strategia jää kuitenkin vain ylimmän johdon julistusten tasolle. Tällöin strateginen johtaminen keskittyy enemmän strategian suunnitteluun kuin sen toteutukseen. Tehokkaan strategian toteuttamisen edellytys on, että usein vaikeaselkoiseksi koettu strategia pystytään muuttamaan konkreettiseen muotoon eli mitattaviksi tavoitteiksi. Tämän lisäksi strategia on pystyttävä viestittämään tehokkaasti läpi koko organisaation. Tähän tarvitaan tehokasta johtamisjärjestelmää.

Tässä työssä strategiaa ja strategista johtamista käsitellään useasta eri näkökulmasta. Osana strategista johtamista yleisesti käytetään myös käsitettä toiminnanohjaus. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat menetelmiä, joilla yritys varmistaa tavoitteidensa toteutumisen. Perinteisiä ohjausjärjestelmiä on myös kritisoitu voimakkaasti, sillä perinteisesti toiminnanohjauksella on usein tarkoitettu talouden ohjausta eli organisaation päätöksenteon ja toimintatapojen ohjausta kohti parempia taloudellisia tuloksia. Ainoastaan taloudelliseen tietoon perustuva toiminnanohjaus ei välttämättä ole kannattavaa, koska perinteiset taloudelliset mittarit osoittavat ainakin osittain jo tapahtuneiden toimintojen tulokset. Vaarana voi tällöin olla, että vanhentuneen tiedon perusteella päädytään toimenpiteisiin, jotka eivät vastaa yrityksen strategia päämääriä.

Tasapainoisen tulokortin merkitys toiminnanohjauksessa

Keskeisin kohdeyrityksen toiminnanohjauksen järjestelmä on tasapainoinen tulokortti eli Balanced scorecard. Tätä aihetta käsitellään kokonaisuudessaan toisessa kirjallisuuskatsauksessa. Tasapainoinen tulokortti on väline, jonka tarkoituksena on helpottaa strategisten tavoitteiden mittaamista ja saavuttamista. Sen lisäksi se pyrkii konkretisoimaan kohdeyrityksen strategiat operatiiviseksi toiminnaksi. Balanced scorecardin tehtävä on ohjata organisaation esimiehiä ja johtajia keskittymään organisaation strategian onnistumisen kannalta kaikkein tärkeimpien tavoitteiden johtamiseen ja tavoitteellisen toiminnan mittaamiseen. Tutkielman tutkimusosan perusteella strategisessa johtamisessa ja tulokortin käytössä osana johtamista on kuitenkin paljon kehitettävää.

Tutkimustulokset

Tutkimustulosten perusteella havaittiin, että kohdeorganisaation eri yritysten strategisessa johtamisessa ja strategialähtöisessä toiminnanohjauksessa on selkeästi havaittavia eroja. Yhtiökohtaiset erot näkyvät etenkin eri yhtiöiden samassa asemassa toimivien työntekijöiden vertailuissa. Tutkimuksen mukaan vastaajista 30,1 % pitää strategian toteuttamista varsin tehottomana ja 21,3 % pitää strategisten tavoitteiden mittaamista epäselvänä.

Tämän lisäksi tutkimuksessa nousi esiin, että kohdeyrityksen strategian mittaamisen pitää olla selkeämpää ja lisäksi ensimmäisen tason esimiesten (palvelu- ja suunnittelupäälliköt) strategiaviestintää pitää kehittää niin, että viestintä on selkeämpää ja ymmärrettävämpää. Myös tasapainoisen tulokortin merkitystä strategian toteuttamisen mittarin pitää selkeyttää, koska 23,5 % vastaajista ei osaa sanoa mikä merkitys tasapainoisella tulokortilla on osana yrityksen toiminnanohjausta.

Tutkimus osoittaa, että vaikka Tapiolan strateginen johtaminen on tyydyttävällä tasolla, ei strategian merkitys tai strateginen ymmärrys omien työtehtävien ja johtamisen osalta ole vielä sillä tasolla kuin sen ehkäpä pitäisi olla. Strategiatyö on jatkuvaa ja säännöllistä vuorovaikutusta sekä kommunikointia, joka edellyttää myös vahvaa johtamista ja johtajuutta. Strateginen johtaminen on siis muutakin kuin tärkeiden asioiden johtamista. Tuloksissa korostuu se, että strategiatyössä esimiehen ja johdon rooli strategian viestijänä on kriittisen tärkeää. Tässä asiassa Tapiola-ryhmän ylin johto on pyrkinyt luomaan strategialle kasvot ja äänen, jonka tarkoituksena on helpottaa päivittäistä esimiestyötä ja muuttaa osittain myös vanhoillisia käsityksiä siitä, että yrityksen strategia olisi vain ylimmän johdon salainen dokumentti.

Ylimmän johdon strategiaviestinnästä huolimatta osa esimiesasemassa toimivista henkilöistä ei välttämättä miellä strategian tärkeyttä osana johtamisen kokonaisuutta. Tällä on luonnollisesti vaikutusta suoraan esimiehen omalla vastuualueella työskentelevien ihmisten strategialähtöiseen toimintaan, tehokkuuteen sekä osastojen ja ryhmien tavoitteiden toteutumiseen.

Parhaimmillaan tutkielma osoittaa, että tasapainoisen tulokortin omaksuminen ja strategian kytkeminen organisaatiossa tapahtuviksi konkreettisiksi toimenpiteiksi voi tehostaa kohdeyrityksen toimintaa. Finanssialalla toimivalla yritykselläkin lienee aika ajoin tarpeellista kysyä, onko organisaation visio ja strategia täysin selvillä, jotta niistä voitaisiin johtaa vielä tehokkaammin tasapainotettu mittaristo strategisen johtamisen ja päätöksenteon välineeksi. Tämä korostuu etenkin vakuutus- ja finanssialalla, jossa organisaatiot muodostuvat lähes poikkeuksetta useista eri tulosyksiköistä, joilla on yhteiset strategiset painopisteet, mutta tavoitteiden asettamisessa puolestaan saattaa olla eroavaisuuksia tai pahimmillaan epätietoisuutta.

Vaikka tulokortin roolia on tuotava yhä vahvemmin lähijohtamisen työvälineeksi, on myös tärkeää, että yrityksen johto varmistaa strategioiden integroimisen toisiinsa ja yhtymäkohtien säilyttämisen ylimmän johdon määrittelemillä alueilla. Näin eri yksiköiden, osastojen ja ryhmien toiminta pystytään linkittämään organisaation tavoitteisiin ja päämääriin, jolloin myös organisaation yksiköiden tehtävät muodostavat strategian mukaisen kokonaisnäkömyksen ja oikean strategisen suunnan.

1 Johdanto

1.1 Muuttuva toimintaympäristö luo haasteita strategiselle johtamiselle

Yritysten toimintaympäristön muutokset ovat kiihtyneet ja samalla erilaisten muutosten ennustettavuus on vaikeutunut. Myös viimeisen puolen vuoden aikana taloudessa tapahtuneet heilahtelut ovat vaikuttaneet yritystoimintaan. Edellä mainittujen muutosten vuoksi lähestulkoon jokaisen yrityksen on tarkasteltava toimintansa päämääriä tavoitteita ja etenkin keinoja, joilla selvitä yhä tiukemmassa taloudellisessa tilanteessa. Yleisellä tasolla voitaneen todeta, että valtaosa eri toimialalla toimivista yrityksistä kiinnittää koko ajan enemmän huomiota yrityksen eri toimintoihin, koska niitä on kyettävä toteuttamaan kustannustehokkaammin.

Yritystoiminnan edellytysten ja olosuhteiden nopean muuttumisen vuoksi hyvä strategia eli yrityksen tietoinen valinta liiketoiminnan muuttamisesta on eräs menestymisen edellytys. (Lares-Mankki 1999, 2.) Vain ne yritykset voivat menestyä, joilla on strategisen johtamisen taitoa. Tämä edellyttää kykyä luoda ja löytää oikeat strategiat, kykyä toteuttaa ne hyvin ja kykyä uusien strategiat muuttuvan toimintaympäristön myötä. Yrityksen menestymisen turvaamiseksi ylimmän johdon, keskijohdon ja koko henkilöstön tulee ymmärtää sekä toteuttaa strategiaa ja muutosprosesseja jatkuvasti.

Strategian ja etenkin sen määrätietoisen toteuttamisen avulla yritys voi hallita toimintaympäristöään. Hallinta tarkoittaa tässä yhteydessä toimintaympäristön muutoksiin sopeutumista, ympäristön muokkaamista ja siihen vaikuttamista sekä oman toimintaympäristön valintaa. (Kamensky 2000, 17-18.) Miten koko organisaatio saadaan mukaan tähän jatkuvaan strategiseen oppimisprosessiin? Miten ihmisille luodaan edellytykset ja kyvyt, halu ja taito osallistua strategialähtöiseen toimintaan? Entä mikä on esimiesten rooli strategian toimeenpanossa? Edellä mainittuihin kysymyksiin pyritään vastaamaan tässä tutkielmassa tarkastelemalla kohdeyrityksen strategiaa ja etenkin strategian toteuttamista erilaisten toiminnanohjausjärjestelmien avulla.

Kirjallisuudessa strategiasta, strategian suunnittelusta ja strategisesta johtamisesta on julkaista paljon teoksia, jossa aihealuetta on tarkasteltu paljonkin muun muassa yleishallinnon, johtamisen, organisaatiotutkimuksen ja organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta. Osasyynä tähän lienee strategia-käsitteen laaja-alainen tulkintamahdollisuus. Suuri osa tutkimuksesta ja kirjallisuudesta keskittyy kuitenkin strategian rakentamiseen, kuten yrityksen rakenne- ja organisaatiosuunnitteluun. Tähän aihealueeseen liittyviä tutkimuksia on kohtuullisen paljon, mutta suomalaisten yritysten osalta niiden määrä on jopa yllättävän vähäinen. Suuri osa strategiakirjallisuudesta ja niiden sisältämistä esimerkeistä on johdettu suoraan amerikkalaisten yritysten ja organisaatioiden sekä johtajuutta käsittelevien tutkimusten esimerkeistä, jolloin

niissä kuvatut strategiainnovaatiot ovat hyvin vapaasti tulkittavissa esimerkiksi suomalaisen finanssialan yrityksen toiminnan tehostamiseen.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen strategiseen johtamiseen ja strategialähtöisen toiminnanohjaukseen liittyviä menetelmiä sekä tarkastella erityisesti esimiesten roolia strategisessa johtamisessa. Lisäksi tavoitteena on muodostaa selkeä ja jäsentynt kuva kohdeyrityksen esimiesten tärkeästä roolista strategian eri osa-alueiden toimeenpanossa sekä tasapainoisesta tulokortista esimiehen strategisen johtamisen työvälineenä.

Tutkielman on tarkoituksena vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on yrityksen toiminnanohjauksen looginen kokonaisuus, jonka puitteissa yritysjohto luo edellytykset koko organisaatiolle toteuttaa strategiaa tehokkaasti?
- Miten strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus näkyvät kohdeyrityksessä?
- Miten strategian toteutumista seurataan ja mitataan?
- Mikä tekee tasapainoisesta tulokortista kohdeyrityksen strategian keskeisimmän ohjausvälineen ja mittarin?
- Mikä on esimiesten rooli ja tehtävä strategian toteuttamisessa?

Tutkielmassa sivutaan myös lyhyesti strategiaan liittyviä kysymyksiä laskentatoimen roolin näkökulmasta vaikkakin tämän tutkielman pääpaino on strategisessa johtamisessa esimiehen näkökulmasta.

Tutkimuskohteena ovat eri asemassa toimivat henkilöt ja etenkin heidän näkemyksensä ja käsityksensä kohdeyrityksen strategiasta, toiminnanohjaukseen liittyvistä järjestelmistä, strategian viestinnästä ja ylipäättään strategian selkeydestä ja sen toteuttamisen tehokkuudesta. Aihetta tarkastellaan kohdeyrityksen eri yhtiöissä, tehtävissä ja eri asemassa toimivien henkilöiden näkökulmasta. Kvantitatiiviseen tutkimukseen vastanneet henkilöt toimivat kohdeyrityksessä vakuutus- ja korvauskäsittelijöinä, asiakas- ja pankkineuvojina, palvelu- ja suunnittelupäälliköinä, osastopäälliköinä ja palvelujohtajina sekä yksikönjohtajina.

Tämän näkökulman ja eri roolit läpileikkaavan otannan perusteluna on vahva näkemykseni siitä, että yritysjohton asema yrityksen strategian suunnittelussa ja esimiesten rooli strategian viestimässä ja tehokkaassa toteuttamisessa on ratkaisevaa strategian onnistumisen kannalta. Toisin sanoen olen myös halunnut varmistaa, että tutkimustuloksissa eri yhtiöiden ja eri asemassa toimivien henkilöiden osalta voitaisiin osoittaa esimiesten tärkeä merkitys ja rooli osana strategian tehokasta toimeenpanoa.

1.3 Työn rakenne

Tutkielma etenee tavoitteiden ja tutkielman keskeisten käsitteiden jälkeen toiseen lukuun, jossa käsitellään strategista johtamista ja strategialähtöistä toiminnanohjausta. Toisessa luvussa käsitellään strategian ja strategisen johtamisen eri käsitteitä ja historiaa ja niitä koskevaa kirjallisuutta. Vastaavasti eri ohjauksjärjestelmien ja perinteisen talouden ohjauksen osuuksissa käsitellään kirjallisuutta hyödyntäen eri teorioita ja näkemyksiä.

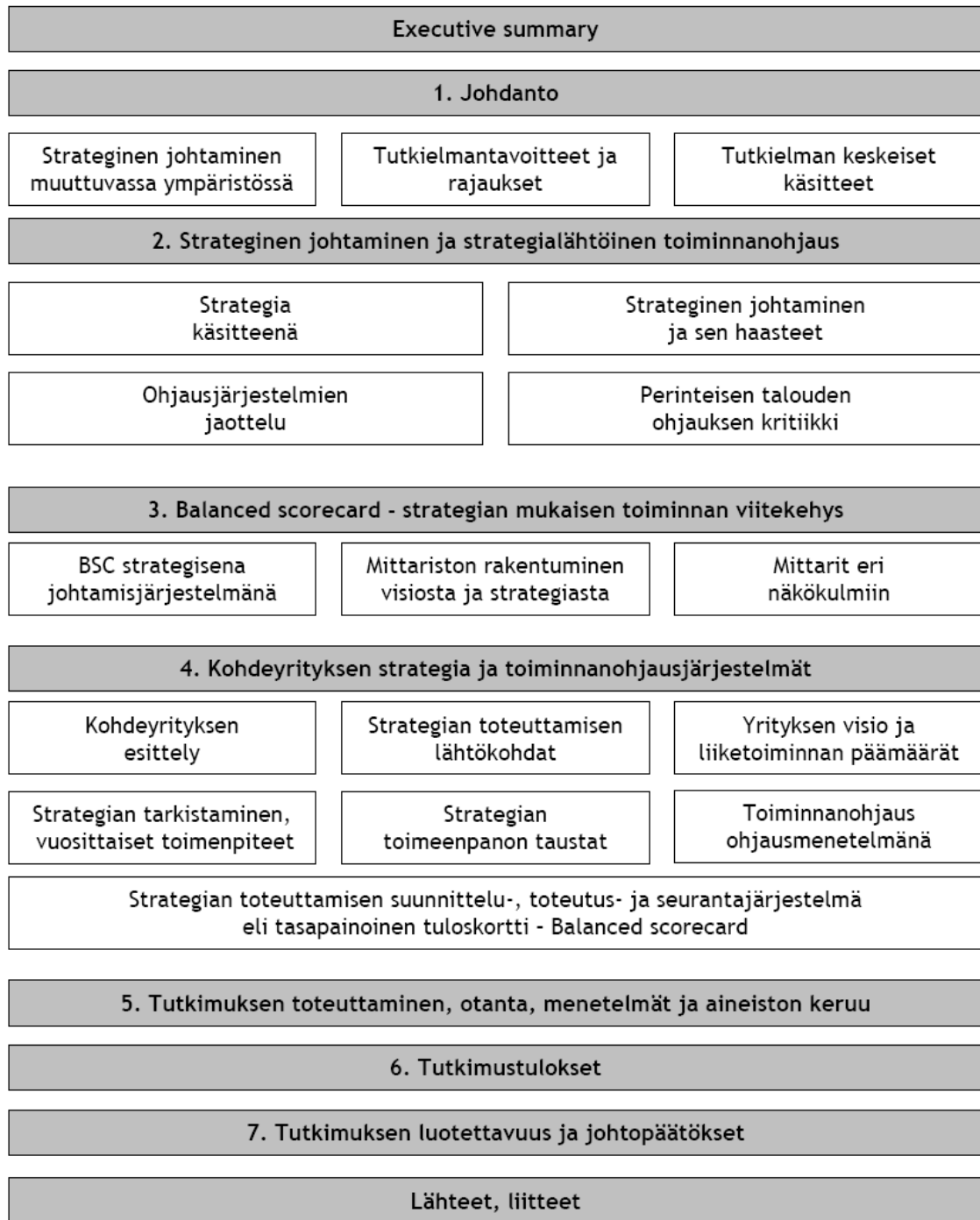
Kolmannessa luvussa esitellään tutkielman toinen kirjallisuuskatsaus. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin tasapainoisesta tuloskortista (Balanced scorecard) strategisen johtamisen työvälineenä ja strategian mukaisen toiminnan viitekehyksenä. Luvun ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan BSC:n roolista strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka jälkeen käsitellään BSC:n mittariston rakentumista yrityksen visiosta ja strategiasta ennen viimeistä kappaletta, joka käsittelee vielä tarkemmin tuloskortin eri mittareita ja niiden näkökulmia osana strategista johtamisjärjestelmää.

Neljännessä luvussa esitellään tutkielman kohdeyritys, kohdeyrityksen strategiset valinnat sekä luodaan katsaus kohdeyrityksen erilaisiin toiminnanohjauksjärjestelmiin. Lisäksi luvussa kerrotaan kohdeyrityksen liiketoiminnan päämääristä, vuosittaisista strategian tarkastamisen toimenpiteistä sekä toiminnanohjauksen menetelmistä. Luvun viimeisessä kappaleessa käsitellään tasapainoisen tuloskortin roolia osana kohdeyrityksen suunnittelu-, toteutus- ja seuranta-järjestelmää.

Tutkielman viides luku käsittelee kokonaisuudessaan tutkielman tutkimusosaa ja sen tekemistä. Kappaleissa käsitellään tutkimuksen tarkoitusta, tutkimusmenetelmää, aineiston keruuta sekä otantaa. Lisäksi luvussa on kuvattu kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisen eri vaiheet kyselytutkimuksen ja lomakkeen laadinnasta aineiston käsittelyyn.

Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tutkimustulokset. Luvun ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen kokonaisnäyte ja taustakysymykset eli ne eri muuttajat, joita tarkastellaan tarkemmin luvun seuraavissa kappaleissa. Seuraavat kappaleet on jaoteltu kyselylomakkeen aihepiirien mukaisesti, jolloin kyselytutkimuksen vastauksia käsitellään strategisten tavoitteiden ymmärrettävyyden, strategiaan liittyvän viestinnän ja strategian mittaamisen näkökulmista.

Seitsemännessä kappaleessa esitetään tutkimuksen johtopäätökset sisältäen tutkielman luotettavuuden arvioinnin sekä tutkimustulosten hyödynnettävyyden ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.



Kuvio 1: Työn rakenne

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä luvussa on kerrottu tutkielman keskeiset käsitteet, joiden tarkoituksena on auttaa ja helpottaa lukijaa ymmärtämään tutkielman kirjallisuusosuutta ja tutkimustuloksia paremmin ja ymmärrettävämmin. Käsitteiden lähteenä on käytetty kohdeyrityksen strategiasanastoa (Tapiola 2007.), mutta tässä tutkielmassa ne on esitetty mukailleen alkuperäistä, ei sanatar-kasti.

Arvot

Kohdeyrityksen arvot ohjaavat yrityksen toimintatapoja ja toimivat tärkeimpinä valintaperus-toina tekemiselle.

Linjaukset eli tukistrategiat

Yhtiöryhmän tekemät ja noudattamat linjaukset eli tukistrategiat tukevat asiakaslohkojen ja yhtiöiden strategisen tahtotilan mukaisten tavoitteiden toteuttamista. Tukistrategiat painot-tuvat taktisiin ja operatiivisiin palvelutoimintoihin. Linjauksia täsmennetään aina jos asiakas-lohkojen ja yhtiöiden liiketoiminnot muuttuvat, viimeistään strategiatarkistusten yhteydessä.

Painopiste

Päämäärien alueilta valitaan vuositasolle joukko päämäärien saavuttamista tukevia kokonai-suuksia toimenpiteiden erityisiksi painopisteiksi.

Päämäärät

Päämäärät pyrkivät konkretisoimaan yrityksen visiota. Päämäärä pyrkii kertomaan tärkeimmät tavoiteltavien muutosten suunnat. Ne kuvataan strategiakortissa sekä sanoin että numeroin tavoitetasoina, joita kohti yritys pyrkii strategiakaudellaan.

Strategia

Strategialla tarkoitetaan niitä valintoja, joilla yritys pyrkii kohti visiotaan. Strategiaan perus-tuvan muutoksen suunta ilmaistaan yrityksen kilpailuetujen, strategiakortin päämääräaluei-den ja numeraalisten tavoitetasojen avulla.

Strategiakortti

Strategiakortilla ilmaistaan tuloskortissa strategiakauden päämääräalueet, mittarit ja numee-riset tavoitetasot. Strategiakortista johdetaan toiminnanohjauksen tuloskortin sisältö eli ta-voitealueet, mittarit ja tavoitetasot.

Strategiset hankkeet

Strategisilla hankkeilla tarkoitetaan strategiakauden kaikkein merkittävimpiä hankkeita, jotka toteuttavat strategisten valintojen ja strategiakortin päämääriä.

Strategiset valinnat

Strategisilla valinnoilla tarkoitetaan strategiakauden aikana painopistesuuntaa osoittavia tekemisen alueita, joilla pyritään luomaan pysyvää tai pitkäaikaista kilpailuetua.

Tavoitekortti

Tavoitekortti on organisaation tuloskortista johdettu osasto- ja ryhmätason sekä henkilökoh-
taisen kortti, jossa on samat näkökulmat kuin tuloskortissakin.

Tavoitteet

Vuositason mitattavat tavoitteet johdetaan päämääristä ja ilmaistaan tasapainoisessa tulos-
kortissa. Tavoitteet liittyvät usein suorituskykyyn ja ne esitetään numeroin.

Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus kertoo kohdeyrityksen tehtävän eli se määrittää syyt siihen miksi yritys yli-
päättään on olemassa. Kohdeyrityksessä toiminta-ajatus perustuu myös vakuutus- ja finanssi-
markkinoiden tarpeisiin.

Toimintapolitiikat

Toimintapolitiikat ovat eräänlaisia pysyväisohjeita, jotka ohjaavat käytännön toimintaa eri
alueilla. Niihin voidaan tehdä strategiaan perustuvia muutoksia.

Tasapainoinen tuloskortti (BSC)

Tasapainoinen tuloskortti kertoo, mitä päämääriä ja vuositason toimenpiteitä kukin yrityksen
organisaation osa toteuttaa tasapainoisesti päästäkseen visioon. Tasapainoisen tuloskortin
toimenpiteet ilmaistaan aina neljästä mitattavasta näkökulmasta, joita kohdeyrityksessä
ovat: asiakas, henkilöstö, prosessit sekä talous- ja markkina-asema. Tuloskortissa ilmaistut
tavoitteelliset kokonaisuudet ovat myös toiminnan ja tulosten seurannan sekä palkitsemisen
keskeisin kohde.

Visio

Yrityksen visio kuvaa sitä tahtotilaa, johon yritys pyrkii toiminnallaan. Vision tarkoituksena on
myös asemoida yritys finanssialan markkinoilla. Kohdeyrityksen eri yhtiöiden ja eri asiakasloh-
kojen osa-visiot on johdettu kohdeyrityksen toiminta-ajatuksesta.

Ainutlaatuisuuden perusta

Ainutlaatuisuuden perustalla pyritään kuvaamaan niitä strategisia valintoja ja strategiakortin sisällön lähtökohtia, jotka erottavat yrityksen sen kilpailijoista.

2 Strateginen johtaminen ja strategialähtöinen toiminnanohjaus

Tässä luvussa tarkastellaan strategian olemusta ja keskitytään lähemmin strategiseen johtamiseen sitä käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Luvussa tarkastellaan myös mitä organisaation toiminnanohjauksella tarkoitetaan, miten toiminnanohjaus strategian pohjalta integroiduilla mittausjärjestelmillä korostuu ja miten perinteistä talouden toiminnanohjausta on kritisoitu. Luvun tavoitteena on löytää yhteys strategisen johtamisen ja toiminnanohjausjärjestelmien välille.

2.1 Strategia käsitteenä

Strategian käsite on hyvin moniselitteinen ja sille on kirjallisuudessa esitetty useita määritelmiä. Englanninkielinen sana "strategy" juontaa alun perin kreikankielisestä sanasta "strategia", joka tarkoittaa sotapäälliköntaitoa. (Zinkhan & Pereira, 1993.) Sotilaskielen mukaisesti se määriteltiin taidoksi ryhmittää sotajoukot taisteluun. (Ansoff 1984, 52) Sotilaskielen määritelmä määrittää edelleen myös liikkeenjohdon kirjallisuuden strategiamääritelmää, jonka mukaan organisaatioiden toive on voittaa kilpailijat tai valloittaa uusia alueita tavoitellen kestävästä kilpailuetua. (Zinkhan ym. 1993.) Hyvässä strategiassa on Walkerin (Walker, Boyd & Larréché. 1998, 9.) mukaan viisi elementtiä:

1. laajuus
2. päämäärät ja tavoitteet
3. resurssien hyödyntämissuunnitelma
4. kestävä kilpailuedun tunnistaminen
5. synergia

Mintzberg (1994, 23-29) esittää puolestaan neljä eri näkemystä strategian määrittelyksi. Mintzbergin (1994) mukaan strategia on suunnitelma tai ohjeistus siitä, kuinka nykytilanteesta päädytään tulevaisuuden tilanteeseen. Toiseksi strategia on kaava, joka voidaan johtaa ajan kuluessa muodostuneista toimintatavoista. Sen lisäksi strategia on asema, johon on päädytty kilpailuetu- ja kilpailukenttävalintojen seurauksena. Edellä mainittujen lisäksi strategia on Mintzbergin mukaan myös näkökulma, jossa organisaation toiminta-ajatuksella on korostunut rooli positiointipäätöksissä.

Strategian kaikkein kuvaavimman vaihtoehdon valinta on siis äärimmäisen hankalaa, koska strategiaksi nähdään ne yrityksen ylimmän johdon suunnitelmat, jotka varmistavat, että organisaation tuotokset ovat yhdenmukaisia asetetun vision ja tavoitteiden kanssa. (Kroll, Parnell & Wright 1998, 4.) Fineman ym. (1993) määrittelee strategian organisaation tekemiksi merkittäviksi ja usein myös laajemmiksi toimenpiteiksi asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksinkertaisimmillaan se on katselemista kauemmaksi tulevaisuuteen ja harkitsemista, mitä tehdään pidemmällä aikavälillä. Yleisimmin ylin johto muodostaa strategiat. Ne kuvastavat johdon käsitystä siitä, miten yrityksen toimintaympäristö ja yritys muuttuu tulevaisuudessa. (Fineman, Gagriel & Simms 1993, 296.)

Laajasti määriteltynä strategia on organisaation voimavarojen ja osaamisen kohdentamista toimintaympäristön mahdollisuuksien ja epävarmuustekijöiden mukaan. Siten strategia on merkittävä linkki organisaation tavoitteiden ja päivittäistä toimintaa ohjaavien mallien ja suunnitelmien välillä. (Hofer & Schendel, 1978, 12-13.) Edellä mainittujen määritelmien lisäksi strategia vastaa kysymyksiin, kuinka yritys pääsee päämääriinsä ja tavoitteisiinsa. Tavoitteiden tulee olla hierarkisia, mitattavissa olevia, reaalisia ja johdonmukaisia. (Kotler 1990, 54-55.)

Kaplanin ja Nortonin (2002, 2) mukaan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä strategian merkitys on suurempi kuin koskaan. Miksi monet yritykset eivät kuitenkaan pysty hyödyntämään strategiaansa menestyksekkäästi? Tämä johtunee siitä, että ainakin osa yrityksistä käyttää edelleen ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ohjausta ja korostaa erittäin paljon taloudellisia seikkoja. Myös strategiakauden pitkäkestoisuus voi olla yritystoiminnan haaste. Useinhan strategiajakso kestää 3-4 vuotta, jolloin yrityksen kannalta se voi johtaa kyvyttömyyteen reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Tämä saattaa johtaa pahimmillaan tilanteeseen, jossa yritys toteuttaa sellaista strategiaa tehokkaasti, jota välttämättä ei pitäisi toimintaympäristön muutosten jälkeen toteuttaa ollenkaan.

2.2 Strateginen johtaminen ja sen haasteet

Strateginen johtaminen on kokonaisuus, joka käsittää organisaation vision ja tavoitteiden luomisen yrityksen ulkoisen ja sisäisen ympäristön asettamassa viitekehyksessä (Kroll ym. 1998, 4). Yrityksen strategista johtamista voidaan yleisellä tasolla tarkastella kolmelta eri näkökulmalta: strategian luominen, strategian maastouttaminen sekä strategian ohjaus. (Kroll ym. 1998, 4.) Yrityksen strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa on Ansoffin (1987, 23-24) mukaan erotettavissa kolme tasoa: strateginen taso, hallinnollinen taso ja operatiivinen taso. Strategisen johtamisen yhteydessä puhutaan myös strategisen suunnittelun prosessista eli päätösten tekemisestä organisaation vision suhteen. Näitä päätöksiä tehtäessä otetaan huomioon toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. Samoin strategisella suunnittelulla

määritellään yrityksen toiminnan pitkän aikavälin muoto. Strategiseen suunnitteluun sisältyy myös resurssien allokointia. (Fineman ym. 1993, 297.) Finemanin mukaan yrityksen strategia-prosessissa on kolme ydinvaihetta:

1. Strategian muodostaminen
2. Strategian toteuttaminen ja
3. Strategian kontrollointi, joka tarkoittaa strategian tai sen toteuttamisen muokkaamista.

Vastoin strategisen johtamisen kirjallisuutta, yritysten henkilöstöllä lienee yhä yleinen käsitys siitä, että strategian muodostaminen on puhtaasti yritysjohdon tehtävä. Sen sijaan strategian toteuttaminen jää ainakin maastouttamisen osalta muiden esimiesten tehtäväksi suorittavalle tasolle. Myös strategian kontrollointi eli toteuttamiskeinojen muokkaaminen nähdään vielä tänäkin päivänä yleensä yritysjohdon tehtävänä vaikka itse asiassa strategiaprosessin pitäisi olla ikään kuin jatkumo.

Yleisesti strateginen johtaminen muodostuu sellaisista päätöksistä ja toimista, jotka auttavat organisaatiota mukautumaan ympäristöönsä tuloksellisesti. Koska sekä ympäristö, että organisaatio muuttuvat jatkuvasti, on strategisen johtamisen prosessi päättymätön jatkumo ylimmän johdon toimenkuvassa. (Kroll ym. 1998, 4, 13.) Strateginen johtaminen ei kuitenkaan saisi olla vain ylimmän johdon asia vaan sen pitäisi olla jatkuvaa suunnan näyttämistä ja säännöllistä viestintää strategisista valinnoista, strategisista päämääristä ja strategisista tavoitteista, jotka on saatava toteutumaan ennen kaikkea organisaation alemmilla tasoilla. Vain yritystason tavoitteista jokaiselle osastolle, ryhmälle ja yksilölle johdettujen välitavoitteiden avulla voidaan saavuttaa yritystason tavoitteet. Tämän strategian ja vision käytännön konkreettisuuden on kuljettava koko organisaation läpi. (Kaplan & Norton 1996 B.)

Kaplan & Norton (1996 B) näkevät, että yksi keskeisimmistä esteistä strategian tehokkaalle toteutumiselle on se, että vaikeaselkoista strategiaa ei onnistuta muuntamaan konkreettiseen muotoon. Strategian toteuttamiselle annetaan paljon vähemmän huomiota kuin sen luomiselle. Suurimpia esteitä strategian toteutumiselle on sen viestintä ja kommunikointi muualle organisaatioon. Yrityksissä pitäisi siis korostaa strategian viestimisen tärkeyttä, koska sopivinkaan strategia ei takaa menestystä ellei sitä saada kunnolla osaksi yrityksen arkipäivästä toimintaa. Strategian jalkauttaminen on tärkeämpää kuin strategian yksityiskohtaiset ominaisuudet, koska esimerkiksi huono strategian kommunikointi voi olla syy eri organisaatioiden huonolle menestykselle.

Tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa myös työntekijöiden motiivit ja motivointi. Kaplan & Nortonin (1996 B) mukaan työntekijöitä tulee myös motivoida tavoitteiden saavuttamiseksi ja

strategian sisäistämiseksi. Tavoitteiden saavuttamista voidaan edistää kytkemällä palkkiot suoritusmittareihin. Tällöin on tärkeää, että palkkiot on kytketty oikeisiin mittareihin, mittatieto on luotettavaa ja tavoitteiden saavuttamisen keinot eivät aiheuta odottamattomia ja tahattomia seurauksia.

2.3 Ohjausjärjestelmien jaottelu

Toiminnanohjauksella tarkoitetaan kaikkia niitä järjestelmiä, joilla yritys varmistaa tavoitteidensa toteutumisen. Strategialähtöisyys toiminnan ohjauksessa on korostunut 1990-luvulta alkaen, sillä kyky seurata ja kyseenalaistaa valittua strategiaa on edellytys yritysten kilpailukyvyille. (Torra 2007, 25.) Simons (2000, 16) toteaa, että strategia on toiminnanohjauksen ja suorituksen arvioinnin ydin kahdesta näkökulmasta. Ensimmäiseksi suorituksen arviointi- ja ohjausjärjestelmät toimivat keskeisinä analyysi- ja kommunikaatiotyökaluina strategiaa kehitettäessä. Toiseksi järjestelmät ovat olennaisia strategian toteutuksessa ja seurannassa.

Mielestäni parhaan määritelmän toiminnanohjaukselle antaa Merchant & Van der Stede, joiden mukaan ”toiminnan ohjauksessa on kyse niistä eri keinoista ja toimenpiteistä, joilla pyritään varmistamaan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttaminen”. (Merchant ym. 2003, 4.) Ohjauksessa voidaan siis erottaa strateginen ohjaus (strategic control) ja toiminnanohjaus (management control). Strategisessa ohjauksessa on kysymys valitun strategian toimivuuden arvioinnista suhteessa yrityksen toimintaympäristöön. Toiminnanohjauksessa on puolestaan kyse niistä toimenpiteistä, joilla organisaation toiminta ohjataan strategian toteuttamiseksi käytännössä. (Merchant 1998, 4.)

2.3.1 Toiminnanohjauksen jaottelu Merchantin ja Van der Steden mukaan

Erilaisilla organisaatioilla on erilaisia toimintoja ja siksi ne tarvitsevat erilaisia ohjauskeinoja. Yritysten johto kohtaa toiminnassaan useita erilaisia tilanteita, joissa tarvitaan valvontaa ja ohjausta. Merchant ja Van der Stede (2003, 15) jaottelevat ohjauksen muodot seuraavasti:

1. tuloksentrollit,
2. toimintakentrollit ja
3. henkilöstö/kulttuurikentrollit.

Tuloksentrollien tarkoituksena on kerätä informaatiota yrityksen toiminnan tuloksista. Tulostavoitteet kertovat, mitä työntekijöiltä odotetaan, jotta he toimisivat organisaation parhaiden etujen mukaisesti. Mikäli palkitseminen on sidottu henkilökohtaisiin tuloksiin, pyritään sillä motivoimaan ja kannustamaan työntekijöitä työskentelemään ahkerammin ja tuloksellisemmin. Tuloksentrollien tarkoituksena on siten luoda tervettä kilpailua yksilöiden välille.

Hyvin määritellyt tulostavoitteet rohkaisevat työntekijöitä tekemään parhaansa saavuttaakseen halutut tulokset. (Merchant ym. 2003, 23-24.)

Tulosohjauksen toteutuminen edellyttää neljää eri vaihetta. (Merchant ym. 2003, 32-33.)

1. Tulostulokset määritellään organisaation tavoitteiden mukaisesti (esimerkiksi tehokkuus, toimintojen läpimenoaika, kannattavuus tai asiakastytyvyisyys)
2. Suorituksen mittaus tapahtuu asetettujen tulostulokkeiden avulla
3. Suoritustavoitteet asetetaan jokaista mitattavaa ulottuvuutta varten. Tämä on tärkeää, jotta työntekijät toimisivat yhtenäisesti organisaation linjauksen mukaisesti
4. Kannustinjärjestelmät asetetaan rohkaisemaan työntekijöitä toimimaan tehokkaammin ja toivotulla tavalla.

Tulosohjauksen tehokas käyttö edellyttää, että johto tiedostaa organisaation halutut tavoitteet ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin mittareihin. Lisäksi esimiesten on mitattava vaikutettavissa olevia tuloksia tehokkaasti ja viestittävä aktiivisesti myös toiminnan tuloksista. Toimintakontrolleissa seurannan kohteena on ohjattavien työntekijöiden oikeanlainen toiminta. Tämä kontrollimuoto edustaa toiminnan ohjauksen välittömintä muotoa. Toimintakontrolleiden tehokas käyttö edellyttää esimiesten tietoisuutta siitä, mitkä ovat haluttuja toimintatapoja organisaatiossa. (Merchant ym. 2003, 67.)

Toimintakontrollit voidaan jakaa neljään eri tyyppiin (Merchant ym. 2003, 67.):

1. käyttäytymistä rajoittavat kontrollit
2. ennakkohyväksyntäkontrollit
3. toimintavastuukontrollit
4. ylimääräisten resurssien kontrollit

Käyttäytymistä rajoittavat kontrollit estävät niin sanotun ei-toivotun toiminnan tapahtumisen organisaatiossa (esimerkiksi salasanat, oikeustasot). Ennakkohyväksyntäkontrollit edellyttävät puolestaan ylemmän tason hyväksyntää tietyille toiminnoille (esimerkiksi budjettien tai suunnitelmien hyväksyttäminen johdolta). Toimintavastuu -tyyppisissä kontrolleissa työntekijät ovat vastuussa suorittamisestaan toiminnoista. Sen tarkoituksena on ainoastaan varmistaa resurssien riittävyys tietyn toiminnan jatkumiselle. (Merchant ym. 2003, 67-70.)

Henkilöstö- ja kulttuurikontrolleilla viitataan usein pehmeämpiin ohjausmenetelmiin. Henkilöstökontrollit perustuvat työntekijöiden luontaiseen taipumukseen ohjata ja motivoida itse itseään. Henkilöstökontrollit toteutuvat ohjausmuotona parhaiten työntekijöiden tehokkaalla valinnalla ja sijoittamisella työtehtäviin, perehdyttämisellä ja kouluttamisella sekä työtehtä-

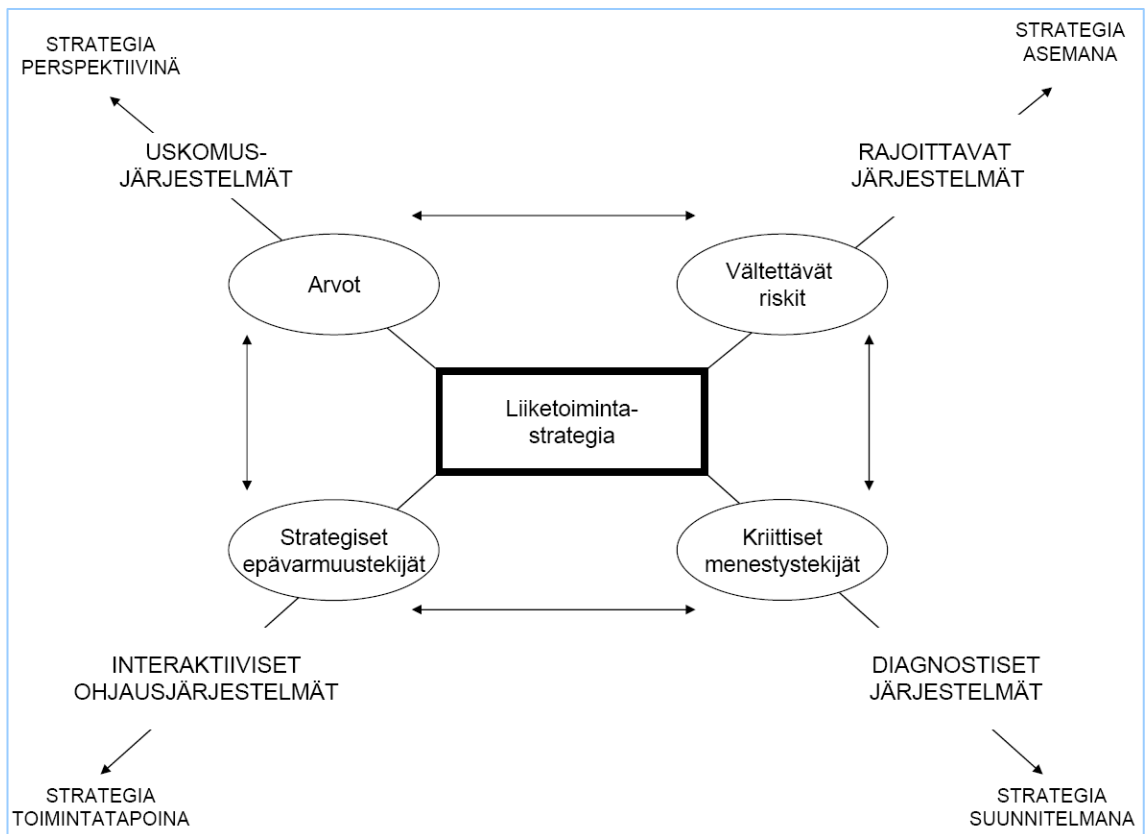
vien tarkalla suunnittelulla ja riittävien resurssien varmistamisella. (Merchant ym. 2003, 74-86.)

Kulttuurikontrollit voivat hallita itsestään ohjausjärjestelmiä. Ne pohjautuvat muun muassa organisaation arvoihin, uskomuksiin ja normeihin. Kulttuurikontrolleilla pyritään rohkaisemaan yksilöiden keskinäistä ohjausta organisaatiossa. Vallitsevat ja jaetut organisaation arvot ovat keino varmistaa, että työntekijät toimivat organisaation parhaiden etujen mukaisesti. Kulttuurikontrollien tehokkuus vaihtelee huomattavasti erilaisten organisaatioiden eli yksiköiden, yhteisöjen ja ryhmien välillä. (Merchant ym. 2003, 74-86.)

2.3.2 Strategisen ohjauksen jaottelu Simonsin mukaan

Simons (2000) keskittyy tarkastelemaan liiketoimintastrategian yhteyttä johdon ohjausjärjestelmiin. Simons määrittelee johdon ohjausjärjestelmät informaatiota hyväksikäyttäviksi muodollisiksi menettelytavoiksi ja systeemeiksi, jotka ylläpitävät tai muuttavat organisatorista toimintaa. Simonsin mallin teoreettinen tausta lähtee siitä, että se ei eriytä strategian muodostamista strategian käytännön toteutuskeinoista.

Teorian pohjalla on yrityksen liiketoimintastrategia ja neljä peruskäsitettä: ydinarvot, vältettävät riskit, strategiset epävarmuudet ja kriittiset menestystekijät. Näitä neljää peruskäsitettä ohjaa neljä eri ohjaustyyppiä: uskomusjärjestelmät, rajoittavat järjestelmät, diagnostiset järjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät. Niissä kaikissa tarkastellaan strategiaa eri näkökulmista ja niillä kaikilla on omat ja toisiaan täydentävät tarkoituksensa yrityksen ohjausjärjestelmissä. (Simons 2000, 303.) Näitä neljää ohjaustyyppiä ja ohjauksen monimuotoisuutta havainnollistaa kuvio 2.



Kuvio 2. Simonsin jaottelu - strategian ja ohjausjärjestelmien yhteys. (Simons 2000, 305.)

Kuviota nuolet havainnollistavat uskomusjärjestelmien ja arvoperusteisten keinojen roolia suunnan näyttäjänä strategisessa ohjauksessa. Rajoittavat järjestelmät puolestaan varmistavat, että toteutettava strategia kohdistuu strategisesti oikeille toiminnan osa-alueille. Kuvion toisessa osassa kuvataan suunnitellun strategian toteuttamisen seuraamista diagnostisilla järjestelmillä, jossa verrataan sisäisten prosessien tuloksia tavoitteisiin. Kuviossa kuvataan myös suunnitellun strategian muokkaamista interaktiivisten järjestelmien avulla.

Diagnostiset ohjausjärjestelmät liittyvät suunniteltuun strategiaan ja sen toteutumisen seurantaan. Diagnostista ohjausta voidaan käyttää periaatteessa kahteen tarkoitukseen. Sillä voidaan seurata kriittisiä menestystekijöitä eli sellaisia seikkoja, joissa tulee onnistua suunnitellun strategian toteuttamiseksi. Toisaalta sillä voidaan säästää aikaa ja huomiota tärkeisiin asioihin keskittymiseen. Useat yrityksissä käytetyt järjestelmät toimivat samankaltaisella periaatteella, jolloin yrityksessä laaditaan vuosittainen budjetti ja määritellään vuosittain tavoitteet tuloskorttiin, jonka jälkeen toteutuneita lukuja seurataan ja verrataan tavoitteisiin esimerkiksi eroanalyysillä. (Simons 2000, 207.)

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät liittyvät operatiivisen toiminnan kautta syntyviin strategioihin sekä strategiaan toimintatapojen näkökulmasta. Interaktiivisessa ohjauksessa yrityksen johto seuraa henkilökohtaisesti strategisiin epävarmuustekijöihin sidottuja mittareita ja alemman organisaatiotason toimintaa sekä keskustelee aktiivisesti alaistensa ja muiden osapuolien kanssa näistä tekijöistä. Strategiset epävarmuustekijät ovat uhkia tai mahdollisuuksia, jotka voivat muuttaa nykyisen liiketoimintastrategian perustaa. Interaktiivisen ohjausjärjestelmän ohjausvaikutus perustuu johdon kykyyn suunnata alaistensa rajallista aikaa ja huomiota organisaation kannalta tärkeimpiin asioihin. Yrityksissä voidaan seurata toimintaympäristön kehittymistä sekä vertailla omaa markkina-asemaa suhteessa kilpailijoihin erilaisilla toimintaa kuvaavilla indikaattoreilla. (Simons 2000, 208.)

Kaplan & Norton näkevät seuraavassa luvussa (luku 3) esiteltävän Balanced Scorecardin ensisijaisesti strategisena ohjausjärjestelmänä. Tästä voidaan päätellä heidän ajattelleen sen luonteen enemmänkin interaktiivisena kuin diagnostisena ohjausjärjestelmänä. Tämä eroaa Simonsin (2000, 207.) näkemyksestä, sillä hän laskee BSC:n kuuluvan diagnostisiin ohjausjärjestelmiin.

Uskomusjärjestelmät liittyvät läheisesti edellä kuvattuun interaktiiviseen ohjaukseen. Toisinaan kytkeytyneinä nämä kaksi ohjausmuotoa motivoivat organisaation jäseniä etsimään uusia ratkaisuja sekä luovat sisäistä motivaatiota kannustamalla positiivisesti informaation jakamiseen ja organisaation oppimiseen. (Simons 2000, 304.) Rajoittavat järjestelmät kytkeytyvät puolestaan diagnostisiin ohjausjärjestelmiin siten, että ne rajoittavat interaktiiviseen ja arvoperusteisiin ohjaukseen kuuluvaa luovaa ohjaus- ja ratkaisuetsintäprosessia kohdistamalla organisaation jäsenten rajallista aikaa ja resursseja strategisesti keskeisiin asioihin. Nämä rajoittavat ohjausmuodot perustuvat ulkoiseen motivaatioon ja nojautuvat selkeisiin tavoitteisiin ja niihin liittyviin kannustimiin sekä toimintaa rajoittaviin säädöksiin. (Simons 2000, 304.)

2.4 Talouden ohjauksen kritiikki

1990-luvulla toiminnan ohjauksella tarkoitettiin pääsääntöisesti talouden ohjausta eli organisaation päätöksenteon ja toimintatapojen ohjausta kohti parempia tuloksia, kannattavuutta ja taloudellista asemaa. Perinteistä talouden ohjausta ja pelkkien rahallisten mittareiden seuraamista on kritisoitu laajasti, koska perinteiset taloudelliset mittarit osoittavat jo tapahuneiden toimintojen tulokset ja tällaisten tietojen perusteella voidaan päätyä toimenpiteisiin, jotka eivät vastaa strategisia päämääriä. (Olve, Roy & Wetter. 1998, 21.) Perinteinen talouden ohjaus ei myöskään ota huomioon nykyajan organisaatioiden ja strategioiden asettamia vaatimuksia.

Rahallisiin mittareihin keskittyminen saa yritykset unohtamaan ei-rahamääräiset mittarit, kuten tuotteen tai palvelun laadun, asiakastyytyväisyyden tai henkilöstön osaamistason nostamisen. Edellä mainitut tekijät voivat nimittäin olla hyvin tärkeitä yrityksen kannattavuuden, kilpailullisen olemassaolon ja vahvuuden saavuttamisen kannalta. (Olve ym. 1998, 21; Goold & Quinn. 1990, 9-11.) Kaplan & Norton (1992) toteavat, että taloudellinen suorituskyky on operatiivisten toimenpiteiden tulos, joten taloudellinen menestyminen näyttäisi olevan suoraa seurausta siitä, että operatiivinen toiminta on tehokasta. Operatiivisen toiminnan olennaiset parannukset näyttäisivät johtavan myös rahamääräisten lukujen hyvään kehitykseen.

Talouden ohjauksen riskinä saattaa siis olla, että se rohkaisee yrityksen johtoa lyhytnäköiseen ajatteluun ja jopa osaoptimointiin. Vaarana tässä on puolestaan se, että yritysjohdon kannustaminen pitkän tähtäimen liiketoimintaan ja kilpailuun voi jäädä vähäiseksi. Rahamääräinen valvonta ehkäisee myös pitkäjänteistä ajattelua, sillä se saa yritykset karsimaan kehitysinvestointejaan, vähentämään koulutusta ja huonontamaan kannustusjärjestelyjä. (Olve ym. 1998, 21-23.) Etenkin kannustusjärjestelyjen huonontamisella voi olla työntekijän näkökulmasta hyvinkin nopea demotivoiva vaikutus. Rahallisiin mittareihin liittyy lisäksi se heikkous, että ne ovat suurelle osalle organisaatiota merkityksettömiä, koska työntekijät eivät välttämättä edes näe mitä yhteyttä heidän oman toimintansa ja erillisten rahallisten lukujen kanssa on.

Edellä mainittujen lisäksi rahallisista mittausjärjestelmistä jätetään eräs tärkeimmistä eli asiakkaiden ja kilpailijoiden näkökulma huomioimatta. Tämän vuoksi kyseiset mittarit eivät anna varoitussignaaleja yrityksen toimialan ja toiminnan muutoksista eivätkä seuraa yrityksen menestystä suhteessa kilpailijoihin. (Olve ym. 1998, 21-23; Goold ym. 1990, 9-11.) Useimmat tulosmittarit kertovat usein myös vain sen mitä tapahtuu toiminnon sisällä, mutta ei sitä, mitä tapahtuu toimintojen välillä eli koko yrityksessä.

Budjettiperusteisen johtamisen suurin puute on järjestelmän historiasuuntautuneisuus. Mallissa tarkkaillaan ainoastaan toteumia eikä välttämättä kiinnitetä tarpeeksi huomiota siihen miten tuloksiin päästiin. Saadut tuloksetkin ovat yleensä varsin epäkäytännöllisiä toiminnanohjauksessa niiden historiallisen luonteen vuoksi. Keskijohdon vaikutusmahdollisuudet budjettien tasojen asettamisessa ovat yleensä suuret, mikä saattaa helposti johtaa epäedulliseen osaoptimointiin. Yritysten toimintaympäristön nopea muutosvauhti heikentää myös budjettiperusteisen ohjauksen toimivuutta. Budjetointi tapahtuu pääsääntöisesti kerran vuodessa, joka on yritysten toimintaympäristön muutosvauhtiin nähden liian harvoin. (Torra 2007, 32.)

Mikäli budjetointia suoritetaan säännöllisesti tiheämmällä aikavälillä, muodostuu budjetoinnista aikaa vievä ja raskas prosessi. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa ongelmia toiminnan

ohjauksessa. Pelkästään rahamääräisillä mittareilla ei voida myöskään viestiä yrityksen strategiaa organisaatiossa laajemmin kaikkien työntekijöiden tietoon. (Kaplan & Norton 1996 B, 7.)

3 Balanced scorecard - strategialähtöisen toiminnan viitekehys

Yritysten henkilöstö, henkilöiden osaaminen, ammattitaitoaan kehittävä ja tehokkaasti toimiva organisaatio unohtamatta asiakasnäkökulmaa tai talous- ja markkina-asemaa, luovat tasapainoisen tuloskortin ja sen neljä osa-aluetta. Kaikilla tuloskortin osatekijöillä on yhteinen tavoite eli organisaation menestyminen, joka perustuu yhä enemmän ei-rahamääräisten ominaisuuksien ja ilmiöiden varaan. Se on myös Balanced Scorecardin perusta. (Määttä & Ojala 2000, 11.) Finanssialalla toimivassa kohdeyrityksessä Balanced scorecard on myös varteenotettava malli strategisen johtamisen ja strategialähtöisen toiminnan välineenä.

3.1 Balanced scorecardin tarkoitus ja taustat

Balanced Scorecardin tarkoituksena on ohjata organisaatioiden tulosvastuullisia johtajia ja esimiehiä keskittymään organisaation strategian onnistumisen kannalta kaikkein tärkeimpien tavoitteiden johtamiseen ja tavoitteellisen toiminnan mittaamiseen. Strategialähtöisen toiminnan toimivan välineen Balanced scorecardista tekee se, että sen avulla voidaan tarkastella yrityksen monia ulottuvuuksia, kuten osaamista ja sen laatua, prosessien tehokkuutta sekä asiakasnäkökulmaa. Balanced Scorecard mahdollistaa keinon varmistaa organisaation eri tasojen ymmärryksen pitkän aikavälin strategiasta ja yksiköiden tavoitteiden nivouttamisen siihen. BSC toimii myös tavoitteisiin ja tulosten seurantaan liittyvän toiminnan havainnollistajan sekä raportoinnin välineenä.

Vakuutus- ja finanssialan organisaatiot muodostuvat lähes poikkeuksetta useista eri tulosityksiköistä, joilla on omat strategiset painopisteet. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että yrityksen johto varmistaa strategioiden integroimisen toisiinsa ja yhtymäkohtien säilyttämisen ylimmän johdon määrittelemillä alueilla. Näin eri yksiköiden toiminta linkitetään organisaation tavoitteisiin ja päämääriin, jolloin myös organisaation yksiköiden tehtävät muodostavat strategian mukaisen kokonaisnäkömyksen. Strategialähtöinen organisaatio ei kuitenkaan perustu organisaation rakenteellisiin seikkoihin vaan organisaation johtamistapaan. (Kaplan & Norton 2002, 13-14, 388.) Vakuutus- ja finanssialan organisaation vision ja strategian viestimistä läpi organisaation ja muuttamista tavoitteiksi tukee Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard mittaristo. Sen juuret ovat USA:ssa ja Kanadassa, joissa sijaitsevilla suuryrityksillä Kaplan ja Norton toteuttivat hankkeita, joissa pyrittiin kehittämään yrityksen suoritusmittausta.

Hankkeiden tuloksena Kaplan ja Norton esittelivät vuonna 1992 menestystekijämittariston, Balanced Scorecardin. Mittariston tavoite oli taloudellisten seikkojen lisäksi kuvata paremmin yrityksen kykyä käyttää aineetonta omaisuuttaan, kuten työntekijöiden motivaatiota, osaamista, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta ja asiakassuhteita. Tuolloin vallalla olleen taloudellisen ohjauksen sijasta mittaristo mahdollisti organisaation kokonaisvaltaisemman toiminnanohjauksen. Sen avulla myös organisaation visio ja strategia voidaan viestiä läpi organisaation ja muuttaa tekeminen mitattaviksi tavoitteiksi. (Kaplan & Norton 1996 A, 7-12.)

Toiminta- ja johtamisfilosofiana Balanced Scorecard sisältää käsitykset arvoista, ihmisestä, osaamisesta ja johtajuudesta. Jokaisen strategian ja Balanced Scorecard tulkinnan ja sovelluksen taustalta löytyvät perusoletukset ja sitoumukset siitä arvomaailmasta, jolle toiminta perustuu, jolta ihmisen olemus tulkitaan ja josta käsin tieto ja osaaminen ymmärretään sekä johtajuus määrittyy. (Määttä ym. 2000, 16.) Balanced Scorecard on saatujen kokemusten ja esimerkkien myötä kehittynyt mittaamiskysymyksiä laajemmaksi. Sen soveltaminen on aiheuttanut muun muassa sen, että organisaatioiden johtamisjärjestelmän eri osa-alueita on voitu kyseenalaistaa. Balanced Scorecardin sisältöä on laajentanut organisaation vision ja strategian merkitys johtamisen keskeisenä alkulähteenä. (Määttä ym. 2000, 24-25.)

Balanced Scorecardin on otettu useissa organisaatioissa käyttöön, koska organisaatioilla on ollut halu löytää strategiaan kytkeytyvä toiminnanohjausjärjestelmä, joka auttaa kohdistamaan yrityksen voimavarat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toinen syy Balanced scorecardin suosioon toimintojen ohjausjärjestelmänä oli yritysten aito tarve saada perinteisen budjetoinnin rinnalle jokin toimivampi järjestelmä, joka ei olisi vain tulosten seuranta, vaan sopiva myös eri aktiviteettien seuraamiseen. Tulokortti antaa laajemman ja kokonaisvaltaisemman ymmärryksen organisaation tilasta muuttuvassa markkinatilanteessa, joka auttaa tehostamaan yrityksen toimintaa ja tuo mahdollisuuden vaikuttaa myös taloudelliseen tulokseen. Tulokortilla on lähdetty yhdenmukaistamaan johtamisjärjestelmiä, jotta tavoitteet ja toimenpiteet kohtaisivat toisensa. Tasapainoisen tulokortin suurimmat vaikutukset tulevaisuudessa nähdään olevan kokonaisvaltaiseen johtamiseen, strategiseen johtamiseen ja strategisen toteutumisen seurantaan. (Toivanen 2001, 103.) Lisäksi se on koettu erittäin hyväksi viitekehyydeksi kehitettäessä organisaation kokonaisvaltaista suorituskyvyn mittaajajärjestelmää. Tulokortin vahvuuksia ovat yksinkertaisuus ja joustavuus erilaisten organisaatioiden tarpeisiin sekä keskittyminen organisaation kriittisiin menestystekijöihin. Informaatiotulvasta saadaan nopeasti otettua olennainen tieto, joka mahdollistaa johdon keskittymisen organisaation menestymisen kannalta keskeisiin asioihin. (Toivanen 2001, 68.)

BSC-malliin kohdistuvassa kritiikissä toimintalogiikkaa on kyseenalaistettu, koska näkökulmien välinen syy-seurausyhteyden olemassaolo ei ole itsestäänselvyys. Myös ylhäältä alas tapahtu-

vaa määrittelyprosessia on arvosteltu sen suhteen, että määrittelyn tulisi tapahtua samanaikaisesti ylhäältä-alas ja alhaalta-ylös toimivana prosessina, jolloin organisaatiossa hyödynnetään johdon strategisen osaamisen lisäksi myös operatiivisen tason osaaminen. Mintzberg kritisoi Balanced Scorecardia liian johtajakeskeisestä strategioiden muotoilusta, mikä ajattelutavassa johdon kiistattomana asemana tuleekin esille. Siinä ei myöskään tuoda esille demokraattisesti kaikkein organisaatiotasojen vaikutusmahdollisuuksia ja tietojen hyödyntämistä. (Toivanen 2001, 60).

3.2 Balanced scorecard strategisena johtamisjärjestelmänä

Strateginen johtaminen voidaan määritellä prosessina, jossa johdetaan tiettyjä strategisia päätöksiä. Strategiselle johtamiselle tunnusomaista on kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja ympäristössä olevia muutoksia. (Johnson & Scholes 1993, 14-17.) Strateginen johtaminen nähdään apuvälineenä silloin kun organisaation toimintaympäristö muuttuu nopeasti. (Toivanen 2001, 28.) Toimintaympäristön äkillinen muuttuminen ja yhteiskunnan luomat uudet velvoitteet organisaatiolle ilmentävät strategisen johtamisen tarvetta. (Ansoff 1984, 57.) Strateginen johtaminen vaatii parhaimmillaan laajaa tiedonkeruuta, vaihtoehtojen tutkimista ja tulevaisuuden vaikutusten korostamista. Strateginen johtaminen helpottaa kommunikaatiota, osallistumista, intressien ja arvojen yhteensovittamista sekä rohkaisee säännölliseen päätöksentekoon ja onnistuneisiin suorituksiin. Strategisessa johtamisessa kyse on organisaation mukauttamisesta strategiaan sekä eri näkökulmien ja tehtävien kokonaisnäkemystä, yhdistelemisestä ja tulosten seurannasta. (Kaplan & Norton 2002, 13; Toikka 2002, 187; Määttä ym. 2000, 26-27.)

Kaplan ja Norton viittaavat strategisella johtamisjärjestelmällä strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen, tavoitteiden toteutumien seurantaan sekä strategian toimivuudesta oppimiseen. Toisaalta johtamisjärjestelmällä voidaan ymmärtää kaikkea sitä systemaattista toimintaa, jolla yrityksen johto pyrkii varmistamaan yrityksen menestyksen. Näin määriteltynä johtamisjärjestelmä pitää sisällään yhtäältä yrityksen ohjausjärjestelmän, josta osan muodostavat Kaplanin ja Nortonin tarkoittamat suunnittelu-, tavoitteen asenta- ja seurantamenettelyt. Sen lisäksi se sisältää erilaiset päätöksentekoa ja toiminnan hallintaa tukevat tietojärjestelmät ja menettelytavat, kuten vaikkapa laatuauditoinnin tai hälytysjärjestelmätyyppisen tulokortin. Mikäli johtamisjärjestelmä määritellään näin laajasti, on vaikea ajatella, että tulokortti muodostaisi organisaation koko johtamisjärjestelmän (vrt. toiminnanohjauksen järjestelmät Merchantin ja Van Der Steden sekä Simonsin mukaan). Niinpä tavallisesti viitataan tiettyyn osaan organisaation johtamis- ja ohjausjärjestelmää. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 36-37.)

Tavoitteiden asettaminen ja vastuuttaminen luovat BSC-järjestelmästä varsinaisen johtamisjärjestelmän johdon tieto- tai hälytysjärjestelmän sijaan. Kyseessä on periaatteeltaan tavoitejohtaminen, "management by objectives", mikäli menettelyä käytetään hierarkkisessa organisaatiossa sovittaessa tavoitteista eri tasojen kesken. (Malmi ym. 2002, 19.) Hyvin räätälöitynä ja implementoituna kyseinen toiminnanohjausjärjestelmä on keskeinen osa organisaation strategiaprosessia. Se sisältää yhteisen vision määrittämisen ja jalkauttamisen käytännön toiminnaksi, kehittämishankkeiden linjaamisen ja priorisoinnin, yhteistyön kehittämisen organisaation eri funktioiden välille sekä jatkuvan kehittämisen ilmapiirin luomista. Ohjausjärjestelmä on myös hyvä organisaation kehittämisen väline, koska sen avulla on mahdollista tunnistaa yrityksen, yksiköiden, osastojen ja tiimien kriittiset menestystekijät sekä ennen kaikkea niiden väliset syy-seuraussuhteet ja johtaa niitä hallitusti. (Balanced Scorecard Forum 2000, 88.)

Balanced Scorecardiin strategisena johtamisjärjestelmänä kuuluu Määtä ym. (2000) neljä tärkeää prosessia:

1. Vision ja strategian selkiyttäminen

Selkiytetty visio ja strategia auttaa ja "pakottaa" johtoa täsmentämään keskinäisiä näkemyksiään yhteisen ymmärryksen ja sitoutumisen saavuttamiseksi. Yrityksen tavoittelema visio tulee purkaa konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi asioiksi, koska niihin on helpompi sitoutua kuin kaukasiin ja vaikeasti hahmotettaviin päämääriin. Johdon vastuu on toimia visionääreinä ja strategeina. Tämä prosessi sisältää johdon keskinäisen vision selkiyttämisen ja strategiaan sitoutumisen. (Määttä ym. 2000, 25.)

2. Strategisten tavoitteiden viestittäminen

Balanced Scorecardin strategiset tavoitteet ja mittarit tulee viestittää organisaation kaikkiin osiin. Sillä välitetään kaikille työntekijöille organisaation strategiset tavoitteet. Pyrkimyksenä on kiinnittää jokaisen yksilön toiminta osaston ja koko organisaation strategiaan ja näin lisätä ymmärrystä strategisten tavoitteiden tärkeydestä. Balanced Scorecard auttaa johtoa varmistumaan siitä, että organisaation kaikki tasot ymmärtävät pitkän aikavälin strategian ja osastojen ja yksiköiden toimenpiteet ovat linjassa strategian kanssa. Tavoitteilla ja mittareilla tulee olla välitön kytkentä organisaation visioon ja strategiaan. Tällöin on tärkeää huomioida prosessit, joiden kautta strategiaa ja sen toteuttamista johdetaan. (Määttä ym. 2000, 24-26.)

3. Suunnittelu, tavoitteiden asettelu ja strategisten aloitteiden suuntaaminen

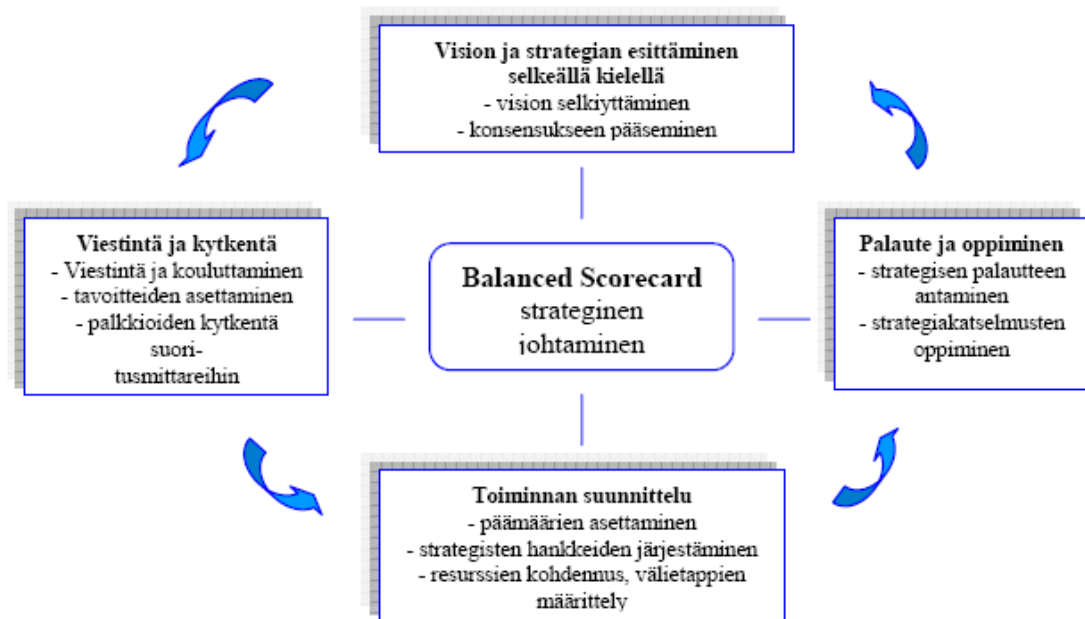
Balanced Scorecardilla on suurin vaikutus silloin, kun sitä hyödynnetään muutosprosessissa. Se tarjoaa eräänlaisen sateenvarjon yrityksen strategiselle suunnittelulle ja budjettiprosessille.

Tämän myötä pitkän ja lyhyen tähtäimen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden integroituminen mahdollistuu. (Määttä ym. 2000, 26.)

4. Strategisen palautteen ja oppimisen korostaminen

Sellaisenaan BSC tarjoaa seuranta- ja raportointijärjestelmän, jonka avulla strategista toteutumista arvioidaan, strategioita päivitetään ja sen käytöstä opitaan. Tätä vaihetta voidaan pitää Balanced Scorecard -prosessin innovatiivisimpana ja tärkeimpänä osana.

Koska tavoitteilla ja mittareilla pitää olla välitön kytkentä yrityksen vision ja strategiaan, tuloskortissa pitää huomioida myös sen prosessit, joiden kautta strategiaa ja sen toteuttamista johdetaan. (Määttä ym. 2000, 24–25.) Strategioiden johtamisessa toimitaan jatkuvassa epävarmuuden tilassa, jolloin kaikkea yrityksen toimintaa ei ole mahdollista hallita tai tietää järjestelmienkään avulla. Sen vuoksi strategiaa ja sen peruskomuksia on syytä arvioida säännöllisesti muun muassa erilaisissa keskusteluissa organisaation eri toimijoiden välillä. (Määttä ym. 2000, 82.)



Kuvio 3. Strategisen johtamisen prosessit. (Kaplan & Norton 1996 B, 11.)

Arvioitaessa strategian toteutumista, johdon on mietittävä, ovatko siihen sisällytetyt ennako-odotukset vielä ajankohtaisia ja paikkansapitäviä vai tulisiko niitä muokata ja suunnata uudelleen. Toisaalta johdon tulee myös arvioida, onko strategialla tulevaisuudessakin elinvoimaa ajatellen asiakasta, sisäisiä prosesseja ja rakenteita sekä innovatiivisuutta, työntekijöitä, järjestelmiä ja menettelytapoja. (Määttä ym. 2000, 26.)

3.3 Balanced scorecard-mittariston rakentuminen visiosta ja strategiasta

Balanced Scorecardissa on alun perin ollut neljä näkökulmaa: taloudellinen-, asiakas-, prosessit sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Organisaatiot ovat myös muokanneet näkökulmia niin, että ne sopivat paremmin heidän toimintaansa. Henkilöstönäkökulma on usein mukaan otettu viides mittausulottuvuus. Balanced Scorecard sisältää myös kolme ajallista ulottuvuutta: menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden, joiden kautta arvioidaan organisaation toimintaa. (Olve ym. 1998, 44.)

Visio ja strategia ovat organisaation ydin, jotka tulee olla selkiytettynä ennen näkökulmamittareiden asettamista. Organisaation strategiaperustan keskeinen elementti on visio, joka antaa strategialle suunnan. Vision tarkoituksena on luoda kuva yrityksen tulevaisuudesta ja organisaation suunnasta, johon organisaatio pyrkii pääsemään. Tämän vuoksi vision pitäisi olla johdon ja henkilöstön yhteinen tahtotila, joka innostaa pyrkimään päämäärää kohti. Näin ollen visiosta tulee näkyä tavoite, joka ottaa huomioon yrityksen ne arvot, joille johtaminen yrityksessä perustuu. (Drucker 2000, 53-54; Määttä ym. 2000, 56-57.)



Kuvio 4. Balanced Scorecard. (Kaplan & Norton 1996 A, 9.)

Strategia on hypoteesi eli oletamus siitä, miten organisaatio etenee nykyisestä tilanteesta tavoiteltuun uuteen tilanteeseen. Nykyisen tilanteen ja vision välillä on useita toisiinsa yhteydessä olevia oletuksia, jotka edellyttävät tärkeimpien toimintojen tunnistamista. Strategian toteutumisen edellytyksenä on kaikkien organisaation henkilöiden ymmärrys taustalla ole-

vista hypoteeseista, joita on jatkuvasti testattava sekä päivitettävä ja joihin organisaation resurssit tulee mukauttaa. (Kaplan & Norton 2002, 84-85.)

Operatiivisen johtamisen näkökulmasta strategia tarkoittaa organisaation tietoista keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa. Se auttaa organisaatiota hallitsemaan ympäristöä. (Kamensky 2001, 17.) Strategia muuttaa liiketoiminnallisen teorian suorituksiksi ja sen avulla mahdollistetaan organisaation haluamien tulosten saavuttaminen. Strategia myös testaa käytössä olevaa liiketoiminnallista teoriaa, se ohjaa organisaation toimintaa tehden näkyväksi tekijöitä, jotka ovat organisaation kilpailukyvyyn ja toiminnan jatkuvuuden turvaamisen kannalta tärkeitä. Jos strategian noudattaminen ei tuota odotettuja tuloksia, liiketoiminnallista teoriaa on syytä pohtia uudestaan. (Drucker 2000, 57.)

Strategia kuvaa pelisääntöjä, tapahtumia ja päätöksiä, joiden avulla päästään nykytilanteesta toivottuun tulevaan tilanteeseen. Strategian pohjana tulisi olla myös organisaation tasapainoa ja sisäistä tiiviyttä korostavia elementtejä, jotka vaikuttavat toiminnallisiin periaatteisiin luottamiseen ja sitoutumiseen (Olve ym.1998, 58). Strategia on aina valintojen tekemistä. (Malmi ym. 2002, 63.)

Strategiatyötä pitää aina tarkastella suhteessa muihin suunnitteluprosesseihin, koska on mahdollista, että muut prosessit, joilla on pitkät perinteet ja vakiintuneet toimintatavat, aiheuttavat strategian näkemisen erillisenä asiana. Luonnollisesti strategialla on monia kosketuspintoja muihin prosesseihin. Strategiaprosessin tehtävä on kiinnittää suunnittelun lähtökohdat, todeta tai määrittää niihin perustuva visio, esittää tahtotilan saavuttamiseksi tarvittava strategia sekä varmistaa näiden tekijöiden muuttaminen konkreettisiksi tehtäviksi ja tavoitteiksi. Prosessin tehtävä on tukea strategista oppimista mahdollistamalla seuranta ja analysointi. (Malmi ym. 2002, 125.)

Strategiaprosessille voidaan asettaa kolme tavoitetta:

1. Sen tulee tuottaa menestysstrategiat
2. Sen pitää saattaa ne tavoitteiksi ja jokapäiväiseksi toiminnaksi
3. Strategiaprosessin tulee mahdollistaa strateginen oppiminen.

Balanced Scorecardin avulla pyritään vaikuttamaan erityisesti kahden jälkimmäisen toteutumiseen. BSC liittyy strategian luomiseen siinä mielessä, että toiminnan ajatellut syyseuraussuhteet voidaan mieltää kuvaukseksi strategiasta. (Malmi ym. 2002, 125.)

3.4 Mittarit eri näkökulmiin

Balanced scorecard-mittariston tärkeä piirre on se, että mittareiden valinnalla vaikutetaan strategisiin uskomus- ja rajoitejärjestelmiin. Mitatut asiat on mielletty tärkeiksi ja niihin kiinnitetään huomiota. Balanced Scorecardia tulee käyttää kommunikaation, informaation ja oppimisen systeeminä, ei kontrollin välineenä. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 185; Kaplan & Norton 1996 A, 25.) Balanced Scorecardin perusmallissa mittareita tuotetaan neljästä näkökulmasta, joista muodostuu ns. mittaristotaulukko eli tuloskorttikokonaisuus. Asiakasnäkökulma ja taloudellinen näkökulma kuvaavat ulkoisia odotuksia, kun taas sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma kuvaavat sisäisiä valmiuksia. Eri näkökulmille keskeisintä on se, että näkökulmien taustalla vaikuttavat visio ja strategia. Näkökulmille määritetään strategiset tavoitteet, tavoitetasot, seurantamittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat. Mittareiden tulee muodostua ja valikoitua organisaation omasta strategiaperustasta. Mittarit voidaan luoda joko suoraan strategiasta edeten syy-seuraussudetta mallintaen tai ne voidaan luoda myös kriittisten menestystekijöiden pohjalta, jotka pohjautuvat strategiaan. Mittareiden tulee olla menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen kohdentuvia. (Määttä ym. 2000, 107; Olve ym. 1998, 24; Malmi ym. 2002, 64; Kaplan & Norton 1996 A, 30-31.)

Mittarit voivat olla tulos- tai vaikutusmittareita, jotka kertovat mitä saadaan aikaan eli lopputuloksen, esim. tuottavuus, kannattavuus tai asiakastyytyväisyys. Nämä mittarit kertovat toteutuneista tapahtuneista sisältäen siten myös aikaviiveen. Konkreettisempia ja reaaliaikaisempia mittareita ovat suoritus- tai keinomittarit, jotka kuvaavat sitä mitä tehdään. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi sisäiset prosessit, asiakkaille arvoa tuottavat toiminnot, kustannukset, tehokkuus, tulos tai henkilöstön hyvinvointi. Hyvä mittaristo sisältää sekä tulos- että suoritusmittareita ja ennakoivia mittareita, jotka keskittyvät asioihin, joissa tullaan menestymään. (Kaplan & Norton 1996 A, 149-150; Olve ym. 1998, 24; Määttä ym. 2000, 107; Malmi ym. 2002, 66.)

Mittareiden tulee olla valideja eli niiden tulee kertoa organisaation henkilöstölle jotain mitattavasta asiasta tai ilmiöstä, jota sen oletetaan kertovan. Reliabiliteetti edellyttää, että mittarin tulee olla ymmärrettävä, luotettava ja avoin. Mittarin valintaan liittyy olennaisesti se, että mittarin keskeinen kriteeri on sen merkittävyys eli vaikutus ja hyöty toiminnan kannalta. Mittarin tulee olla myös uskottava ja edullinen. (Määttä ym. 2000, 118.) Tuloskorttiin on määritetty yksikkö, missä muodossa edellä mainittu mittarin tulos ilmoitetaan. Mitattava arvo voi olla esimerkiksi % tai poikkeama- %, lukumäärä, € sekä tavoitearvo, johon organisaatio tai yksikkö pyrkii. Toiminnanohjauksen näkökulmasta mittareille on laadittu hälytysarvot. Jos tavoitearvo on esimerkiksi osaston jonkin toiminnon läpimenoajan osalta 80 %, hälytysarvo

voisi olla 60 %. Hälytysarvo ilmaisee, että arvon alapuolelle mentäessä siirrytään heikon suoriutumisen tasolle. Tulosten kehittymisen ja vertailtavuuden kannalta tuloskortissa voi olla nykyarvoa ilmaiseva kohta.

3.4.1 Taloudellinen näkökulma ja taloutta kuvaavat mittarit

Malmin ym. (2002, 24-25) mukaan taloudellista näkökulmaa voisi hyvin nimittää myös omistajanäkökulmaksi, koska mittauksen kohteena ovat asiat, jotka kiinnostavat erityisesti organisaation omistajatahoa. Toisaalta taloudellinen näkökulma on myös äärimmäisen tärkeä yrityksen johdon työväline. Taloudelliseen näkökulmaan kuuluvilla mittareilla kuvataan organisaation strategian taloudellista onnistumista. Sen lisäksi mittareiden avulla määritetään tavoitteet strategioille ja muille niitä kuvaaville mittareille. Näkökulma tarkastelee strategian seurauksia, ei niinkään itse strategiaa. Tässä näkökulmassa voidaan myös käsitellä mm. sitä, mitä taloudellisia riskejä organisaatio voi ottaa, sekä myös kustannus- ja investointistrategioita. (Olve ym. 1998, 59.)

Taloudellisia mittareita on kritisoitu niiden menneisyys keskittyneisyydestä, jolloin ne eivät nosta esiin yrityksen lisäarvoa tuottavia toimintoja. Taloudelliset mittarit ovat yrityksen kannalta kuitenkin välttämättömiä, koska niiden avulla varmistetaan se, että organisaation toimintojen parantuminen johtavaa myös taloudellisen tuloksen paranemiseen ja strategian toteutumiseen. (Kaplan & Norton 1992, 77-78.)

3.4.2 Asiakasnäkökulma ja -mittarit

Asiakasnäkökulmaan liittyvien mittareiden valinnassa yrityksen täytyy tuntea ja olla selvillä niistä asiakasryhmistä, jolle toimintoja tuotetaan. Tämä mahdollistaa asiakkaiden odotuksien kartoittamisen esimerkiksi laadun ja hinnan suhteen. Asiakasnäkökulmamittarit voidaan myös jakaa kahteen ryhmään. Toiseen ryhmään kuuluvat niin sanotut perusmittarit, jotka heijastelevat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa organisaation näkökulmasta katsottuna. Näitä mittareita ovat muun muassa asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus ja markkinaosuus. Toisen ryhmän muodostavat asiakaslupauksen mittarit. Tästä ryhmästä Kaplan & Norton käyttävät nimitystä organisaatiokohtaiset mittarit. Ne vastaavat kysymykseen, mitä organisaation tulisi tarjota asiakkailleen, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä, uskollisia ja sitoutuneita, jotta yritys pystyisi houkuttelemaan uusia asiakkaita ja saavuttamaan haluttu strategian mukainen markkinaosuus. Näitä tekijöitä ovat esim. tuotteen tai palvelun ominaisuudet, hinta ja laatu. Myös suhde asiakkaisiin mitattuna täsmällisyydellä voi toimia tällaisena tekijänä. Imagoon ja maineeseen liittyvät tekijät koskevat sitä, mitä asiakkaat ajattelevat organisaation tuotteista, palvelusta ja yleensä koko organisaatiosta. (Kaplan & Norton 1996 A, 63-85; Malmi ym. 2002, 25-26.) Asiakasnäkökulma on ehkäpä keskeisin mittari menestysstrategi-

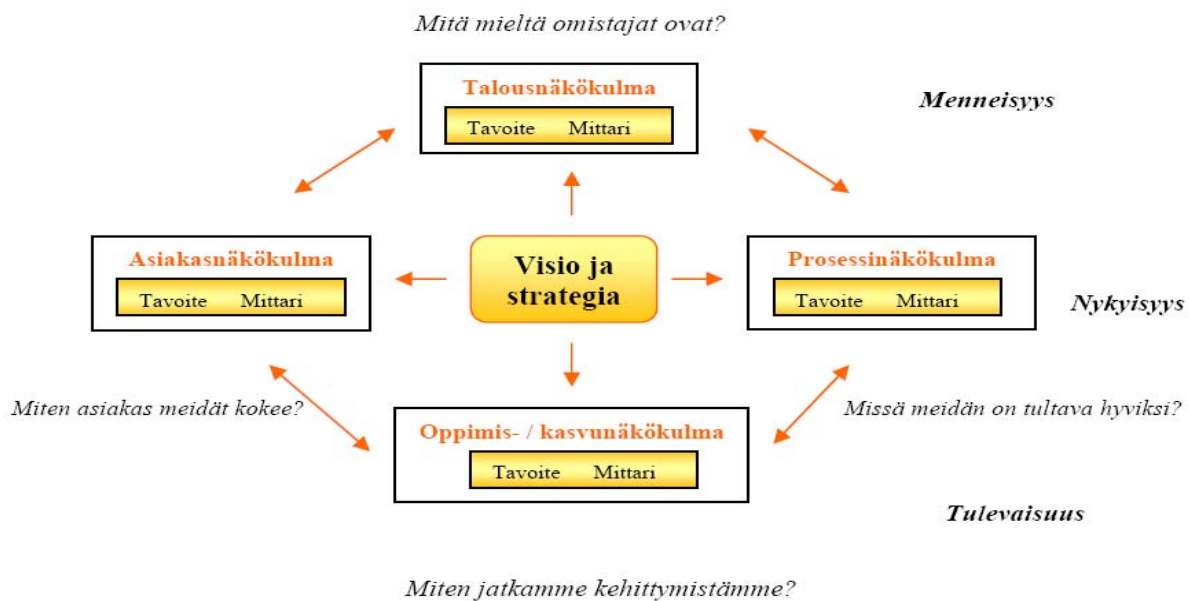
an näkökulmista, mikäli organisaation lähtökohta on palvella asiakkaitaan heidän tarpeitaan vastaavasti muun muassa erilaisilla palvelu- tai tuoteratkaisuilla. (Määttä ym. 2000, 74-76.)

3.4.3 Prosessinäkökulma ja -mittarit

Tehokkaiden prosessien tarkoitus on päästä asiakasnäkökulman tavoitteisiin eli takaamaan arvoketjun toimivuus ja näin tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa sekä kehittämään omaa sisäistä toimintaa mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Näin ollen asiakas- ja prosessinäkökulmien välillä on tiivis yhteys. Prosessi on luonteva näkökulma toiminnan tarkasteluun, mikäli organisaatio on sisäistänyt prosessiajattelun. (Määttä ym. 2000, 79-81.) Sisäisten prosessien suoriutuskyky vaikuttaa organisaation kykyyn tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja toimia myös kustannustehokkaasi. Sisäisten prosessien näkökulma mittaa prosesseja, joissa pitää onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa esitetyt tavoitteet saavutetaan. Sisäistä prosesseista tulee määrittää innovaatioprosessi (tutkimus- ja kehitystoiminta), operatiivinen prosessi (nykyiset toiminnot) ja myynnin jälkeinen palveluprosessi eli esimerkiksi tuotteelle tai palvelulle määritelty laatu- ja kattavuustakuu. (Kaplan & Norton 1996 A, 63.)

3.4.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma ja niiden mittarit

Oppimis- ja kasvunäkökulman tarkoituksena on pyrkiä varmistamaan, että yrityksen organisaatio pystyy uudistumaan strategiakauden aikana. Organisaation ja sen eri osien oppiminen ja kasvu syntyvät aina kolmesta asiasta: ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista. Tässä näkökulmassa tulee ottaa huomioon mitä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi vaaditaan muun muassa ihmisten, järjestelmien ja edellä mainittujen toimintatapojen ja kehittämisen kannalta. Toisaalta tässä näkökulmassa on myös kriittistä pohtia asiakkaille arvoa tuottavien prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Yrityksen johdon pitää päättää, mitkä ydinosamisalueet se ottaa kehittämisen kohteiksi ja toiminnan ytimeksi sekä miten osaamista kehitetään sellaisilla osaamisalueilla, jotka eivät ole yrityksen ydinosamisalueita. (Toivanen 2001, 58.)



Kuvio 5. Näkökulmien yhteys mittaamiseen (Kaplan & Norton 1992; Olve 1998, 16).

3.5 Teoreettinen viitekehys

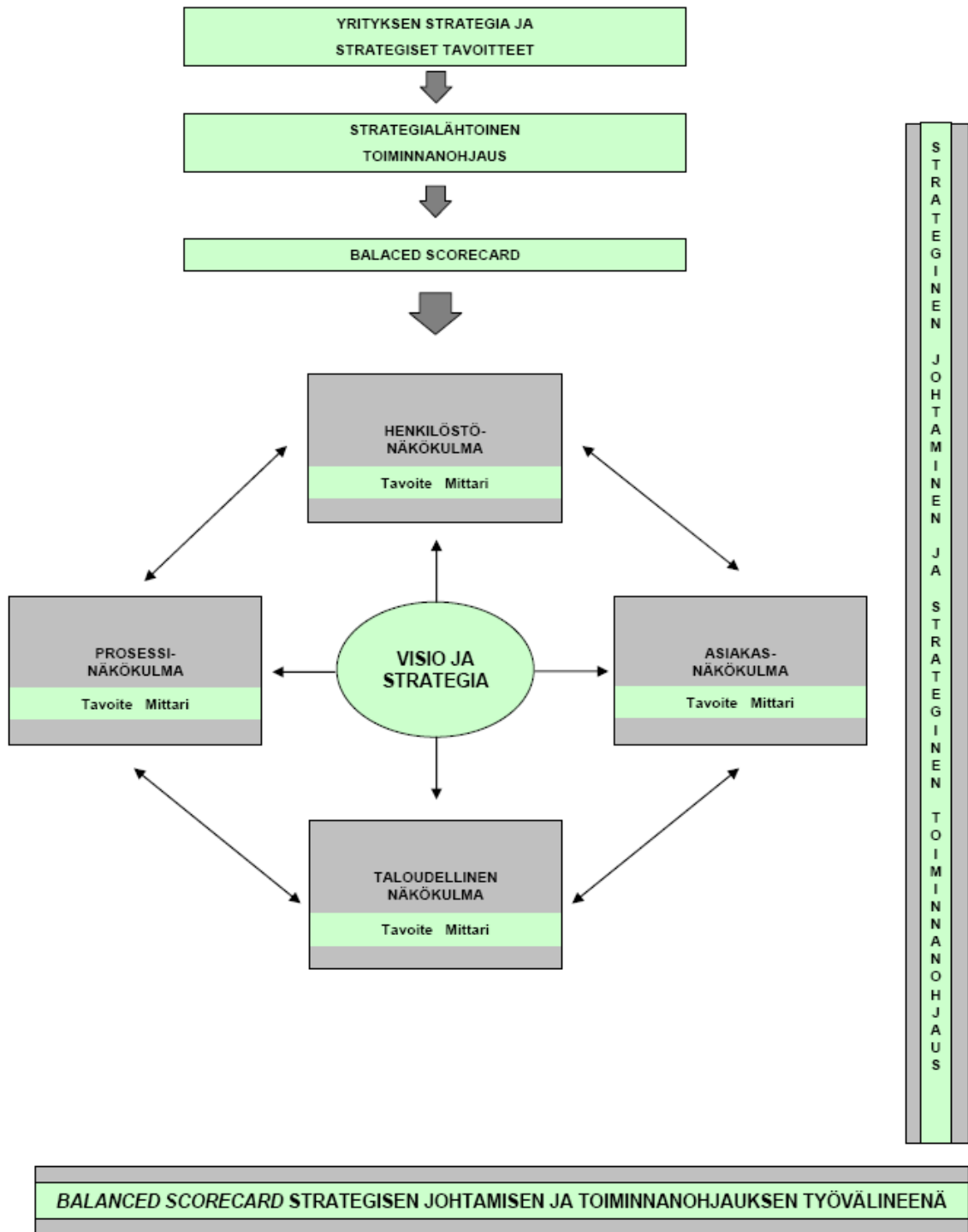
Tehokkaasti toimiva tasapainoinen mittaristo on yhtenäinen kokonaisuus, joka mahdollistaa toiminnan mittaamisen monipuolisesti ja useasta näkökulmasta. Tämä edellyttää, että eri mittausulottuvuuksissa on riittävästi kyseisen näkökulman mukaisia mittareita. (Kaplan & Norton 1996 A, 160.)

Hyvän mittarin ominaisuuksiin kuuluu Malmin ym. (2002) seuraavia asioita:

1. tasapaino taloudellisen ja ei-taloudellisen mittaamisen välillä
2. tasapaino pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden välillä
3. tasapaino ulkoisen ja sisäisen mittaamisen välillä
4. strategisesti keskeiset sekä helposti mitattavat että vaikeammin mitattavat asiat ovat tasapainossa.

Balanced scorecard-mittarin tarkoituksena on, että siitä muodostuu osa organisaation normaalia johtamisrutiinia, ei irrallinen tai ylimääräinen työ, jolloin se hyödyt jäävät näkemättä. Se, miten mittaristo kaikilta osin kytkeytyy osaksi johtamisjärjestelmää, riippuu niistä menettelyistä, jotka organisaatiossa ovat käytössä. (Malmi ym. 2002, 123.) Jokainen organisaatio sovitaa mittariston omaan viitekehukseensä niin, että se mahdollistaa talousnäkökulman yhdistämisen muihin organisaation asettamiin tavoitteisiin ja näkökulmiin.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) on esitetty pelkistetyksi edellisten lukujen kirjallisuuskatsaus (strateginen johtaminen ja strategialähtöinen toiminnanohjaus sekä balanced scorecard -strategialähtöisen toiminnan viitekehys) peilaten sitä kohdeyrityksen strategiasta ja strategisista tavoitteista lähtevään johtamismalliin, jossa tasapainoinen tuloskortti on eräs keskeisin strategisen johtamisen ja strategialähtöisen toiminnanohjauksen viitekehys.



Kuvio 6: Kohdeyrityksen strategisen johtamisen ja strategialähtöisen toiminnanohjauksen viitekehys

4 Kohdeyrityksen strategia ja toiminnanohjausjärjestelmät

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Tapiola-ryhmä on juridisesti itsenäisten vakuutusyhtiöiden muodostama finanssialan ryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen vakuutus-, pankki ja finanssialan palveluja. Tapiolan tehtävänä ja toiminta-ajatuksena on tuottaa asiakkailleen etuja sekä kestäviä menestyksen ja hyvinvoinnin palveluja. (Tapiola 2008.) Tapiola on keskinäinen vakuutusyhtiö, joka tarkoittaa, että se on siis vakuutuksenottajien omistamana yhtiö.

Tapiola perustettiin vuonna 1982, mutta sen juuret ulottuvat vuoteen 1857 saakka. Tapiola-ryhmään kuuluu neljä vakuutusyhtiötä, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola (Vahinko-Tapiola), Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola (Eläke-Tapiola), Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola (Henki-Tapiola) ja Yritysten Henkivakuutusyhtiö Oy Tapiola (Yritysten Henki-Tapiola) sekä niiden lisäksi Tapiola Pankki Oy, Tapiola Varainhoito Oy ja Kiinteistö-Tapiola Oy. (Tapiola 2008.)

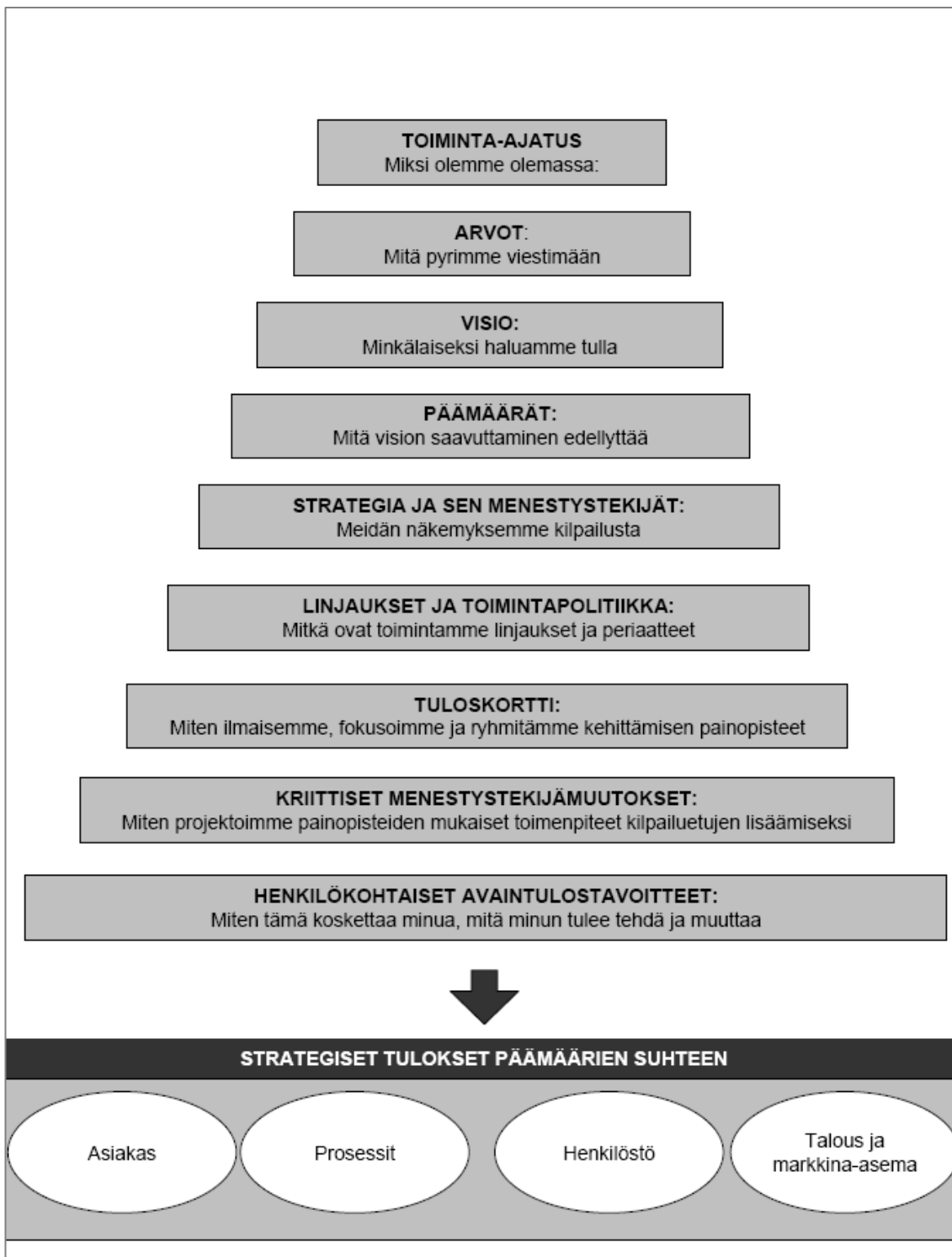
Vahinko-Tapiolan toimialaan kuuluvat vapaaehtoiset ja lakisääteiset vahinkovakuutukset. Eläke-Tapiolan toimialaan kuuluvat lakisääteiset työeläke- ja yrittäjäeläkevakuutukset. Henkivakuutusyhtiöiden toimialaan kuuluvat yksilölliset ja ryhmille myönnettävät henki- ja eläkevakuutustuotteet. Tapiola Pankki puolestaan palvelee henkilöasiakkaita täydellä palvelulla verkossa ja puhelimessa sekä neuvontapalveluilla toimistoissa ympäri Suomea. Yritysassiakkaile Tapiola Pankin palvelut ovat toistaiseksi vielä suppeammat. Tapiola Varainhoito Oy vastaa Tapiola-ryhmässä varainhoito- ja sijoitusrahastopalveluista. Vuonna 2007 perustetun Kiinteistö-Tapiola Oy:n tarjontaan kuuluvat tilojen vuokraus ja markkinointi, rakennuttamis-, ylläpito- ja kehitystoiminta, kiinteistöarviointi sekä osto- ja myyntipalvelutoiminta. Yhtiö hoitaa myös suorien kiinteistösijoitusten ja pääomarahastojen hallinnointia sekä näihin liittyvää neuvontaa. Alma Vakuutus Oy on lakkautettujen jälleenvakuutussopimusten hoitoyhtiö. (Tapiola 2008.)

Tapiola tuottaa palveluita yksityis- ja yritysasiakkaille pääasiassa itse, mutta esimerkiksi kiinteistöjen huolto- ja asuntovuokrauspalvelut on ulkoistettu. Osa palveluista, muun muassa atk- ja ravintolapalvelut hoidetaan omien tytäryhtiöiden avulla. Koko yhtiöryhmällä on kaikkiaan noin 1,2 miljoonaa Omistaja-asiakasta. (Tapiola 2008.)

4.2 Toiminta-ajatus ja arvot strategian toteuttamisen lähtökohtana

Tapiolan toiminta-ajatus on sen koko toiminnan lähtökohta. Toiminta-ajatuksen mukaan "Vaikuttuksenottajien omistaman Tapiolan tehtävänä on tuottaa asiakkaalleen etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja" (Tapiola 2007.) Myös Tapiolan arvoilla on keskeinen tehtävä, koska arvoperusta määrittää koko yhtiöryhmän tavat ja käytännöt, jolla yritykset toteuttavat toiminta-ajatustaan. Tapiola-ryhmän neljä arvoa - asiakkaiden etu, yrittäjähenkisyys, eettinen toiminta sekä yhdessä menestyminen - muodostavat kiinteän kokonaisuuden. (Tapiola 2007.)

Seuraavassa kuviossa on kuvattu koko Tapiolan liiketoiminnan strateginen viitekehys, jonka perustan muodostaa siis yrityksen toiminta-ajatus. Toiminta-ajatus antaa perustan koko yhtiöryhmän olemassaololle, jonka pohjalta se voi soveltaa valitsemaansa strategiaa. Strategian soveltamisessa myös arvoilla on oma merkityksensä. Seuraavassa näitä arvoja käsitellään tarkemmalla tasolla.



Kuvio 7. Kohdeyrityksen strategisen johtamisen käsittehierarkia. (Mukaiillen Näsi & Aunola 2002, 113.)

4.2.1 Arvot - Asiakkaiden etu

Asiakkaiden etu on Tapiolan arvoista ehkäpä tärkein, koska Tapiolan omistavat sen asiakkaat. Tapiolan pyrkimyksenä arvojen näkökulmasta on, että omistajina kaikki asiakkaat eli vakuutusnottajat ovat yhdenvertaisia ja vieläpä niin, että asiakkaat ovat sitoutuneet Tapiolaan taloudellisen turvan tarpeellaan, eivät käytäväkseen valtaa tai tavoitellakseen voittoa. (Actalehti, 2006.) Keskinäisessä vakuutusyhtiössä omistajien valtaa käyttävät vakuutusnottajat. Äänivalta riippuu vakuutusmaksuista tai kertyneestä rahastosta. Näin omistajuus ja asiakkaan etu yhtyvät. (Tapiola 2009.)

Asiakaskunnan etuja ovat turvallinen kokonaisuus pitkällä aikavälillä, vastuullinen toiminta sekä yksittäisenkin asiakkaan tarpeiden mukainen palvelu. Tapiolassa pyritään aktiivisesti myös keräämään asiakkailta palautetta, jotta toimintaa voitaisiin kehittää asiakkaiden edun vaatimalla tavalla ja jotta ylipäätään asiakkaiden ääni näkyy ja kuuluu erilaisissa kehityshankkeissa ja niiden seurauksena hyvänä asiakastytyväisyyden tasona (Intranet 2009)

4.2.2 Arvot - Yhdessä menestyminen

Yhdessä menestyminen on yhteistyön ja keskinäisen palautteen arvo, joka tarkoittaa henkilöstön, yhtiön ja asiakkaiden toimintaa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Yhdessä menestyminen sisältää kumppanuuden ja huolenpidon ajatukset. Yhteisyyteen ja yhdessä toimimiseen kuuluu myös hyvien yksilösuoritusten arvostaminen. Jokaisella tulee olla mahdollisuus käyttää parasta osaamistaan pyrittäessä yhteisiin tavoitteisiin.

Yhdessä menestyminen on määritelty Tapiolassa (Tapiola 2009.) siten, että yhdessä menestymiseen liittyy monta eri näkökulmaa, joita ovat:

1. Tapiolan yhtiöiden ja yksiköiden menestyminen yhdessä, voimansa yhdistäen ja välttämällä keskinäistä kilpailua.
2. Tiimien ja työryhmien yhteinen menestyminen hyvässä yhteistyöhengessä.
3. Partnerin (alihankkijan, sponsorointikohteen, osakkuusyrityksen jne.) kanssa yhdessä menestyminen asiakkaiden edun mukaisesti.
4. Asiakkaiden kanssa menestyminen keskinäisyyden hengessä. Kumpikin osapuoli menestyy, kun asiat hoidetaan hyvin.

4.2.3 Arvot - Yrittäjähenkisyys

Yrittäjähenkisyys on innovatiivisen kehittämisen arvo. Se on oma-aloitteisuutta ja neuvokkuutta, jota ihmiset ja yhteisöt tarvitsevat selviytyäkseen menestyksellisesti toimintaympäristössä, joka muuttuu koko ajan.

Yrittäjähenkisyyden tunnusmerkkejä ovat voimakas sitoutuminen, valmius reagoida toimintaympäristön muutoksiin ja kyky toimia erilaisissa ympäristöissä. Sitä on myös kyky ottaa selville asioita ja tulkita itse, mitä vaikutuksia muutoksesta saattaa olla omalle toiminnalle. (Tapiola 2009.) Yrittäjähenkisessä yhteisössä yhteisvastuun tunne on voimakas ja jokainen pitää huolta asiakkaista ja heidän tarpeistaan.

4.2.4 Arvot - Eettinen toiminta

Eettisyys on tietoisuutta siitä erosta, minkä tekemiseen Tapiolan työntekijöillä on oikeus ja minkä tekeminen on oikein. Eettiset arvot ovat ilmausta ihmisen sivistyksestä, kulttuurista ja halusta sitoutua yhteisön jäseneksi sekä valmiudesta pitää huolta muidenkin kuin itsensä hyvinvoinnista. Tämä ajatus kuvastuu lauseesta: "Kohtele asiakastasi ja työtoveriasi, kuten toivot itseäsi kohdeltavan." Yhteen sanaan tiivistettynä se tarkoittaa palveluhenkisyttä. (Tapiola 2009.)

Arkielämän työssä eettisyyden täytyy näkyä muun muassa luotettavuutena, oikeudenmukaisuutena, avoimuutena ja rehellisyytenä. Eettisesti toimiva yritys toimii vastuunsa tuntien ja niin, että sen maine pysyy tahrattomana. Se noudattaa lakeja, sääntöjä ja ohjeistuksia sekä solmimiaan sopimuksia. Se täyttää antamansa lupaukset ja sille asetetut velvoitteet.

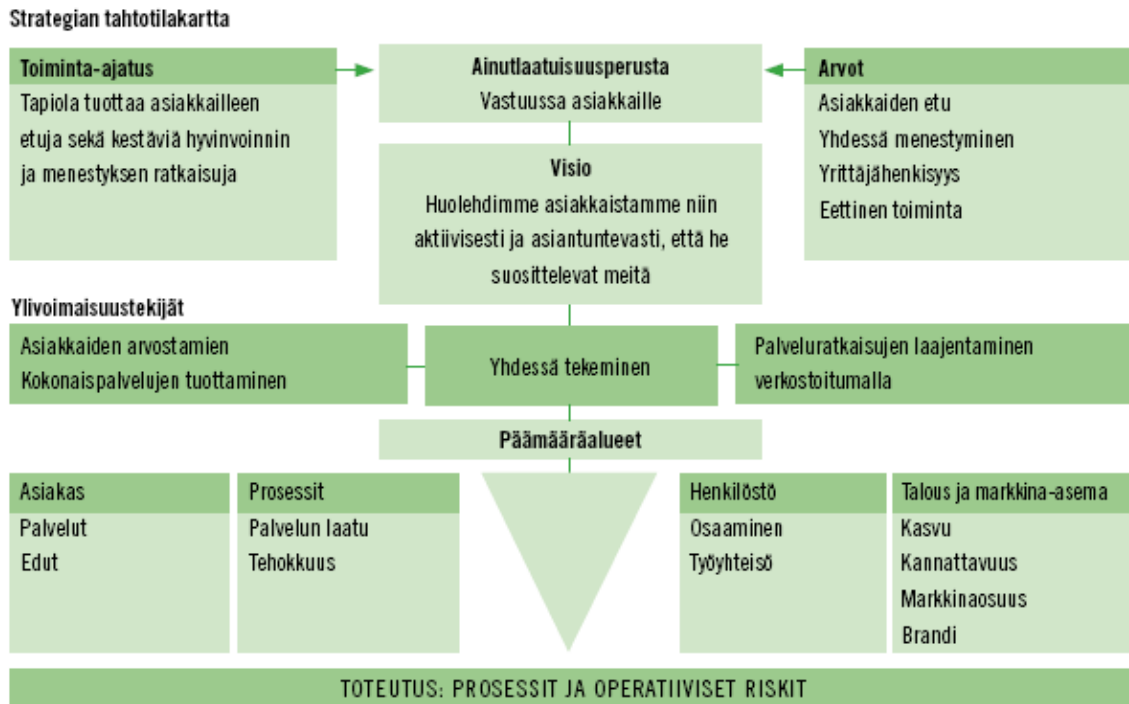
4.3 Visio, liiketoiminnan päämäärät ja strategian tahtotilakartta

Yrityksen tavoittelema visio määrittää strategiset päämäärät eli tavoitteet, jotka vision saavuttaminen edellyttää eri toiminnoilta. Näistä päämääristä on puolestaan johdettavissa kaikki strategian keskeiset tekijät ja menestystekijät, joilla päämäärien ja vision saavuttaminen täytyy käytännössä toteuttaa.

Strategia ja sen menestystekijät ovat Tapiolan kiteytetty näkemys siitä kilpailusta, jossa se on mukana yhä kasvavilla finanssialan markkinoilla. Strategiset linjaukset puolestaan määrittelevät yhteisen suunnan, jolla Tapiola pyrkii kestäväällä tavalla vastaamaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin sekä edistämään toiminnallista ja taloudellista menestystä muuttuvilla finanssimarkkinoilla. Tapiolan yhtiömuoto eli keskinäisyys tuo liiketoimintaan myös erityisen vastuullisuusvaateen ja useita velvoitteita.

Tapiolan hallitukset päättävät yhtiöryhmän toimintojen etenemissuunnista kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Menossa oleva jakso kattaa vuodet 2007–2009. Strategiakauden alussa yhtiöryhmän toiminta-ajatus eli toiminnan perusta muotoiltiin vastaamaan kasvavan vastuullisuuden haasteita. Tapiolan toiminta-ajatuksen sanamuoto ”kestävät ratkaisut” viestivät sekä ajallisen kestävyuden että läpinäkyvyyden vaatimuksista kaikessa toiminnassa. (Tapiola 2007.) Strategisten valintojen perustana olevissa arvoissa asiakkaiden etu ja eettinen toiminta kertovat pyrkimyksestä kaikki sidosryhmät huomioon ottavaan kestävyteen: kollektiivin etu menee yksilön edun edelle. Näin muun muassa kansainvälisesti hyväksi havaitut kestävyttä edistävät standardit ovat luonnollinen toiminnan perusta. (Tapiola 2007.) Hallitustyöskentelyn lisäksi Tapiola-ryhmän strateginen johtoryhmä, asiakaslohkostrategioista vastaavat yritys- ja yksityisasiakastoiminnan johtoryhmät sekä Tapiolan ylin johtoryhmä vahvistavat strategisen suunnittelun yhteydessä painopisteet ja osoittavat niillä toiminnan suunnan sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja odotukset. Strategisessa suunnan määrittelyssä ensimmäinen painotus on lisäarvon tuottaminen asiakkaille. (Tapiola 2007.)

Tapiolan strateginen tahtotila perustuu siis sekä analysoituun näkemykseen nykyisen ja tulevan toiminta- ja kilpailuympäristön kehittymisestä, että asiakkaiden ohjaavaan rooliin omistajina keskinäisen yhtiömuodon vuoksi. Strategiakauden alussa Tapiolan kilpailukykyä ja asiakkaiden menestystä lisäämään erottautumisperustaksi määriteltiin lähtökohta ja teema ”vastuussa asiakkaille”. Alla olevaan kuvioon kiteytetty Tapiolan strateginen tahtotila, jonka perustana ovat siis toiminta-ajatus ja arvot, jotka puolestaan näkyvät Tapiolan ainutlaatuisuusperustassa.



Kuvio 8: Kohdeyrityksen strategian tahtotilakartta. (Tapiola 2007.)

Seuraavassa kappaleessa kuvataan Tapiola-ryhmä strategisen johtamisen kokonaisuutta. Ensimmäiseksi käsitellään Tapiolan strategian vuosittaista tarkennusta, sen perusteella tehtäviä suunnitelmia ja tarkemman tason toimenpiteitä.

4.4 Strategian vuosittainen tarkennus ja toimenpiteet

Jokavuotinen strategiaprosessi käynnistyy vuoden ensimmäisellä neljänneksellä, jolloin yrityksen ylin johto keskustelee yhteistyössä hallintoneuvostojen yhteistyövaliokunnan kanssa tarvittavista strategisista muutoksista. Kaikki linjaukset perustuvat mittaviin analyyseihin ja ylimmän johdon näkemyksiin tulevaisuuden skenaarioista. Tämän jälkeen koko yhtiöryhmän eri yhtiöt ja rakentavat omat vuosisuunnitelmansa hahmotetun strategian pohjalta. Tämä vuosittainen toiminnan suunnittelu käynnistyy kesäkuun alussa ylimmän johdon suunnittelu-päivillä, jatkuu elo-syyskuussa budjettivastaaville annettavalla evästyksellä ja etenee tämän jälkeen tarkasti aikataulutettuna tapahtumaketjuna, johon lopulta koko henkilöstö osallistuu viimeistään ryhmätason vuosisuunnittelun aikana. (Tapiola 2008.)

Kesäkuusta eteenpäin strategian luonne on siis enemmän sen muuttamista operatiiviseen muotoon tulosryhmien konkreettisina tekemisinä. Toimintasuunnitelmien toteutumista ja

suorituskyvyn kehittymistä seurataan tunnuslukujen, budjettiraporttien sekä esimiesten ja alaisten välisten tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelujen avulla.

Kuten edellä on jo kerrottu, Tapiolan strategiaa tarkistetaan vuosittain. Toisin sanoen strateginen suunnitteluprosessi ei tule koskaan valmiiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että strategiaprosessia arvioidaan ja pyritään parantamaan vuosittain Tapiola-ryhmän strategisessa johtoryhmässä ja yhtiöiden johtoryhmissä eli aina ennen uuden suunnittelukierroksen aloittamista. (Tapiola 2007.) Myös esimiesten itsearviointiin kuuluu strategisen suunnitteluprosessin arviointi ja parantaminen. Näkökulman laajentamiseksi ja ideoiden löytämiseksi Tapiolassa käytetään myös niin sanottuja benchmarking-menetelmiä valittujen yhteistyökumppaneiden kanssa.

Strategian laadinta ja vuosittainen tarkastaminen olisi turhaa, mikäli strategioiden käytäntöön vienti ei olisi luonnollinen osa yksiköiden ja tulosryhmien vuosisuunnittelua. Yhtiön, yksiköiden, osastojen ja ryhmien strategian laadintaprosessin peruskaavio on yleisen teorian mukainen, mutta sen ja koko johtamisjärjestelmässä on sovellettu runsaasti muutamia tärkeitä perusasioita. Näitä ovat kohdeyrityksessä (Tapiola 2008.):

1. tasapainoinen tulokortti
2. laatujohtaminen
3. prosessijohtaminen
4. benchmarking
5. tulosjohtaminen.

Strateginen suunnittelu perustuu vuosittain vuosisuunnittelun yhteydessä tehtävään analyysiin, joka käsittää nykystrategian toteutumisen arvioinnin, asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet, kilpailu- ja toimintaympäristön, riskit, organisaation kyvykkyuden sekä toimittajien ja yhteistyökumppaneiden organisaation. Strategisessa suunnittelussa korostuu myös omistaja-asiakkaiden etujen kehittäminen. (Tapiola 2007.) Systemaattisella prosessilla pyritään ensin saamaan aikaan yhteinen strateginen tahtotila koko yhtiöryhmälle ja eri organisaatiotasolle. Tämän pohjalta suunnitelmat täsmennetään myös tulokortin muotoon.

Finanssialan liiketoimintayrityksen toiminnan päämääräalueita ovat tulokortin osa-alueet eli asiakas, henkilöstö, prosessien suorituskyky sekä talous- ja markkina-asema. Tulokortin osa-alueet kattavat useimmat toiminnot, sillä niiden pohjalta konkretisoidaan toimenpiteet ja niiden avulla raportoidun suorituksen kautta ratkaistaan pääsääntöisesti myös tulospalkkiot. Päämääräalueiden jälkeen seuraavalla portaalla määritellään yhtiöiden menestystekijät, joihin kuuluvat muun muassa (Tapiola 2007.):

- kattavat, monipuoliset ja vaivattomat palvelu- ja myyntikanavat,
- kilpailukykyiset tuotteet, palvelut ja asiakasedut,
- palveluhenkinen, osaava, sitoutunut ja menestyvä henkilöstö
- asiakaslähtöiset, asiakasuskollisuutta lisäävät korkealaatuiset ja kustannustehokkaat prosessit
- tehokas tietojärjestelmien ja tietoresurssien hyödyntäminen, sekä
- taloudellisten riskien hallinta.

Edellä mainitut strategiset menestystekijät pyritään viemään konkreettisiksi käytännön toiminnoiksi määrittelemällä yksiköiden, alueiden, piiriryhmien, osastojen ja tiimien avaintulokset. Tulokorttiin valittujen painopisteiden tarkoituksena on konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen varmistaminen sekä seuranta.

4.5 Strategian toimeenpanon taustat

Tapiola-ryhmän johtamisideologian kulmakivenä on johtaa ihmisiä ja asioita niin, että seuraavassa lueteltavat peruslinjaukset voivat määrittää myös käytännön arjessa kaiken tapahtumisen perustan. Käytännössä tämän pitäisi tarkoittaa sitä, että osa henkilökunnasta on sidottu johtamiseen ja strategiaan organisaation toiminnan kautta.

Kaikilla johtoon ja esimieskuntaan kuuluvilla henkilöillä on toimenkuva, johon on määritelty liiketoiminnalliset vastuualueet, työtehtävät tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tärkeimmät sisäiset ja ulkoiset yhteistoimintaosapuolet. Lisäksi kaikilla johtajilla, päällikkötason esimiehillä ja valtaosalla henkilöstöstä on vuosittain laadittu tai vähintään tarkistettu tulostoimenkuva, jossa on määritelty henkilökohtaiset avaintulosalueet ja -tavoitteet mittareineen ja seurantatapoineen. Tulostoimenkuvan mukainen onnistunut toteutus vaikuttaa suoraan tulospalkkioon.

Organisoinnin johtamiskäytäntöjä on arvioitu ja parannettu useiden vuosien ajan. Menetelmänä ovat olleet muun muassa Suomen laatupalkinnon arviointiperusteiden avulla suoritettut itsearviointit sekä säännölliset tulos-, suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Tähän toimintaan osallistuu kokonaisuudessaan myös Tapiolan ylin johto. Toisaalta myös tiimitoiminta on eräs työn organisoinnin muoto. Sen ei ole tarkoitus olla vain termi, vaan tiimitoiminta on tarkoitus olla määrätietoista ja se on liitetty sekä strategiaan että päivittäisjohtamiseen. Osastot, ryhmät ja tiimit suunnittelevat ja kehittävät osittain myös itse omaa toimintaansa ja asettavat tavoitteensa tasapainotetun tulokortin muotoon. Kustannusbudjetit laaditaan osittain myös tiimikohtaisesti, kuitenkin vähintään osastotasolla.

Strategian jalkautus eli sen konkretisointi ja muuntaminen toiminnaksi on yleinen ongelma. Tällä osa-alueella on varmasti parantamisen varaa kaikissa yrityksissä, niin myös kohdeyrityksessä. Strategian toimeenpanolle ja jalkauttamiselle onkin uhrattu monia tunteja etenkin ylimmän johdon ja esimiesten välillä erilaisin metodein, joita ovat esimerkiksi ylimmän johdon kyselytunnit, strategisen johtamisen ja operatiivisen johtamisen valmennukset sekä muut esimies- ja johtamiskoulutukset.

4.6 Toiminnanohjaus ohjausmenetelmänä

Toiminnanohjaus Tapiolassa muodostuu useista eri osa-alueista. Tavoitteena toiminnanohjaukselle on muun muassa se, että mielestäni jokaisen Tapiolan työntekijän pitää ymmärtää oman työnsä merkitys. Tällöin työntekijän on sisäistettävä seuraavat kysymykset:

1. mitä ollaan tekemässä?
2. kenelle tehdään?
3. Miten tehdään?

Edellä mainittujen kysymysten perustana tulisi olla organisaation toiminta-ajatus, visio, arvot, strategia ja vuosisuunnitelmat, joita pyritään käymään läpi mahdollisimman selkeästi vähintään vuosisuunnittelujen yhteydessä. Tapiolassa yhdessä menestyminen on yksi yrityksen arvoista. Yhtiössä pyritään panostamaan yhdessä tekemiseen ja menestymiseen, mutta toisaalta yhdessä tekemisen teemassa on myös tehottoman toiminnan vaara. Tätä ehkäisee kuitenkin se, että eri organisaatioissa palkitaan hyvistä suorituksista. Esimiestyöhön kuuluu oleellisesti myös se, että heikompiin työsuorituksiin puututaan tarpeen mukaan. Palkitsemisen ja puuttumisen tarkoituksena on pyrkiä kehittämään koko organisaatiota ja yksilöäkin. (Tapiola 2007.)

Toiminnanohjauksen pitäisi perustua selkeään ja hyvin sisäistettyyn ja viestitettyyn strategiaan. Tämän vuoksi säännöllinen strategiaviestintä, operatiivinen johtaminen ja arkisten työtehtävien tekeminen on linkitettävä strategiaan. Keskeistä johtamisen näkökulmasta on myös se, että johtamisessa vallitsee avoin vuorovaikutus niin ylimmän johdon, esimiesten ja muun henkilöstön välillä. Lisäksi laadukas esimiestyö sekä oikeudenmukaiset perusedut ja kannustimet saattavat auttaa strategian omaksumisessa. Hyvään johtamiseen kuuluu myös työtä koskevan palautteen ja kiitoksen antaminen, joka näkyy parhaimmillaan tehokkaan toiminnan kautta myös tulospalkkiossa. Tulospalkkio puolestaan on osa Tapiolan tulokorttia.

Tapiolassa keskeiset toiminnanohjauksen välineet ovat:

1. Perehdyttäminen. Esimies ja perehdyttäjä laativat jokaiselle uudelle työntekijälle kirjallisen perehdytysuunnitelman, josta ilmenee perehdytyksen aikana käytävät asiat, sovittu eteneminen sekä kullekin asialle sovittu vastuuhenkilö.
2. Toimenkuvan selkeys. Jokaiselle työntekijälle laaditaan toimenkuva, josta ilmenee toimenkuva suoritusodotuksineen selkeästi viestitettynä. Toimenkuvaa päivitetään aina tarpeen vaatiessa, muun muassa uuden strategiakauden alkaessa tai strategiakauden aikanakin strategian tarkastuksen jälkeen.
3. Tulos- ja tavoitekeskustelut. Laadukkaaseen esimiestyöhön kuuluu oleellisesti se, että esimies ja työntekijä käyvät säännöllistä keskustelua toiminnan tuloksista ja tavoitteista. Tulos- ja tavoitekeskusteluissa arvioidaan, miten henkilökohtaiset tavoitteet on saavutettu ja mitä tuloksia työntekijältä odotetaan. Tulos- ja tavoitekeskusteluissa annetaan palautetta sekä työn tekemisestä että sen tuloksista. Samalla on mahdollisuus tarkistaa ja asettaa uusia strategian toteuttamisen kannalta oleellisia tavoitteita niin työn tekemiselle kuin työsuoritusten johtamiselle. Tällä pyritään edistämään sitoutumista tavoitteisiin ja varmistamaan niiden mukaisesti toimiminen. Samalla luonnollisesti on mahdollista keskustella niistä tekijöistä, jotka ovat mahdollisesti edistäneet tai vastaavasti haitanneet tavoitteiden toteutumista sekä mahdollisesti käsitellä esimerkiksi työntekijän elämäntilannetta, jaksamista sekä työhyvinvointia.
4. Kehityskeskustelut. Kehityskeskustelu on olennainen osa säännöllistä vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskusteluja pyritään käymään vähintään kerran vuodessa, mutta johtamisen näkökulmasta säännöllisiä tulos- ja tavoitekeskusteluja-kin voidaan pitää osana jatkuvaa kehittymistä. Kehityskeskustelussa käsitellään yksikön toiminnan tarkoitusta ja tavoitteita sekä työntekijän omia työtehtäviä ja tavoitteita. Lisäksi kehityskeskustelun tarkoituksena on tarkastella miten omat tavoitteet on saavutettu ja miten työtehtävistä on suoriuduttu. Pääpaino on erityisesti nykyisessä työtehtävässä, sen edellyttämässä osaamisessa ja tulevaisuuden kehittymistarpeissa. Kehityskeskustelulla tavoitellaan työntekijän kasvua ja kehittymistä työntekijänä. (Tapiola 2008.)

Tapiolassa on siis määritelty mitä toiminnanohjaus tarkoittaa ja mistä elementeistä se koostuu. Määrittelystä huolimatta toiminnanohjaus on onnistunut osa työsuorituksen johtamista vasta sitten kun työntekijöillä on motivaatiota tehdä ja pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Käytännössä jokainen työntekijä on tuloksentekijä sekä itsensä kehittäjä, johon laadu-

kas esimiestyökin tähtää. Työn tekemisiin liittyy siis myös oikeus ja velvollisuus itsensä ja työyhteisönsä kehittämiseen.

4.7 Strategian toteuttamisen suunnittelu-, toteutus- ja seurantajärjestelmä eli tasapainoinen tulokortti

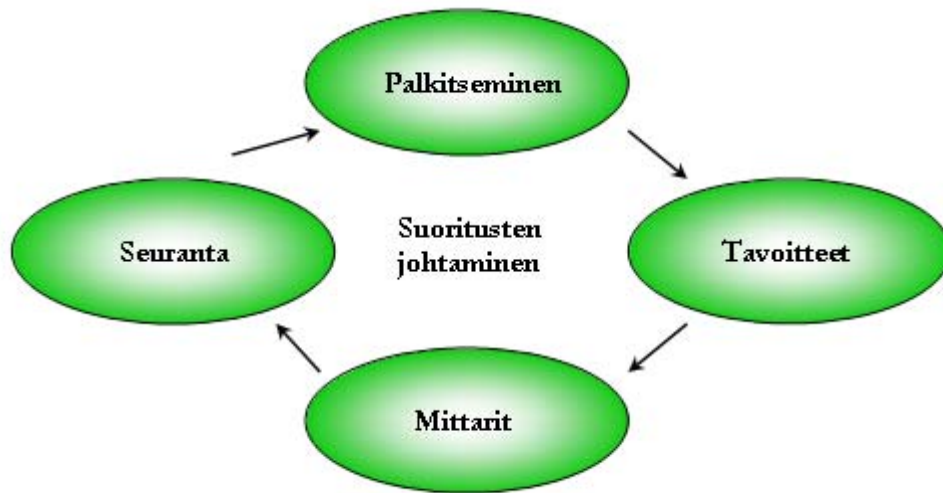
Kuten edellä on jo kerrottu, finanssiliiketoiminnan eri ulottuvuudet näkyvät vahvasti yrityksen toimintojen strategisen ja operatiivisen toiminnan suunnittelussa ja niiden kehittämisessä. Sen sijaan strategian toimeenpanossa on keskeistä johtaminen sekä esimiestyö ja tarkemmin sanottuna esimiehen rooli strategian viestijänä. Strategisen johtamisen ja strategiaviestinnän apuvälineenä toimii tasapainoinen tulokortti eri näkökulmineen. BSC on keskeinen väline asetettaessa strategian päämääriä sekä vuosi- ja kuukausitason tavoitteita ja sen tarkoituksena on viedä strategian tahtotilassa määritellyt toimenpiteet käytäntöön ja seurata niiden toteutumista. Tapiolassa tasapainoisen tulokortin neljä näkökulmaa on määritelty seuraavasti (Tapiola 2008.):

1. Asiakas (mitä he haluavat tuotteilta, palveluilta ja eduilta)
2. Henkilöstö (mitä se odottaa työyhteisöltä ja mitä Tapiola odottaa ammattitaidolta)
3. Prosessit (mitä asiakas odottaa laadulta ja Tapiola tehokkuudelta)
4. Talous ja markkina-asema (mitä asiakas odottaa omistajana Tapiolalta).

Tulokortin mittaristo on rakennettu tasapainoisesti ottaen huomioon nämä neljä näkökulmaa. Kussakin näkökulmassa on toiminnallisia ja taloudellisia mittareita sekä niille selkeät numeeriset tavoitteet. Tulokorteista johdetaan yhtiö-, yksikkö-, osasto- sekä ryhmätasoiset toimenpiteet ja mittarit, joita toteutetaan niin sanottuna jaksosuunnitelmana. Tulokorttijohtamisesta on muodostunut Tapiolalle ikään kuin johtamisen viitekehys, jonka avulla organisaatiota johdetaan eteenpäin ja samanaikaisesti tietoisesti rakennetaan omaa tulevaisuutta.

Tapiola-ryhmän strategiaprosesseista vastaavan vastuuhenkilön, Pekka Killströmin mukaan, "monessa tulokorttijohtamista soveltavassa yrityksessä tulokorttiin suhtaudutaan helposti vain yhtenä uutena ja pakollisena järjestelmänä, johon on pakko syöttää rutiininomaisesti mitattavia lukuarvoja. Tällöin tulokorttia käytetään vain raportoinnin työkaluna". Alussa Tapiolassakin suhtauduttiin tulokorttiin negatiivisesti ja epäilevästi, mutta nykyään mallin toteuttamisessa on jo päästy pitkälle. Killströmin mukaan "tulokortti mielletään Tapiolassa eräänlaisena tarinana, joka kertoo niin koko yhtiöryhmän strategisen tarinan kuin yhtiön, yksikön kuin asiakaslohkokin tarinan siitä, miten aiomme saavuttaa strategian mukaiset tavoitteet". Tapiolassa tulokorttijohtamista käytetään niin strategisen suunnan ankkurointiin

kuin henkilöstön osaamisen kehittämisen ohjaamiseen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.



Kuvio 9. Suorituksen johtaminen kohdeyrityksessä (Tapiola 2007)

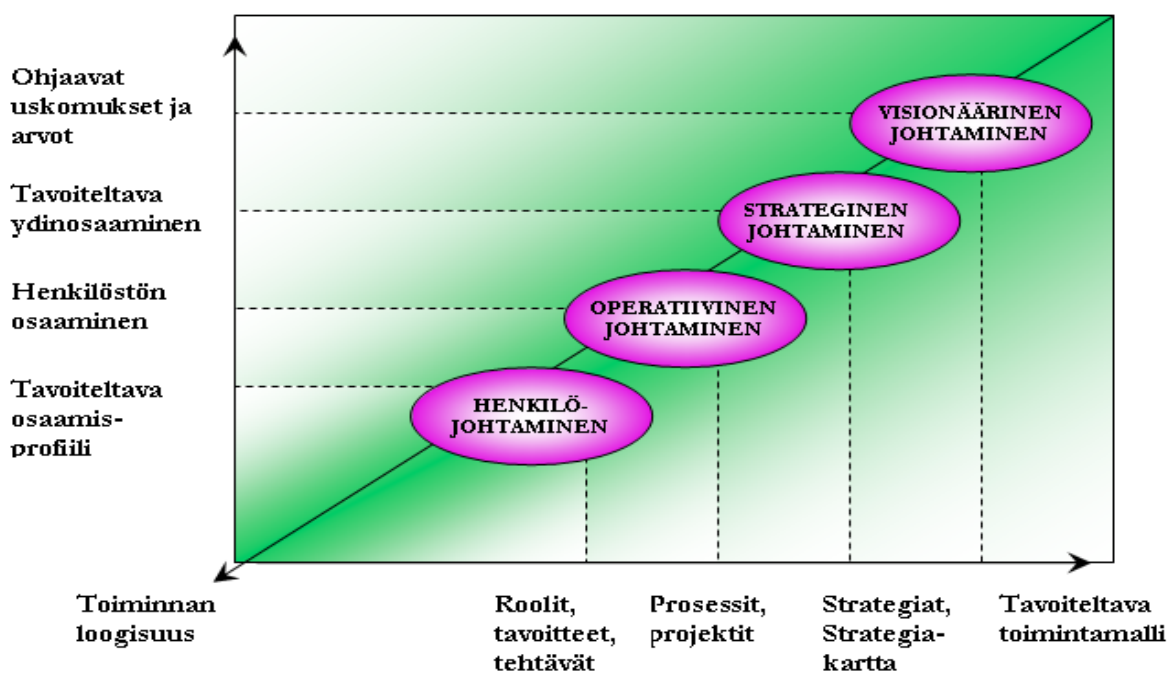
Strategiakauden tavoitteet luodaan Tapiolassa aina vuosisuunnitelmien pohjalta. Strategian ja tuloskortin avulla luodaan tavoitteet, jotka antavat suunnan toiminnalle ja kertovat mihin organisaatiossa tulee pyrkiä. Tapiolan ylin johto luo strategian koko organisaatiolle. Tämän jälkeen strategia tuodaan kullekin organisaatioyksikölle. Jokainen yksikkö luo virallisen strategian pohjalta täsmällisemmän strategian tavoitteineen. Edelleen yksikötasoinen strategia viedään organisaation alemmille tasoille asti, josta jokainen osasto ja tiimi tekevät toiminnalleen sopivat täsmälliset tavoitteet. Strategiakortilla ilmaistaan kauden päämäärä-alueet, mittarit ja numeeriset tavoitetasot. Strategiakortista johdetaan toiminnanohjauksen tuloskortin tavoitealueet, mittarit ja tavoitetasot. (Tapiola 2007.)

Vuositason mitattavat tavoitteet johdetaan päämääristä ja ne esitetään tuloskortissa. Tuloskortti ilmaisee mitä päämääriä ja toimenpiteitä kukin yhtiöryhmän osa toteuttaa. Nämä esitetään tuloskortin neljästä strategisesta näkökulmasta; asiakkaat, henkilöstö, prosessit sekä talous ja markkina-asema. Organisaation ylin johto määrittelee tuloskorttiin vision mukaisesti konkreettisen kuvan siitä, mitä Tapiolassa halutaan seuraavan kolmen vuoden aikana saavuttaa. Varsinaiset vuositasoiset tuloskortit luodaan kolmen vuoden strategiakorttien perusteella. Strategiakortin tarkoituksena on vakiinnuttaa yhtiön strateginen suunta, jonka mukaisesti eri yhtiöiden ja organisaatioiden konkreettiset tavoitteet puretaan vuositasolle asti ja konkreettisista tavoitteista luodaan osa päivittäistä työntekoa. (Tapiola 2007.)

Kaiken kaikkiaan Tapiolassa on noin 300 tuloskorttia, johon jokainen asiakaslohko, yhtiöryhmä, yksikkö ja tiimi itse määrittelevät omat vuositason tavoitteensa sekä keskeiset toimenpi-

teet niiden saavuttamiseksi. Kun johtoryhmä on määritellyt oman tahtotilansa eli yhdessä tekemisen suunnan, se asettaa rajat koko organisaation strategialle. Johtoryhmän tahtotilan pohjalta tuloskortit viedään strategian mukaiseen suuntaan. Tapiolan ylin johto ei anna valmiita tavoitteita ja keinoja henkilöstölle, vaan jokainen yksikön ja tiimin on pohdittava mitä valittu strategiasuunta merkitsee oman työyhteisön ja ryhmän kannalta. Jokainen yksikkö, osasto ja ryhmä luovat oman tuloskorttinsa johdon antaman strategian pohjalta. Ryhmien ja osastojen tuloskorttien painopisteet käydään sen jälkeen läpi päällikkö- ja johtotasolla. Tällä toimenpiteellä halutaan varmistaa, että tuloskortin tavoitteet ovat linjassa muiden organisaatioiden tuloskorttien kanssa ja mikä tärkeintä, tuloskortin toimenpiteet ovat strategian mukaisia.

Vaikka Tapiolan ylin johto tekee lopullisen päätöksen strategisista linjauksista, myös henkilöstön ääni näkyy strategiassa. Tapiolan arvojen (muun muassa yhdessä tekeminen) ansiosta tuloskorttiin liitetään mukaan myös henkilöstöä koskevia mittareita. Henkilöstömittareiden tarkoituksena on varmistaa työntekijöiden aloitteellisuus, luovuus ja oman työn aktiivinen kehittäminen. Tuloskortissa esitetyt tavoitteet toimivat myös toiminnan ja tulosten seurannan sekä palkitsemisen keskeisenä osana. Niiden tavoitteena on tukea strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamista henkilöstöä kannustamalla ja sitouttamalla. Tuloskortista juuri palkitseminen on se osa, joka eniten kiinnostaa henkilöstöä. Tulospalkkion tavoitteena onkin siten kannustaa henkilöstöä erinomaisiin suorituksiin ja palkita asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (Tapiola 2008).



Kuvio 10. Johtamisen eri ulottuvuudet. (tuntematon lähde.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään kokonaisuudessaan tutkielman tutkimuksen tekemistä. Luku alkaa tutkimustehtävien ja tutkimusmenetelmien määrittelemisellä jatkuen luonnollisesti varsinaisen kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen.

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimus tehtiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällinen tutkimus on yhä vahvasti hallitseva tutkimusstrategia esimerkiksi sosiaalitieteissä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 129). Määrällinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tutkittavan ilmiön rakennetta, eli sitä minkälaisista osista se koostuu ja löytyykö niistä jonkinlaista erilaisina riippuvuuksina ilmenevää systematiikkaa. Määrällinen tutkimus myös pyrkii tarkastelemaan, minkälaisia yhteyksiä osien välillä on ja minkälaisia muutoksia tutkittavassa ilmiössä tapahtuu. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 22.) Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat aiempien tutkimusten johtopäätökset, aikaisemmat teoriat, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely. Kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyy myös oleellisesti tutkimuksen suunnittelu.

Suunnitteluvaiheessa tutkijan tulee määritellä miten aineisto kerätään ja miten se soveltuu numeeriseen mittaamiseen. Usein suunnitteluvaiheessa määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä, ja otetaan tästä perusjoukosta otos. Kvantitatiivinen aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmät tehdään tilastolliseen analysointiin perustuen. Tällaisia tilastollisia analysointimenetelmiä ovat muun muassa tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyden tilastollinen testaus. (Hirsjärvi ym. 2000, 129.)

Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii objektiivisuuteen ja siihen liitetään myös usein luotettavuuden vahva korostaminen. Määrällinen tutkimus on yleensä kokeellinen ja kokemusperäinen sekä tosiasiallinen. Määrällinen tutkimusote tutkii ihmistä ikään kuin ulkoapäin. Kvantitatiivisen tutkimuksen päämäärinä voidaan ajatella tosiasioiden toteamista, ennustamista, muuttujien välisten yhteyksien osoittamista sekä tilastollista kuvausta. Kvantitatiivisen tutkimuksen suhde tutkittavaan kohteeseen on lyhytkestoinen, tarkkarajainen ja etäinen. Tutkimusstrategiana kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi survey- tutkimusta ja työvälineinä kyselylomakkeita ja tietokoneita. (Soininen 1995, 34, 35- 36.)

5.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja otanta

Hyvin onnistunut otanta luo tukevan pohjan tutkimuksen tekemiselle. Tutkimuksen tavoitteet määrittelevät otannan eli sen, millaisista yksiköistä tutkimuksen tekemisessä ollaan kiinnos-

tuneita. Yksiköt muodostavat perusjoukon, jossa kaikki yksiköt pystytään mittaamaan. Tällöin kyseessä on kokonaistutkimus. (Soininen 1995, 99- 100.) Otanta voidaan suorittaa monin eri tavoin. On olemassa todennäköisyyteen perustuvia otoksia, joita ovat esimerkiksi yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. (Hirsjärvi ym. 2000, 167.)

Todennäköisyyteen perustuvat otokset soveltuvat parhaiten laajamittaisiin tilastollisiin tutkimuksiin. Voidaan puhua myös ei- todennäköisyyteen perustuvista otoksista, joita ovat esimerkiksi kiintiöotanta, sopivuusotanta sekä harkinnanvarainen otanta. Ei- todennäköisyyteen perustuvia otantatapoja voidaan käyttää silloin, kun tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus yleistää otoksen ulkopuolelle. Tämän tyyppiset otantatavat soveltuvat myös sellaiseen laajempaan tutkimukseen, jossa esitellään käytettävää kyselylomaketta. Esimerkiksi harkinnanvaraisessa otantatavassa tutkija poimii otokseen sellaiset tapaukset, jotka soveltuvat hyvin hänen tutkimukseensa. Opinnäytetöissä tämän tyyppinen otanta on hyvä vaihtoehto, sillä tuolloin tarkoituksella valitut tutkimuksen kohteet ovat helpoimmin tavoitettavissa. (Soininen 1995, 101-103).

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Tapiolan esimiesten näkemyksiä ja käsityksiä yrityksen strategiasta ja toiminnan ohjaukseen liittyvistä järjestelmistä, on luonnollista, että tutkimuksen kohderyhmänä ovat esimiehet, mutta myös heidän suoria alaisiaan. Tarkemmin määriteltynä tutkimuksen kohderyhmä muodostuu Tapiolan työntekijöistä, jotka toimivat työtehtävissään vakuutus- ja korvauskäsittelijöinä, asiakas- ja pankkineuvojina, palvelu- ja suunnittelupäälliköinä, osastopäälliköinä ja palvelujohtajina sekä yksikönjohtajina.

Tämän lisäksi kohderyhmäksi voidaan määritellä eräs tutkimuksen taustatiedoista eli vastanneyhtymänsä yrityksen. Tapiola-ryhmän eri yritysten välillä on nimittäin havaittavissa erilaisia yrityskulttuureja ja käytännön toimintatapoja niin päivittäisessä toiminnassa kuin esimiesten johtamistavoissa. Näin ollen valitut kohderyhmät toimivat koko yhtiöryhmän ja sen eri yritysten läpileikkauksena. Ennen kyselyn lähettämistä tein kohtuullisen paljon työtä kyselyyn vastaajien määrittelyä varten. Tätä asiaa helpotti omat sisäiset verkostoni koko yhtiöryhmän sisällä, jolloin sain muissa yhtiössä työskenteleviltä kollegoiltani varsin helposti heidän vastualueensa sähköpostilistat. Tutkimuksen kannalta oli myös tärkeää, että kunkin vastualueen vastaajat toimivat samassa yksikössä tai jopa samalla osastolla. Näin ollen kunkin yhtiön vastaajista muodostuu varsin edustava otos ja ennen kaikkea työntekijöiden vastauksia voidaan tällöin tarkastella luotettavimmin esimiehen strategisen johtamisen ja esimerkiksi strategiaviestinnän kehittämisen näkökulmasta. Olen halunnut varmistaa tällä otannalla sen, että eri yhtiöiden ja eri asemassa toimivien henkilöiden osalta voidaan osoittaa esimiesten tärkeä merkitys ja rooli osana strategian tehokasta toimeenpanoa.

5.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

5.3.1 Survey-tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään survey-tutkimusta. Survey-tutkimuksessa tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, selittämään ja vertailemaan ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2000, 122.) Survey-menetelmillä tarkoitetaan etukäteen strukturoitua aineiston keruuta kysely- ja haastattelulomakkeiden avulla. Kysely- ja haastattelumenetelmien vahvuus on erityisesti niiden tehokkuus ja taloudellisuus silloin, kun kerätään tietoa suurten ihmismäärien toiminnasta, asenteista tai mielipiteistä. Survey-tutkimuksen tekeminen edellyttää sitä, että tutkija kykenevät etukäteen tekemään ymmärrettäviä ja vakiomuotoisia kysymyksiä. Valmiiden vastausvaihtoehtojen tekeminen vaatii tutkittavien asioiden luokittelua ja käsitteellistä kategorisointia etukäteen. (Alkula ym. 118- 120.)

Survey-tutkimusta voi olla kolmea erilaista, riippuen tiedon luonteesta. Survey- tutkimus voi olla kuvailevaa, jolloin kerätyn aineiston avulla pyritään vain ja ainoastaan kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä. Vertailevassa tutkimuksessa eroja ja yhtäläisyyksiä pyritään selvittämään aineiston avulla. Selittävässä survey- tutkimuksessa pyritään alkeellisten syy- seuraussuhteiden selvittämiseen. Survey- tutkimus pyrkii selvittämään käytännönläheisiä ongelmia ja tutkimuksessa kaikki muuttujat ovat tasa- arvoisia keskenään, eli riippuvia tai riippumattomia muuttujia ei erotella toisistaan. (Soininen 1995, 79- 80.) Edellä mainitun lisäksi survey- tutkimuksessa voidaan olettaa, että ilmiöt ovat mitattavissa, kuten esimerkiksi kyselylomakkeessa. Kyselylomake on usein standardoitu sekä strukturoitu. Standardointi tarkoittaa sitä, että lomakkeessa olevien kysymysten muoto ja järjestys ovat tietyssä määrin sidottuja ja kiinteitä haastattelijan kannalta. Tutkija ei siis voi kyselyn aikana enää vaikuttaa kyselyn suorittamiseen. Strukturoinnilla taas tarkoitetaan sitä, missä määrin kysymykset ovat sulkeisia tai avoimia vastaajan kannalta. Strukturoidussa lomakkeessa vastaajan kannalta kaikkiin kysymyksiin on olemassa valmiit vaihtoehdot, joista sitten valitaan. (Laaksovirta 1988, 47- 48.)

Survey- menetelmin kerätyn tiedon sisällön ja luotettavuuden kriittinen arviointi on tärkeää, sillä aineistoihin liittyy aina myös virheen riski. Survey- tutkimuksissa erilliset vastaajat vastaavat valmiiksi muotoiltuihin kysymyksiin, ja yleensä joutuvat valitsemaan vain yhden vastauksen vastausvaihtoehtojen joukosta. Ihmiset eivät aina välttämättä ole varmoja siitä mitä kysytään, mutta siitä huolimatta he usein valitsevat jonkin vastausvaihtoehdon. Kerätyn tiedon luotettavuus riippuu paljolti tarvittavan tiedon luonteesta. Kaikkein luotettavinta tietoa saadaan tosiasioista ja epäluotettavimpia ovat asenteisiin ja mielipiteisiin liittyvät tiedot. Paras keino saada luotettavaa aineistoa on aineiston keruun hyvä etukäteissuunnittelu ja huo-

lellinen toteutus. (Alkula ym. 1994, 121- 122.) Survey-menetelmän avulla kerätty aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi ym. 2000, 180.)

5.3.2 Kyselytutkimuksen laadinta

Kysely on survey- tutkimuksen keskeinen menetelmä. Kyselytutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja heiltä voidaan myös kysyä monia asioita. (Hirsjärvi ym. 2000, 180- 182). Kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa tosiasioista, tiedoista, arvoista ja asenteista, käyttäytymisestä ja toiminnasta sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lomakkeissa on myös mahdollista pyytää arviointeja toiminnoille tai mielipiteille. Kyselylomakkeessa voi olla kolmenlaisia kysymyksiä: avoimia, monivalinta- sekä asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2000, 184-187.)

Kyselylomakkeen laadinnassa ehkä tärkein tekijä on kyselyn selvyys. Jotta tulokset olisivat luotettavia, eri kysymysten pitää merkitä samaa kaikille kyselyn vastaajille. Rajatut kysymykset ovat tehokkaita ja kuhunkin kysymykseen tulisi sisältyä vain yksi merkitys. Kyselylomakkeeseen on myös muistettava tarjota vaihtoehto "ei mielipidettä" tai "en osaa sanoa". Monivalintavaihtoehdot ovat käytännöllisiä ja lomakkeen laadinnassa on hyvä ottaa huomioon, että kysymysten järjestyksellä voi olla merkitystä. Yleensä yleisimmät kysymykset voi sijoittaa lomakkeen alkupuolelle ja tarkemmat kysymykset puolestaan loppupuolelle. Kyselylomakkeissa ammattisanaston käyttöä ei suositella ja sanojen tulisi muutenkin olla ymmärrettävässä muodossa. Lomakkeen kanssa lähetettävässä lähetekirjeessä tulee olla selvitys siitä, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja tärkeys. (Hirsjärvi ym. 2000, 189-190.)

Hyvä kyselytutkimuslomake on selkeä ja sen teksti ja kysymykset on hyvin aseteltu. Vastausohjeiden tulee olla ymmärrettävät ja kerrallaan kysytään vain yhtä asiaa. Kysymysten tulee edetä loogisesti ja niiden tulee olla numeroitu loogiseen järjestykseen. Kyselylomakkeen tulee olla lähettämisvaiheessa täysin valmis ja loppuun asti hiottu, sillä kysymyksiä ei voi enää muuttaa sen jälkeen, kun ne on postitettu. (Heikkilä 1999, 46-47.)

5.3.3 Strukturoitu sähköinen kyselylomake

Kyselytutkimuksessa rakenteellisesti yksinkertaisin tapa on niin sanottu sähköinen kysely. Kyselylomake lähetettiin tutkittaville sähköpostin välityksellä, jolloin vastaajat täyttivät kyselyn. Sähköisen kyselyn etu oli ehdottomasti se, että vastaukset tallentuvat automaattisesti kyselyjärjestelmän tietokantaan. Tämän lisäksi etuja ovat sen nopeus, vaivattomuus kyselyn täyttämisen osalta sekä laatu siinäkin mielessä, että sähköinen kyselypohja pakottaa otta-

maan kantaa jokaiseen kysymykseen. Näin ollen tutkimukseen ei voi tulla niin sanottuja tyhjiä vastauksia.

Sähköisen kyselyn suurin haitta on puolestaan niiden räjähdysmäinen yleistyminen. Sähköisessä kyselyssä voi siis käydä niin, että suuri osa otantaa valituista vastaajista jättää vastaamatta koko kyselyyn, jolloin vaarana voi olla erittäin alhainen vastausprosentti ja sen myötä puute tutkimuksen luotettavuudessa.

Sähköisessä kyselyssä tutkimuksen tekijä eli kysyjä ja vastaaja eivät ole välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään, kuten esimerkiksi haastattelussa. Näin ollen vastausprosentin suuruuteen vaikuttavat tutkimuksen kohderyhmä, kysymysten määrä, tutkimuksen aihe sekä lomakkeen ulkoasu. Käsitykseni mukaan sähköisten kyselyiden vastausprosentti vaihtelee 20- 80 %:n välillä eli vastausprosentin osalta vallitsee todella laaja skaala. Toisaalta tätä riskiä voi yrittää pienentää huomioimalla kyselyn tekemisen ajankohdan. Oikea ajankohta on hyvä valita siten, että se on mahdollisimman suotuisa vastaajien kannalta. (Heikkilä 1999, 65.)

Tässä tutkielmassa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty Digium Enterprise-ohjelmaa, joka on Suomen markkinoiden johtava internetpohjaisen palautteenhallinta- ja tiedonkeruuohjelmisto. Kaikki tutkimuksen kyselyyn liittyvä on siis esitetty sähköisessä muodossa. Tämä aineistonkeruumenetelmä on erittäin tehokas, nopea sekä laadukas tapa hankkia tietoa. Digium-kyselyn avulla oli helpompi hankkia tietoa kaikista kohdeyrityksen organisaatioista, jotka eivät ole välttämättä muutoin fyysisesti lähekkäin.

Kyselylomakkeen kysymykset on jaettu neljään eri kategoriaan. Tällä toimenpiteellä kyselylomakkeesta tuli selkeämpi kokonaisuus, jolloin kyselyyn vastaaminen ei tuntuisi raskaalta sen sijaan, että lomakkeessa olisi ollut vain yli 20 kysymystä ilman niiden jaottelua. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1- 5, jossa 1 oli täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Kyselylomake oli pituudeltaan neljä sivua ja siitä pyrittiin saamaan selkeä ja tiivis kokonaisuus. Kyselylomakkeen saatteessa oli ohjeet kyselyn täyttämiseksi. Kyselylomake käytiin yhdessä läpi myös Business Intelligence Controller Pekka Killströmin sekä ammattikorkeakoulun ohjaavan opettajan, Seppo Lemisen kanssa ennen lomakkeen lähettämistä.

Kyselytutkimukseen liittyvä lomake lähetettiin sähköpostin välityksellä 261 henkilölle samanaikaisesti tiistaina 10.2.2009. Vastausaika annettiin vain kyseisen viikon perjantaihin asti eli käytännössä neljä päivää. Vastaajien saamassa sähköpostiviestissä oli saate, jossa selvitettiin tutkimuksen tarkoitusta ja vastaamisen tärkeyttä.

Ensimmäisen vuorokauden jälkeen eli keskiviikkona 11.2.2009 klo 13:59 mennessä kyselyyn oli vastannut 74 henkilöä. Vastaajien aktiivisuuden ja luotettavan vastausprosentin varmistamiseksi Digium-Enterprise - järjestelmään lisättiin vielä niin sanottu automaattinen muistutusviesti, joka muistutti vielä erikseen kaikkia niitä henkilöitä, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn torstaihin 12.2.2009 klo 12.00 mennessä. Tämän toimenpiteen tarkoituksena oli saada vastaajat huomaamaan, että vastausaika on lyhyt jolloin kyselyyn vastaaminen nopeasti on todella tärkeää. Kyselyn sulkeutuessa perjantaina 13.2.2009 vastaajia oli kaiken kaikkiaan 136. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 52 prosenttia, jota voidaan pitää erittäin hyvänä.

5.4 Aineiston käsittely

Kyselyn vastausajan päätyttyä kaikki vastaukset tallentuivat automaattisesti Digium-Enterprise - järjestelmään siten, että kaikki vastaukset numeroituivat automaattisesti loogiseen järjestykseen vastaajien lukumäärän mukaisesti. Kyseisen järjestelmän etuna oli myös se, että kaikki vastaukset tallentuivat automaattisesti numeraaliseen muotoon siten, että jokainen vastausvaihtoehto ja taustatiedot tallentuivat Excel-taulukon samalle riville. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska vastauksia ei tarvinnut syöttää erikseen SPSS-ohjelmaan käsin, jolloin muun muassa virheellisen datan syöttämisen mahdollisuus on ollut erittäin alhainen.

Kyselylomakkeen vastaukset analysoitiin SPSS- ohjelman (Statistical Package for Social Sciences) avulla tekemällä kaikista vastauksista tilastolliset analyysit. Merkittävin painoarvo tässä tutkielmassa on ristiintaulukoinnilla, jonka tiedoilla myös valtaosa tutkimustuloksista on esitetty. Tilastollinen analyysi kattaa myös frekvenssitaulukon, regression, korrelaation sekä khiin neliötestin osana tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tutkimustulokset esitetään tutkimuksessa esiintyneiden teemojen mukaisessa ryhmittelyssä. Ensiksi esitetään taustakysymysten tulokset. Tämän jälkeen seuraa kohdeyrityksen strategista johtamista koskevan kyselyn tulosten esittely.

6.1 Taustakysymykset

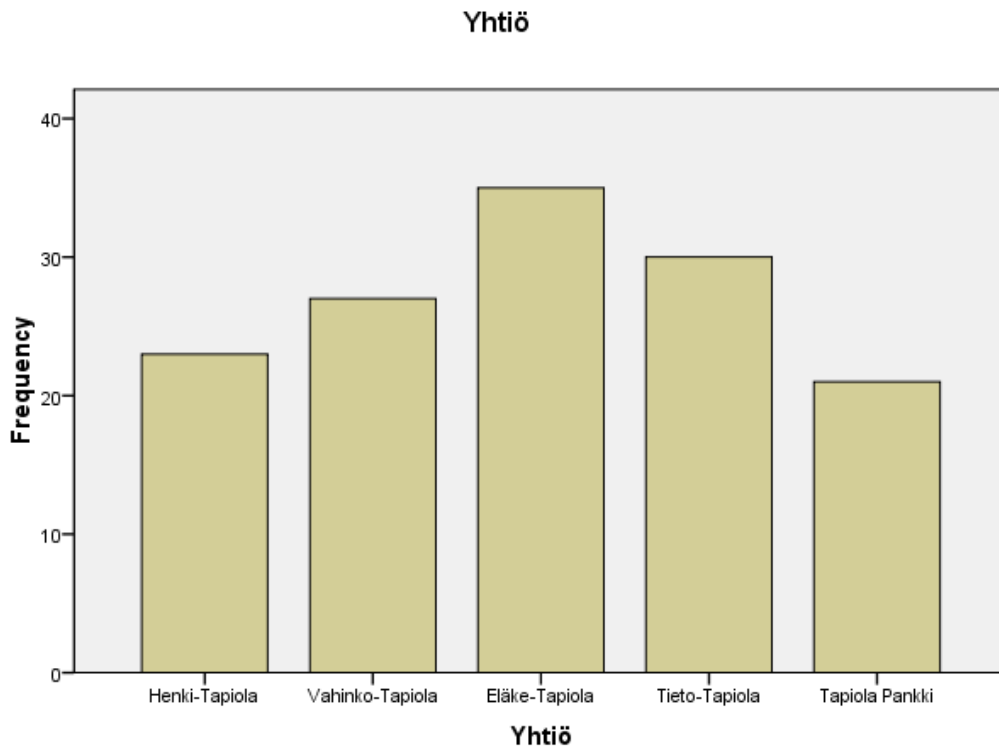
Tutkimuksen vastausten kokonaisnäytteessä (n=136) on useita eri luokittelutekijöitä, joita on käytetty tulosten analysoinnissa. Taustatietoina käytettiin seuraavia muuttujia:

1. Yhtiö, jossa työskentelet,
2. asema,
3. työvuodet Tapiolassa
4. vastaajan ikä.

Yhtiötä käsittelevään kysymykseen vastausvaihtoehtoina olivat kaikki tutkimukseen määritellyt Tapiola-ryhmän yhtiöt eli Henki-Tapiola, Vahinko-Tapiola, Eläke-Tapiola, Tieto-Tapiola sekä Tapiola Pankki.

Vastaukset jakautuivat koko näytteen osalta melko tasaisesti. Eniten vastaajia vastasi Eläke-Tapiolasta (n=35), yhteensä 25,7 % kaikista vastaajista. Tieto-Tapiolan osalta vastaajia oli toiseksi eniten (n=30) eli 22,1 %. Vahinko-Tapiolan vastaajat (n=27) muodostavat 19,9 % kaikista vastaajista. Henki-Tapiolan vastaajia oli kaiken kaikkiaan 16,9 % (n=23) sekä Tapiola Pankin vastaajia vastaavasti 15,4 % (n=21), joka muodosti siis loput näytteestä.

Vastaajien jakautuminen eri yhtiöiden välille on esitetty ja havainnollistettu myös seuraavassa grafiikassa ja taulukossa.



Kuvio 11. Vastausten jakautuminen yhtiöittäin.

Yhtiö

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Henki-Tapiola	23	16,9	16,9	16,9
	Vahinko-Tapiola	27	19,9	19,9	36,8
	Eläke-Tapiola	35	25,7	25,7	62,5
	Tieto-Tapiola	30	22,1	22,1	84,6
	Tapiola Pankki	21	15,4	15,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 1. Vastausten jakautuminen yhtiöittäin.

Asemaa käsittelevään kysymykseen vastausvaihtoehtoina oli otantaan valittujen osastojen tuotantotehtävissä olevat henkilöt (vakuutus- tai korvauskäsittelijä, asiakas- tai pankkineuvoja, suunnittelija), kyseisten tuotantotehtäviä suorittavien henkilöiden lähimmät esimiehet (palvelupäällikkö, suunnittelupäällikkö), palvelu- tai suunnittelupäällikön esimies (osastopäällikkö) sekä yksittäisen osaston tai osastojen toiminnoista vastaava johtaja (palvelujohtaja, yksikönjohtaja).

Asema

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid vakuutus- tai korvauskäsittelijä, asiakas- tai pankkineuvoja, suunnittelija	87	64,0	64,0	64,0
palvelupäällikkö, suunnittelu-päällikkö	35	25,7	25,7	89,7
osastopäällikkö	10	7,4	7,4	97,1
palvelujohtaja tai yksikönjohtaja	4	2,9	2,9	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 2. Vastausten jakautuminen aseman perusteella

Näytteeseen saatiin selvästi eniten vastauksia tuotantotehtäviä tekevien henkilöiden osalta eli henkilöiltä, jotka toimivat tehtävässään nimikkeellä vakuutus- tai korvauskäsittelijä, asiakas- tai pankkineuvoja tai suunnittelija. Tämä vastausryhmä (n=87) muodosti 64,0 % koko näytteestä. Tätä määrää voidaan pitää tutkimuksen kannalta erittäin hyvänä, koska kyseisiä työtehtävien tekevien henkilöiden mielipide vastatessa kyselyyn on keskeistä arvioitaessa lähimmän esimiehen strategista johtamista.

Palvelu- ja suunnittelupäälliköitä (n=35) kokonaisnäytteestä on kaiken kaikkiaan 25,7 %. Tätäkin voidaan pitää tutkimuksen kannalta erittäin hyvänä asiana, koska näyte on varsin kattava tutkittaessa Tapiolan palvelu- ja suunnittelupäälliköiden joukkoa. Eri vastuualueiden vetäjiä (osastopäälliköitä, palvelujohtaja, yksikönjohtaja) vastasi kyselyyn kaiken kaikkiaan 14 henkilöä, joka muodostaa loput 10,4 % vastausmäärästä.

Taustakysymyksiä kysyttiin lisäksi vastaajan työvuosien lukumäärää Tapiolassa. Näytteestä ilmenee, että Tapiolassa 2-5 vuotta olleet (n=46) muodostavat 33,8 % koko näytteestä sekä vastaavasti yli 10 vuotta Tapiolassa töissä olleet (n=45) muodostavat 33,1 % näytteestä. Kaikista vastaajista vain 16,2 % on ollut töissä Tapiolassa alle 2 vuotta. Tämän lisäksi 6-10 vuotta Tapiolassa töissä olleita (n=23) on 16,9 %.


Työvuodet Tapiolassa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid alle 2 vuotta	22	16,2	16,2	16,2
2 - 5 vuotta	46	33,8	33,8	50,0
6 - 10 vuotta	23	16,9	16,9	66,9
yli 10 vuotta	45	33,1	33,1	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 3. Vastausten jakautuminen työvuosien perusteella

Vastausten taustatietojen jakautuminen Tapiolassa olleiden työvuosien perusteella on esitetty graafisessa muodossa myös alla olevassa kuviossa.

Työvuodet Tapiolassa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	alle 2 vuotta	22	16,18%					
2.	2 - 5 vuotta	46	33,82%					
3.	6 - 10 vuotta	23	16,91%					
4.	yli 10 vuotta	45	33,09%					
	Yhteensä	136	100%					

Kuvio 12. Vastausten jakautuminen työvuosien perusteella

Myös kyselyyn vastanneen henkilön ikä on eräs tutkimuksen taustamuuttuja. Kyselylomakkeeseen luokitelluista ikäluokista 25-34 -vuotiaat (n=40) sekä 35-44 -vuotiaat muodostavat (n=40) muodostavat yhteensä 59,8 % näytteen vastauksista. Alle 25-vuotiaita vastaajia (n=9) on näytteestä vähiten, vain 6,6 %. Myöhemmistä tutkimustuloksista ilmenee, että iän vaikutus taustamuuttujana ei ole merkittävä. Toisin sanoen vastausten perusteella ei ilmene, että ikäluokilla olisi suurta vaikutusta tutkimustuloksiin, joten tätä taustamuuttujaa on käytetty analysoinnissa vain harkiten.

Vastaajan ikä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	9	6,6	6,6	6,6
	25-34	40	29,4	29,4	36,0
	35-44	40	29,4	29,4	65,4
	45-54	30	22,1	22,1	87,5
	55-64	17	12,5	12,5	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 4. Vastausten jakautuminen ikäluokan perusteella

6.2 Strategisten tavoitteiden ymmärrettävyys

Kyselylomakkeen kysymykset oli jaoteltu kyselyssä teemojen mukaisesti. Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin tarkastella, ovatko vastaajien mielestä kaikki työyhteisön työt strategisten tavoitteiden mukaisia.

Väittämä: Työyhteisömme työt ovat strategisten tavoitteiden mukaisia

Kyselylomakkeen väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 19,1 % vastaajista (n=25). Eniten jokseenkin tai täysin eri mieltä olevia vastaajia on Eläke-Tapiolassa, jonka 9 vastaajaa eli 25,7 % Eläke-Tapiolan kaikista vastaajista (n=35) on sitä mieltä, että kaikki työyhteisön työt eivät siis ole strategisten tavoitteiden mukaisia. Tieto-Tapiolan vastaajista 23,3 % (n=7) on jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa.

Kaikki työyhteisömme työt ovat strategisten tavoitteiden mukaisia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	,7	,7	,7
	Jokseenkin eri mieltä	24	17,6	17,6	18,4
	Eos / ei vastausta	11	8,1	8,1	26,5
	Jokseenkin samaa mieltä	79	58,1	58,1	84,6
	Täysin samaa mieltä	21	15,4	15,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 5. Vastausten jakautuminen väitteen 1 osalta.

Henki-Tapiolan vastaajista 91,3 % (n=23) on puolestaan sitä mieltä, että työyhteisön työt ovat jokseenkin tai täysin strategisten tavoitteiden mukaisia. Vastaava luku Vahinko-Tapiolan vastaajien suhteen on 88,9 % eli 27 vastaajasta 24 on jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

Aseman perusteella tarkasteltuna tuotantotyötä tekevästä henkilöstä 20,7 % (n=87) ovat jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että kaikki työyhteisön työt olisivat strategisten tavoitteiden mukaisia. Palvelupäälliköiden osalta (n=35) vastaava luku on huomattavasti pienempi eli 8,6 %.

Tarkasteltaessa väittämää Tapiolassa olleiden työvuosien perusteella aineistosta ei nouse esiin merkittäviä eroavaisuuksia. Vastausten vaihteluväli on 13,6 % - 20,0 %. Kriittisimpiä vastaajia ovat yli 10 vuotta Tapiolassa työssä olleet vastaajat. Toisaalta vastaajien iän perusteella kriittisimpiä ovat 18-24 -vuotiaat vastaajat (n=2) sekä 35-44 -vuotiaat (n=9), mutta kyseisten vastaajien lukumäärä on koko näytteen osalta varsin pieni, joten siksi vastauksilla ei ole kovinkaan suurta tilastollista merkitystä.

Väittämä: Ymmärrän mitä strategiset valinnat tarkoittavat työssäni

Kysyttäessä vastaajaan ymmärrystä siitä mitä strategiset valinnat tarkoittavat työssä, eri yhtiöiden välillä ei ole merkittäviä eroja. Jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteeseen vastanneista kriittisimmän arvon saa 10,0 % ja alimman arvon 8,6 %. Näin ollen vastausten vaihteluväli on yhtiöiden välillä vain 1,4 prosenttiyksikköä.

Ymmärrän mitä strategiset valinnat tarkoittavat työssäni

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	2	1,5	1,5	1,5
Jokseenkin eri mieltä	10	7,4	7,4	8,8
Eos / ei vastausta	9	6,6	6,6	15,4
Jokseenkin samaa mieltä	72	52,9	52,9	68,4
Täysin samaa mieltä	43	31,6	31,6	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 6. Vastausten jakautuminen väitteen 2 osalta.

Vastauksista ilmenee myös, että jokaisessa yhtiössä vähintään 90 % vastaajista ymmärtää mitä strategiset valinnat tarkoittavat työssä. Vakuutus- ja korvauskäsittelijöistä jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa 11,4 % (n=10). Kaikista esimiehistä vain yksi vastaaja eli 2,9 % on jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa.

Väittäjä: Strategia näkyy osaltani mm. vuosisuunnittelun yhteydessä

Seuraavassa väittämässä kysyttiin strategian näkymistä vastaajan osalta muun muassa vuosisuunnittelun yhteydessä.

Strategia näkyy osaltani mm. vuosisuunnittelun yhteydessä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	2	1,5	1,5	1,5
Jokseenkin eri mieltä	20	14,7	14,7	16,2
Eos / ei vastausta	19	14,0	14,0	30,1
Jokseenkin samaa mieltä	49	36,0	36,0	66,2
Täysin samaa mieltä	46	33,8	33,8	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 7. Vastausten jakautuminen väitteen 3 osalta.

Eri yhtiöiden osalta vastauksista näkyy selkeitä eroja. Henki-Tapiolan vastaajien mielestä vain 8,7 % vastaajista ja Vahinko-Tapiolan vastaajien mielestä vain 3,7 % vastaajista ovat jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Sen sijaan Eläke-Tapiolan ja Tieto-Tapiolan vastaajista jopa 20,0 % ja Tapiola Pankin osalta peräti 28,6 % vastaajista on sitä mieltä, että Tapiolan strategia ei näy juuri ollenkaan vuosisuunnittelun yhteydessä. Koska tutkielman tavoitteena on korostaa juuri esimiesten strategisen johtamisen ja strategialähtöisen toiminnan ohjauksen roolia, tätä tutkimustulosta voidaan pitää merkittävänä tuloksena.

Sama asia voidaan havainnollistaa myös toisin päin tarkasteltaessa väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä olevien joukkoa yhtiöittäin. Henki-Tapiolan vastaajista 78,3 % ja Vahinko-Tapiolan vastaajista peräti 96,3 % vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että strategia näkyy muun muassa vuosisuunnittelun yhteydessä. Varsinkin Vahinko-Tapiolan vastaajien tulosta voidaan pitää erinomaisena. Mielestäni tämä kertoo siitä, että Vahinko-Tapiolassa koko henkilökunta osallistuu vuosisuunnitteluun, jonka lähtökohtana on aina yrityksen, yksikön, osaston ja ryhmien strategiset tavoitteet.

Eläke-Tapiolan vastaajista 68,5 % on jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Kuitenkin 11,4 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Tieto-Tapiolan vastaajista 56,7 % ovat jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. 23,3 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä väitteen osalta. Tapiola Pankin osalta vain 47,6 % vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja jopa 23,8 ei ole samaa eikä eri mieltä. Mielestäni varsinkin Tieto-Tapiolan ja Tapiola Pankin vastaukset ovat jokseenkin huolestuttavia, koska vain noin puolet vastaajista kokee strategian näkymisen vuosisuunnittelun yhteydessä. Tuloksissa on

merkittävää myös suuri passiivisten vastaajien joukko, koska niin Tapiola Pankin kuin Tieto-Tapiolan vastaajista yli 23 % ei ole samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Tämä saattaa kuvastaa kyseisten yhtiöiden ongelmia strategian maastouttamisessa ja strategiaviestinnässä.

Tarkasteltaessa vielä samaa väittämää aseman perusteella, tutkimustuloksista ilmenee, että vakuutus- ja korvauskäsittelijöistä 16 henkilöä eli 18,4 % prosenttia on jokseenkin tai täysin eri mieltä strategian näkymisestä mm. vuosisuunnittelun yhteydessä. Erittäin huolestuttavana voidaan pitää myös sitä, että neljä palvelupäällikköä eli 11,4 % kaikista palvelupäälliköistä on myös samaa mieltä. Osastopäälliköistä, palvelujohtajista ja yksikönjohtajista kaikki ovat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että strategia näkyy vuosisuunnittelun yhteydessä.

Väittämä: Strategiset valintamme tähtäävät vision toteutumiseen

Tutkielman teoriaosuudessa kerrottiin kuinka tasapainoisen tulokortin rakentaminen ja strateginen johtaminen tähtää yrityksen vision tavoittelemiseen. Siksi kyselyssä haluttiin myös vastaajien näkemys siitä tähtääkö Tapiolan strategiset valinnat vision toteutumiseen. Valtaosa vastaajista on jokseenkin ja erittäin paljon sitä mieltä, että strategiset valinnat tähtäävät vision toteutumiseen. Tapiola Pankin vastaajista 9,5 % ja Tieto-Tapiolan vastaajista 13,3 % ovat kuitenkin kriittisimpiä eli jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen suhteen. Tarkasteltaessa väitettä aseman perusteella, kriittisimpiä vastaajia ovat palvelu- ja suunnittelupäälliköt, joista 14,3 % on jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Iän perusteella suurin kriittisyys on alle 2 vuotta Tapiolassa töissä olleilla. Väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä vastanneita on 13,6 % (n=3) 22 tähän ikäluokkaan kuuluvasta vastaajasta.

Strategiset valintamme tähtäävät vision toteutumiseen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	1,5	1,5	1,5
	Jokseenkin eri mieltä	10	7,4	7,4	8,8
	Eos / ei vastausta	13	9,6	9,6	18,4
	Jokseenkin samaa mieltä	59	43,4	43,4	61,8
	Täysin samaa mieltä	52	38,2	38,2	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 8. Vastausten jakautuminen väitteen 4 osalta.

6.3 Strategiaan liittyvä viestintä

Hyvin tärkeä osa strategista johtamista ja strategialähtöistä toiminnanohjausta on myös strategiaviestintä. Se on asemasta riippumatta varsinkin esimiesten yksi tärkeimmistä strategian jalkauttamisen välineistä. Ilman kunnollista strategiaviestintää, ei strategisista tavoitteista johdettujen käytännön toimenpiteiden ja keinojen saavuttaminen ole mahdollista.

Väittämä: Tapiolan ylimmän johdon strategiaan liittyvä viestintä on aktiivista

Seuraavassa taulukossa on kuvattu vastaajien mielipide Tapiolan ylimmän johdon strategiaan liittyvän viestinnän aktiivisuuden osalta. Kaikkien vastausten perusteella kaiken kaikkiaan 20,6 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä (n=28) ja 1,5 % (n=2) täysin eri mieltä siitä, että Tapiolan ylimmän johdon strategiaan liittyvä viestintä on aktiivista. Kriittisimmin ylimmän johdon viestinnän aktiivisuuteen suhtautuvat Tapiola Pankin työntekijät. Pankin kaikista vastaajista jopa 33 % (n=7) on jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen suhteen. Kaikista niistä vastaajista, jotka ovat jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa (n=28), 21,8 % on vakuutus- ja korvauskäsittelijöitä tai asiakas- ja pankkineuvojia (n=19). Palvelu- tai suunnittelupäälliköistä 20,0 % (n=7) on myös jokseenkin eri mieltä samoin kuin osastopäälliköistä 20,0 % (n=2). Aseman perusteella tarkasteltuna positiivisimmin väitteeseen suhtautuvat palvelujohtajat sekä yksikönjohtajat, joista kaikki vastaajat (n=4) ovat täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

Alle 2 vuotta Tapiolassa töissä olleista (n=22) 36,4 % (n=8) on jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Samoin 2-5 vuotta Tapiolassa töissä olleista 21,7 % (n=10) on väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Väitteen kanssa yhteensä on jokseenkin eri mieltä iän perusteella 28 vastaajaa.

Tapiolan ylimmän johdon strategiaan liittyvä viestintä on aktiivista

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	2	1,5	1,5	1,5
Jokseenkin eri mieltä	28	20,6	20,6	22,1
Eos / ei vastausta	16	11,8	11,8	33,8
Jokseenkin samaa mieltä	60	44,1	44,1	77,9
Täysin samaa mieltä	30	22,1	22,1	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 9. Vastausten jakautuminen väitteen 5 osalta.

Väittämä: Strategian toteutumista seurataan työyhteisössäni säännöllisesti

Jotta vuosisuunnittelun yhteydessä asetetut strategiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa, on niitä seurattava säännöllisesti. Vain aktiivisella seurannalla esimiehet voivat reagoida työssä ja työtehtävissä tapahtuneisiin muutoksiin ja ohjata omien vastuualueidensa toimintaa oikeaan suuntaan.

Kysyttäessä strategian toteutumisen säännöllistä seurantaa, vastauksen jakaantuivat erittäin mielenkiintoisesti. Koko näytteen perusteella kaiken kaikkiaan 29,4 % (n=40) on jokseenkin eri mieltä ja 3,7 % (n=5) puolestaan täysin eri mieltä väitteen suhteen. Kaikista 45 kriittisimmin vastanneesta 12 vastaajaa on Eläke-Tapiolasta. Eläke-Tapiolan kaikista vastaajista jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen suhteen on jopa 34,4 % vastaajista.

Strategian toteutumista seurataan työyhteisössäni säännöllisesti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	5	3,7	3,7	3,7
Jokseenkin eri mieltä	40	29,4	29,4	33,1
Eos / ei vastausta	14	10,3	10,3	43,4
Jokseenkin samaa mieltä	55	40,4	40,4	83,8
Täysin samaa mieltä	22	16,2	16,2	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 10. Vastausten jakautuminen väitteen 6 osalta.

Tapiola Pankin osalta 52,4 % (n=11) kaikista pankin vastaajista (n=21) on jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Merkittävää on myös se, että Tapiola Pankin vastaajista vain 12,7 % on jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Pankin vastaajista 14,3 % ei ole väitteen kanssa samaa eikä eri mieltä. Tämä lukema on korkein kaikista yksittäisistä yhtiöistä.

Analysoitaessa samaa väittämää työtehtävien eli aseman perusteella, merkittävimpien tilastollisten tulosten mukaan 31,0 % vakuutus- ja korvauskäsittelijöistä (n=27) on jokseenkin eri mieltä ja 4,6 % (n=4) täysin eri mieltä väitteen kanssa. Palvelupäälliköistä ja suunnittelupäälliköistä jopa 34,3 % (n=12) on jokseenkin eri mieltä ja 2,9 % (n=1) on täysin eri mieltä siitä, että strategian toteutumista seurataan työyhteisössä säännöllisesti. Tätä tulosta voidaan pitää erittäin huolestuttavana, koska esimiehen rooli strategisessa johtamisessa on niin merkittävä. Tämän tuloksen myötä herää siis väistämättä kysymys siitä mikä on osastopäällikön, palvelujohtajan tai yksikönjohtajan rooli strategian toteutumisen seurannassa ja ennen kaikkea miten edellä mainitut esimiehet viestivät siitä omille palvelu- ja suunnittelupäälliköilleen ja koko organisaatioon.

Väittäjä: Tapiolan strategia on esimiehille hyvä johtamisen väline

Tapiolan esimiesten strateginen johtaminen ei olisi strategialähtöistä johtamista, elleivät kaikki vastuualueiden työt liittyisi Tapiolan strategiaan. Kysyttäessä onko Tapiolan strategia esimiehille hyvä johtamisen väline, vastaukset jakaantuivat seuraavasti.

Tapiolan strategia on esimiehille hyvä johtamisen väline

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	15	11,0	11,0	11,8
Eos / ei vastausta	31	22,8	22,8	34,6
Jokseenkin samaa mieltä	61	44,9	44,9	79,4
Täysin samaa mieltä	28	20,6	20,6	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 11. Vastausten jakautuminen väitteen 7 osalta.

Yhteensä vain 11,0 % vastaajista (n=15) on jokseenkin eri mieltä ja vain 1 vastaaja täysin eri mieltä väitteen suhteen. Tapiola-ryhmän eri yhtiöistä väitteeseen kriittisimmin suhtaudutaan Tapiola Pankissa, jossa 19,0 % (n=4) on täysin eri mieltä väitteen kanssa. Vahinko-Tapiolassa 59,3 % ja Henki-Tapiolassa 47,8 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa ja vastaavasti 29,6 % sekä 26,1 % täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Tieto-Tapiola ja Tapiola pankki ovat tältäkin osalta kriittisempiä väitteen suhteen.

Aseman perusteella kriittisimmin väitteeseen suhtautuvat vakuutus- ja korvauskäsittelijät, joista 14,9 % (n=13) kaikista 87 vastaajasta on jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Palvelu- ja suunnittelupäälliköistä valtaosa eli 85,70 % (n=30) on jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

Väittäjä: Viestin itse aktiivisesti strategiasta työyhteisöni

Kysyttäessä vastaajien omaa roolia aktiivisena strategian viestijänä omana työyhteisöön, vastauksen jakoutuivat eri taustamuuttujien osalta seuraavasti.

Viestin itse aktiivisesti strategiasta työyhteisöni

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	20	14,7	14,7	14,7
Jokseenkin eri mieltä	40	29,4	29,4	44,1
Eos / ei vastausta	20	14,7	14,7	58,8
Jokseenkin samaa mieltä	43	31,6	31,6	90,4
Täysin samaa mieltä	13	9,6	9,6	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 12. Vastausten jakautuminen väitteen 8 osalta.

Tapiola-ryhmän eri yhtiöistä strategiasta omaan työyhteisöön viestitään selkeästi eniten Vahinko-Tapiolassa, jossa 62,9 % vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Kriittisimmin väitteeseen suhtaudutaan puolestaan Tapiola Pankissa, jossa melkein puolet eli 47,6 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä ja 23,8 % täysin eri mieltä väitteen kanssa. Tapiola Pankin osalta tutkimustulokset ovat strategiaviestinnän osalta melko kriittiset.

Koska strategia koetaan jo käsitteenäkin melko hankalaksi, lienee melko selvää, että aseman perusteella strategiasta vähiten työyhteisönsä viestivät vakuutus- ja korvauskäsittelijät, joista 59,7 % on jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Ensimmäisen tason esimiesasemassa olevista palvelu- tai suunnittelupäälliköistä kuitenkin 17,1 % (n=6) on jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa ja 0,7 % (n=1) täysin eri mieltä väitteen kanssa.

Tarkasteltaessa koko näytettä (n=136), yhteensä 40 vastaajaa on jokseenkin eri mieltä ja 20 vastaajaa täysin eri mieltä väitteen kanssa. Kyseiset 60 kriittisimmin vastannutta muodostavat 44,1 % kaikista vastaajista, jotka jakautuvat erittäin tasaisesti myös kaikkiin taustatietoina olleisiin ikäluokkiin.

Väittämä: Oma esimieheni viestii yhteisistä tavoitteistamme aktiivisesti ja ymmärrettävästi

Tutkimuksen eräs tärkeimmistä väittämistä on "oma esimieheni viestii yhteisistä tavoitteistamme aktiivisesti ja ymmärrettävästi. Kaikista vastaajista 20,6 % (n=28) on jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen suhteen ja puolestaan 70,6 % (n=96) jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Kriittisimmin vastanneista aseman ja yhtiöiden välillä on merkittäviä

eroja. Kaikkein kriittisimmin yhtiöiden osalta on vastattu Eläke-Tapiolassa, jossa 28,6 % (n=10) kaikista Eläke-Tapiolan vastaajista on jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Toiseksi kriittisimmin on vastattu Henki-Tapiolassa, jossa 17,4 % (n=4) on jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa.

Tarkasteltaessa tuloksia aseman perusteella, aineistosta on havaittavissa selkeitä eroja. Noin viidennes eli 21,8 % (n=19) vakuutus- ja korvauskäsittelijöistä on sitä mieltä, että heidän lähin esimiehensä (palvelupäällikkö tai suunnittelupäällikkö) ei viesti yhteisestä tavoitteista aktiivisesti ja ymmärrettävästi. Vastaavasti kaikista kyselyyn vastanneista 35:stä palvelu- tai suunnittelupäälliköstä 17,1 % (n=6) on sitä mieltä, että heidän esimiehensä (osastopäällikkö tai palvelujohtaja) ei viesti yhteisistä tavoitteistamme aktiivisesti tai ymmärrettävästi. Kyselyyn vastanneista 10 osastopäälliköstä 30,0 % on myös jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.

Oma esimieheni viestii yhteisistä tavoitteistamme aktiivisesti ja ymmärrettävästi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	5	3,7	3,7	3,7
Jokseenkin eri mieltä	23	16,9	16,9	20,6
Eos / ei vastausta	12	8,8	8,8	29,4
Jokseenkin samaa mieltä	66	48,5	48,5	77,9
Täysin samaa mieltä	30	22,1	22,1	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 13. Vastausten jakautuminen väitteen 9 osalta.

Työvuosien perusteella tarkasteltuna kriittisimmin on vastannut yli 6-10 vuotta Tapiolassa töissä olleet. Tästä työvuosien luokittelusta 21,7 % (n=5) on jokseenkin eri mieltä ja 4,3 % eli yksi vastaaja on täysin eri mieltä väitteen osalta.

Väittäjä: Strategiaa koskeva viestintä on selkeää ja ymmärrettävää

Jotta strategia olisi ylipäätään mahdollista ymmärtää ja siirtää suunnittelun ja valintojen tasolta osaksi työpäivän arkea, on luonnollista, että strategiaa koskevan viestinnän tulee olla selkeää ja ymmärrettävää. Väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä on 27 vastaajaa ja täysin eri mieltä 3 vastaajaa. Kriittisimmin strategiaa koskevan viestinnän selkeyteen ja ymmärrettävyyteen suhtaudutaan Tapiola pankissa ja Eläke-Tapiolassa, jossa kummassakin 28,6 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä ja 4,8 % (yksi vastaaja) on täysin eri mieltä väittämän osalta.

Strategiaa koskeva viestintä on selkeää ja ymmärrettävää

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	3	2,2	2,2	2,2
Jokseenkin eri mieltä	27	19,9	19,9	22,1
Eos / ei vastausta	18	13,2	13,2	35,3
Jokseenkin samaa mieltä	77	56,6	56,6	91,9
Täysin samaa mieltä	11	8,1	8,1	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 14. Vastausten jakautuminen väitteen 10 osalta.

Analysoitaessa väittämää vastaajan aseman perusteella, voidaan todeta, että kriittisimmin väitteeseen suhtautuvat vakuutus- ja korvauskäsittelijät, joista lähes neljännes eli 24,1 % on jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Huomattavaa vakuutus- ja korvauskäsittelijöiden vastauksissa on myös se, että kaiken kaikkiaan koko otoksen 27:stä jokseenkin eri mieltä olevasta vastaajasta peräti 21 on vakuutus- ja korvauskäsittelijöitä.

6.4 Strategian mittaaminen

Jotta strategiset tavoitteet voisivat ylipäätään toteutua, konkreettisten tavoitteiden lisäksi niitä pitää mitata säännöllisesti. Toisaalta strategian toteuttaminen vaatii esimiehiltä myös näkemystä työyhteisön työtehtävistä ja yhteisestä suunnasta.

Väittämä: Tavoitteiden toteutumisen kannalta oman esimieheni strateginen näkemys on erittäin tärkeää

Tavoitteiden toteutumisen kannalta vastaajan esimiehen strategista näkemystä pidetään erittäin tärkeänä. Kaikista vastaajista vain 3,6 % (n=5) on väitteen kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Tavoitteiden toteutumisen kannalta oman esimieheni strateginen näkemys on erittäin tärkeää

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	1	,7	,7	,7
Jokseenkin eri mieltä	4	2,9	2,9	3,7
Eos / ei vastausta	18	13,2	13,2	16,9
Jokseenkin samaa mieltä	52	38,2	38,2	55,1
Täysin samaa mieltä	61	44,9	44,9	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 15. Vastausten jakautuminen väitteen 11 osalta.

Toisin sanoen esimiehen näkemystä strategian toteutumisen kannalta pidetään erittäin tärkeänä. Tätä tukee se että 83,1 % (n=113) vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Koska valtaosa kaikista vastaajista on tätä mieltä, ei eri yhtiöiden välilläkään ole eroja.

Väittäjä: Tunnen yleisimmät strategisen toiminnanohjauksen välineet

Kysyttäessä Tapiolan yleisimpiä toiminnanohjauksen välineitä, oletuksenani oli jo etukäteen, että vain harva vakuutus- ja korvauskäsittelijä, asiakas- tai pankkineuvoja ylipäättään tietää millaisia toiminnanohjauksen välineitä Tapiolassa on käytössä.

Tunnen yleisimmät strategisen toiminnanohjauksen välineet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	7	5,1	5,1	5,1
Jokseenkin eri mieltä	24	17,6	17,6	22,8
Eos / ei vastausta	17	12,5	12,5	35,3
Jokseenkin samaa mieltä	67	49,3	49,3	84,6
Täysin samaa mieltä	21	15,4	15,4	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 16. Vastausten jakautuminen väitteen 12 osalta.

Palvelu- ja suunnittelupäälliköistä 11,5 % ei tunne yleisimpiä toiminnanohjauksen välineitä. Tätä voidaan pitää varsin huolestuttavana, koska tällöin strategialähtöistä toimintaa ei välttämättä pystytä varmistamaan. Mikäli esimerkiksi palvelupäällikkö ei tunne toiminnan ohjauksen välineitä, saattaa tällä olla suuri strategisen johtamisen puutteiden kerrannaisvaikutuksia, koska palvelupäällikön alaisuudessa on usein noin 12-20 henkilöä. Tällöin mahdollisella puutteellisella toiminnan ohjauksella on vaikutusta myös koko ryhmän töihin, tehokkuuteen ja strategian epäonnistuneeseen toteuttamiseen.

Väittäjä: On tärkeää, että henkilökohtaiset tavoitteeni ovat linjassa strategian kanssa

Monessa Tapiolan organisaatiossa on käytössä yhtenäinen tulospalkkausjärjestelmä, jossa hyvistä työsuorituksista palkitaan suhteellisen samalla tavalla. Tämä näkyy myös väitteessä "on tärkeää, että henkilökohtaiset tavoitteeni ovat linjassa strategian kanssa".

On tärkeää, että henkilökohtaiset tavoitteeni ovat linjassa strategian kanssa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Jokseenkin eri mieltä	6	4,4	4,4	4,4
Eos / ei vastausta	10	7,4	7,4	11,8
Jokseenkin samaa mieltä	58	42,6	42,6	54,4
Täysin samaa mieltä	62	45,6	45,6	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 17. Vastausten jakautuminen väitteen 13 osalta.

88,2 % vastaajista (n=120) on väitteen kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja vastaavasti ainoastaan 4,4 % (n=6) on jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Jokseenkin eri mieltä olevista vastaajista 5 kuuluu aseman perusteella vakuutus- ja korvauskäsittelijöihin ja 1 vastaaja on palvelu- tai suunnittelupäällikkö.

Väittämä: Tasapainoinen tulokortti on tärkeä strategian toteutumisen mittari

Kyselyn mukaan selvä enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että tasapainoinen tulokortti mielletään tärkeäksi strategian toteuttamisen mittariksi. Jokseenkin tai täysin eri mieltä kysymyksen osalta on vain 8,1 % vastaajista (n=11). Toisaalta koko henkilöstön vastauksista 23,5 % ei ole ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä, joten on mahdollista, että tasapainoisen tulokortin merkitystä strategian mittaamisessa ei tunneta kovinkaan hyvin. Väitteen tulokset tukevat kuitenkin tasapainoisen tulokortin asemaa strategian toteutumisen mittarina siltäkin osin, että tarkasteltaessa väittämää aseman perusteella, vain yksi esimiesasemassa oleva vastaaja jokseenkin eri mieltä tulokortin roolista strategian toteutumisen mittarina.

Tasapainoinen tulokortti on tärkeä strategian toteutumisen mittari

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	1	,7	,7	,7
Jokseenkin eri mieltä	10	7,4	7,4	8,1
Eos / ei vastausta	32	23,5	23,5	31,6
Jokseenkin samaa mieltä	58	42,6	42,6	74,3
Täysin samaa mieltä	35	25,7	25,7	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 18. Vastausten jakautuminen väitteen 14 osalta.

Väittäjä: Strategian toteutus on mielestäni tehokasta

Jotta strategiset valinnat tuottaisivat niille asetetut tavoitteet, strategian toteutuksen tulee luonnollisesti olla myös tehokasta. Tämän väitteen tutkimustulokset eroavat kuitenkin yhtiöiden ja aseman perusteella merkittävästi toisistaan.

Strategian toteutus on mielestäni tehokasta

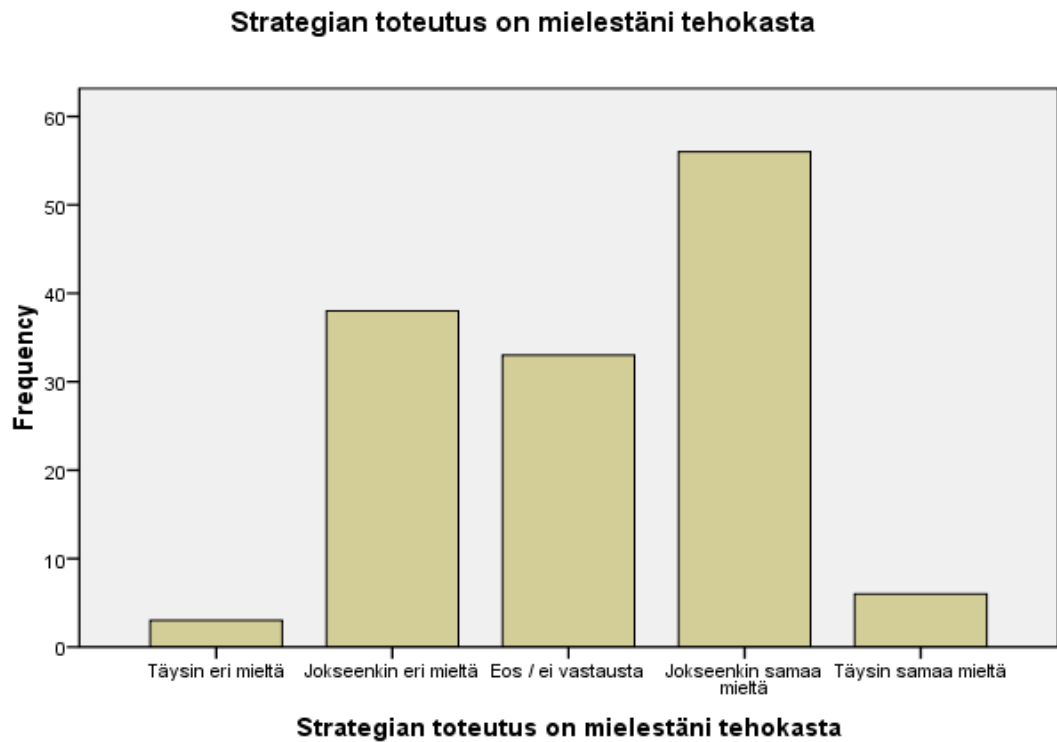
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	3	2,2	2,2	2,2
Jokseenkin eri mieltä	38	27,9	27,9	30,1
Eos / ei vastausta	33	24,3	24,3	54,4
Jokseenkin samaa mieltä	56	41,2	41,2	95,6
Täysin samaa mieltä	6	4,4	4,4	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 19. Vastausten jakautuminen väitteen 15 osalta.

Kysyttäessä vastaajien mielipidettä strategian toteutumisen tehokkuuteen, kaiken kaikkiaan 30,1 % vastaajista on jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Yhtiöistä krittisimmin väittämään suhtautuu Eläke-Tapiolan vastaajat, joista 37,1 % on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaavat luvut Tapiola Pankin osalta ovat 33,3 %, Tieto-Tapiola osalta 26,7 %, Vahinko-Tapiolan osalta 25,9 % ja Henki-Tapiolan vastaajien osalta 13,0 %.

Aseman perusteella strategian toteutusta tehottomana pitää vakuutus- ja korvauskäsittelijöistä 34,5 %, joista 30 vastaajaa on jokseenkin eri mieltä ja 2 vastaaja täysin eri mieltä väitteen suhteen. Palvelu- ja suunnittelupäälliköistä 20,0 % (n=7) on jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Osastopäälliköistä 30 % (3/10:stä) pitää strategian toteuttamista osittain tehottomana eli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa.

Esitettyyn väitteeseen on vastannut neutraalisti (ei samaa mieltä eikä eri mieltä) 27,6 % vakuutus- ja korvauskäsittelijöistä ja 22,9 % palvelu- ja suunnittelupäälliköistä. Tämä saattaa indikoida sitä, että strategian toteutumisen seuranta on ainakin osittain puutteellista, koska vastaajille ei ole hahmottunut tästä kysymyksestä mielipidettä. Vastausten hajonta on esitetty myös alla olevassa pylväsdiagrammissa.



Kuvio 13. Vastausten jakautuminen strategian toteutuksen tehokkuutta kuvaavan väitteen osalta.

Väittäjä: Tavoitteiden toteutumista mitataan selkeästi

Tämän tutkielman keskeisimmän strategian toteutumisen mittarin (BSC) käyttö on strategialähtöisen toiminnan perusedellytys. Tulokortin käyttö ei kuitenkaan takaa tavoitteiden saavuttamista vaan tavoitteita ja niiden toteutumista on osattava mitata selkeästi. Kysyttäessä strategisten tavoitteiden toteutumisen mittaamista, vastauksissa on kohtuullisen paljon hajontaa. Kaikista vastaajista 41,9 % on väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 17,6 % täysin samaa mieltä. Sen sijaan 29 vastaajaa eli 21,3 % on väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä ja 7 vastaajaa eli 5,1 % täysin eri mieltä.

Tavoitteiden toteutumista mitataan selkeästi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	7	5,1	5,1	5,1
Jokseenkin eri mieltä	29	21,3	21,3	26,5
Eos / ei vastausta	19	14,0	14,0	40,4
Jokseenkin samaa mieltä	57	41,9	41,9	82,4
Täysin samaa mieltä	24	17,6	17,6	100,0
Total	136	100,0	100,0	

Taulukko 20. Vastausten jakautuminen väitteen 16 osalta.

Tarkasteltaessa väittämään eri yhtiöiden vastausten perusteella, voidaan todeta, että vastauksissa on todella suuri hajonta. Kriittisimmin väitteeseen suhtautuvat Eläke-Tapiolan (37,1 %), Tieto-Tapiolan (36,7 %) ja Tapiola Pankin työntekijät (28,5 %), joista suluissa merkitty osuus on jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen suhteen. Kaikkein myönteisimmin väitteeseen suhtautuvat Henki-Tapiolan (4,3 %) ja Vahinko-Tapiolan (18,5 %) työntekijät.

Kaikista vakuutus- ja korvauskäsittelijöistä 26,4 % (n=23) on jokseenkin eri mieltä ja 6,9 % (n=6) on täysin eri mieltä väitteen kanssa. Palvelu- ja suunnittelupäälliköistä 14,3 % (n=5) oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä ja 2,9 % (1 vastaaja) täysin eri mieltä.

7 Tutkimuksen luotettavuus ja johtopäätökset

7.1 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetti kuvaa missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä pitikin mitata. Kyselytutkimuksessa siihen voi vaikuttaa etenkin se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko kysymysten avulla saada vastaus tutkimustehtävään. On olemassa sisäistä ja ulkoista pätevyyttä. Sisäisellä pätevyydellä tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoisella pätevyydellä tarkoitetaan taas sitä, että kyseisessä tutkimuksessa myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavalla. (Heikkilä 1999, 178.)

Opinnäytetyössä pätevyys ilmenee siten, että suurimmaksi osaksi on onnistuttu mittaamaan niitä tekijöitä, jotka vastaavat tutkimustehtäviin. Kyselylomakkeen kysymysten kautta on saatu täsmälliset vastaukset osaan opinnäytetyön tutkimustehtävistä. Työn pätevyyteen on saattanut vaikuttaa aineistonkäsittelyvaiheessa huomatu epä tarkkuudet joissakin kyselylomakkeen kysymyksissä. Joitakin kysymyksiä olisi voinut esittää hieman eri tavalla, jotta kaik-

kiin tutkimustehtäviin olisi pystytty vastaamaan täsmällisesti. Tällöin vaikuttavuuden arvioinnin toteuttaminen olisi ollut tarkempaa. Laaditulla kyselylomakkeella on onnistuttu kuitenkin saamaan päteviä sekä hyviä tuloksia ja pääosin on onnistuttu vastaamaan tutkimustehtäviin. Lisäksi onnistuttiin saamaan muita tuloksia, jotka liittyvät tutkimustehtävien aihealueeseen ja näin ollen tukevat tutkimustehtävää. Tutkimuksen mittaukset, eli siis kyselylomakkeen kysymykset, liittyvät työn teoriaosassa esiintyviin käsitteisiin. Pätevyys tulee ilmi myös siinä, että mittaukset vastaavat teoriaosan käsitteisiin.

7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Mittauksen luotettavuus eli reliabiliteetti määritellään kyvyksi tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. On olemassa sisäistä ja ulkoista luotettavuutta. Sisäinen luotettavuus on mahdollista todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö moneen kertaan. Mikäli mittaustulokset ovat samat, mittaus on luotettava. Ulkoinen luotettavuus tarkoittaa, että mittaukset on mahdollista toistaa muissakin tutkimuksissa ja tilanteissa. Jos luotettavuus sattuisi olemaan puutteellinen, johtuu se yleensä satunnaisvirheistä. Otanta-, mittaus- ja käsittelyvirheet aiheuttavat satunnaisvirheitä. Tulosten tarkkuus riippuu määrättyyn rajaan saakka otoksen koosta. (Heikkilä 1999, 179.)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,880	,896	28

Taulukko 21. Reliabiliteettianalyysi, Cronbachin alpha.

Cronbachin Alpha on hyvä ollessaan 0,6 ja erittäin hyvä ollessaan yli 0.8 (ei ylitä koskaan arvoa 1). (Heinonen 2009). Tässä tutkimuksessa Cronbachin Alphan tulos on 0,88 eli 88,0, jolloin tutkimuksen reliabiliteetti on erittäin hyvä.

Correlations

		Asema	Työvuodet Tapiolassa	Tasapainoinen tuloskortti on tärkeä strategian toteutumisen mittari	Kehityskeskusteluilla on merkitystä työn tekemisen ja kehittämisen kannalta	Koen, että työlläni Tapiolassa on todellista merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi	Tunnen yleisimmät strategisen toiminnanohjauksen välineet	Tapiolan strategia on esimiehille hyvä johtamisen väline
Asema	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1,000 136	,284** ,001 136	,318** ,000 136	,280** ,001 136	,348** ,000 136	,422** ,000 136	,299** ,000 136
Työvuodet Tapiolassa	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,284** ,001 136	1,000 136	,186* ,030 136	,034 ,696 136	,182* ,033 136	,191* ,026 136	,216* ,012 136
Tasapainoinen tuloskortti on tärkeä strategian toteutumisen mittari	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,318** ,000 136	,186* ,030 136	1,000 136	,308** ,000 136	,339** ,000 136	,427** ,000 136	,378** ,000 136
Kehityskeskusteluilla on merkitystä työn tekemisen ja kehittämisen kannalta	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,280** ,001 136	,034 ,696 136	,308** ,000 136	1,000 136	,391** ,000 136	,075 ,383 136	,221** ,010 136
Koen, että työlläni Tapiolassa on todellista merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,348** ,000 136	,182* ,033 136	,339** ,000 136	,391** ,000 136	1,000 136	,287** ,001 136	,366** ,000 136
Tunnen yleisimmät strategisen toiminnanohjauksen välineet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,422** ,000 136	,191* ,026 136	,427** ,000 136	,075 ,383 136	,287** ,001 136	1,000 136	,348** ,000 136
Tapiolan strategia on esimiehille hyvä johtamisen väline	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,299** ,000 136	,216* ,012 136	,378** ,000 136	,221** ,010 136	,366** ,000 136	,348** ,000 136	1,000 136

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Taulukko 22. Korrelaatioanalyysi

Korrelaatio ilmaisee kahden muuttujan välisen yhteyden voimakkuutta. Se vaihtelee +1:n ja -1:n välillä. Korrelaatiota käytetään melko usein ja etenkin silloin, kun analysoitavana on iso määrä muuttujia. Korrelaatioanalyysi on käyttökelpoinen, kun halutaan hallita isoa muuttujajoukkoa. Sitä voi käyttää pohjana muuttujien karsinnassa, jolloin useista vahvasti keskenään korreloivista muuttujista valitaan jatkotutkimuksiin vain osa. Korrelaatiot ovat pohjana jatkoanalyysille, mm. faktorianalyysille. (Heinonen 2009)

Korrelaatiokertoimet jäävät haastattelu- ja kyselytutkimuksissa usein hyvinkin alhaisiksi, joihin päätöksiä perustetaan 20:n numeroisillekin korrelaatioille, joiden merkitys selittämisen kannalta on jo mitättömän pieni (Heinonen 2009).

Yllä olevasta taulukosta ilmenee, että kahden "tähdien" korreloivia vastauksia on varsin paljon. Esimerkiksi kysymyksen tasapainoinen tuloskortti on tärkeä strategian toteutumisen mittari ja toisen muuttujan (asema) korrelaatio on 0,318**. Tämän perusteella voidaan sanoa 99

prosentin varmuudella, että tasapainoisen tuloskortin rooli strategian mittarina ja työntekijän asema korreloivat keskenään.

Vastaavia keskenään korreloivia kysymyksiä ovat muun muassa kysymykset ”koen, että työlläni Tapiolassa on todellista merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi” ja ”kehityskeskusteluilla on merkitystä työn tekemisen ja kehittämisen kannalta”. Näiden kysymysten korrelaatio on 0,391**, jolloin näidenkin kysymysten osalta voidaan todeta sama kuin edellä eli kysymykset korreloivat keskenään 99 prosentin varmuudella.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että kyselyyn vastasi 136 henkilöä 261:stä. Lisäksi jokaisen yhtiön vastausprosentteja voidaan pitää erittäin hyvänä, koska heikoimmankin yhtiön vastausprosentti oli peräti 42,19 %. Kokonaisuudessaan kyselytutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 52,11 %.

	Kysely läh. esimiehet	Kysely läh. käsittelijät	Yhteensä	Vastaajien lkm	Vastaus-%
Henki-Tapiola	12	32	44	23	52,27
Vahinko-Tapiola	28	36	64	27	42,19
Eläke-Tapiola	21	45	66	35	53,03
Tieto-Tapiola	11	35	46	30	65,22
Tapiola Pankki	9	32	41	21	51,22
Yhteensä	81	180	261	136	52,11

Taulukko 23. Vastausprosentit yhtiöittäin.

Eräs luotettavuuteen liittyvä tekijä oli kyselylomakkeen testaus ennen sen lähettämistä kaikille vastaajille. Myös opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kommentit huomioitiin ennen lomakkeiden lähettämistä vastaajille. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että kyselylomakkeiden tulokset on laskettu SPSS-ohjelmalla ja ne on lisäksi tarkistettu manuaalisesti, jolloin tulokset olivat samat. Tutkimuksen aineistonkäsittelymenetelmänä on siis käytetty kahta eri menetelmää ja tarkistukset on suoritettu kahden ihmisen taholta. Tältä osin tulokset ovat luotettavia. Luotettavuuteen on saattanut vaikuttaa se, ovatko vastaajat ymmärtäneet lomakkeen kysymykset samalla tavalla kuin tutkimuksen tekijät. On mahdollista, että vastaajien koulutukseen osallistumiskerrat ovat vaihdelleet kolmesta viiteen kertaan, jolloin vastaajien kysymyksiä ymmärtäminen on saattanut olla erilaista. Esimerkiksi ne vastaajat, jotka ovat osallistuneet koulutukseen kaikkiaan viisi kertaa, ovat voineet ymmärtää kysymykset paremmin kuin ne, jotka ovat osallistuneet koulutukseen kolme kertaa. Tutkimuksessa kyselylomakkeen avulla hankitussa tiedossa on luotettu vastaajan muistikuviiin ja tämä on osaltaan saattanut vaikuttaa tuloksien luotettavuuteen.

7.3 Tutkimuksen johtopäätökset

Vaikka Tapiolan strateginen johtaminen on tyydyttävällä tasolla, ei strategian merkitys tai strateginen ymmärrys ole vielä sillä tasolla kuin sen ehkäpä pitäisi olla. Strategiatyö on vuorovaikutusta ja kommunikointia, joka edellyttää myös vahvaa johtamista ja johtajuutta. Strateginen johtaminen on siis muutakin kuin tärkeiden asioiden johtamista. Usein sana strategia määritellään liian väljästi, jolloin strateginen johtajuuskin voi olla pahimmillaan jopa väärin asioiden johtamista vain sen vuoksi, että johtajan mielikuva kohdeyrityksen tärkeimmistä tekemisistä on linkitetty strategiaan hyvin väljästi. Strategiatyössä esimiehen ja johdon rooli strategian viestijänä on kriittisen tärkeää. Tapiola-ryhmän ylin johto on kunnostautunut tässä esimerkillään. Se on ikään kuin luonut strategialle kasvot ja äänen eli strategia ei ole enää salainen dokumentti, joka on vain ja ainoastaan ylimmän johdon työväline.

Ylimmän johdon esimerkistä huolimatta osa esimieskunnasta ei välttämättä miellä strategian tärkeyttä osana johtamisen kokonaisuutta, jolloin puutteellinen johtaminen välittyy väistämättä myös suoraan esimiehen omalle vastualueelle. Vaikka Tapiola on aikoinaan saanut myös laatupalkinnon, jonka eräs arviointikriteeri on ollut strateginen johtaminen, ei tähän pitäisi tyytyä liian pitkäksi aikaa. Vakuutus- ja finanssialan ympäristö elää jatkuvasti, jolloin strategisen johtamisen ja koko organisaatioiden on pystyttävä muuttumaan jatkuvasti myös muilta kuin taloudellisen ohjauksen osalta. Osana jatkuvaa muutosta ja kehittymistä, esimiesten on jatkuvasti pystyttävä arvioimaan ja kehittämään toimintaansa strategialähtöisen johtamisen näkökulmasta. Se edellyttää yrityksen strategisten tavoitteiden sekä välitavoitteiden tuntemista sekä tulosjohtamista kohti asetettuja tavoitteita.

Vaikka tässä tutkielmassa ei tutkittu strategisen johtamisen näkökulmasta esimiesten tunnusomaisia piirteitä, uskon kuitenkin, että jämässä, määrätietoinen ja tavoitteellinen toiminta ovat hyvän esimiehen ominaisuuksia ja ne edesauttavat myös strategisten tavoitteiden johtamisessa.

Taloudelliset mittarit eivät kerro tarpeeksi hyvin organisaation kyvystä hoitaa perustehtäväänsä. Tasapainotetun mittariston käyttö on menetelmä, joka muuttaa strategian organisaatiossa tapahtuviksi konkreettisiksi toimenpiteiksi ja mahdollistaa monipuolisen keskustelun tavoitteiden sisällöstä. Finanssialalla toimivalla yritykselläkin lienee aika ajoin tarpeellista kysyä, onko organisaation visio ja strategia täysin selvillä, jotta niistä voitaisiin johtaa vielä tehokkaammin tasapainotettu mittaristo strategisen johtamisen ja päätöksenteon välineeksi.

Toivon tämän tutkielman selkeyttävän strategialähtöisen toiminnanohjauksen tavoitetta eli saada edustamani yrityksen esimiehet laatimaan selkeät suunnitelmat ja keskittymään niiden

toteuttamiseen. Myös käytössä olevan tasapainoisen tuloskortin roolin korostaminen osana strategisten tavoitteiden ja selkeiden välitavoitteiden on tuotava selkeämmin esille.

7.4 Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Eräs suuri syy tutkimuksen hyvään vastausprosenttiin lienee ainakin osittain se, että tunnen työni kautta henkilökohtaisesti kunkin kohdeorganisaation vastuuhenkilöt, jotka ovat pystyneet huolehtimaan oman organisaationsa aktiivisuudesta tämän tutkimuksen osalta. Juuri tästä johtuen tutkielman tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kussakin organisaatiossa strategisen johtamisen ja toiminnanohjauksen näkökulmasta. Tämän lisäksi tutkimustulokset ja osa aineistosta päätyy Business Intelligence Controller Pekka Killströmin käyttöön. Toivon mukaan tämän tutkielman tutkimustuloksia hyödynnettäisiin syksyllä 2009 eli ajankohtana, jolloin seuraavan vuoden vuosisuunnittelu käynnistyy. Kohdeyrityksessä vaihtuu vuodenvaihteessa myös uusi kolmivuotinen strategiakausi, jolloin tutkielmassa esitettyjä strategisen johtamisen ja strategialähtöisen toiminnanohjauksen oppeja on mahdollista viedä käytäntöön siten, että tutkimustuloksia hyödynnetään esimerkiksi strategiaviestinnän tai vastaavasti strategisten tavoitteiden toteutumisen ja niiden mittaamisen näkökulmasta tarkoituksena tehokkaampi ja strategialähtöisempi toiminta.

Entä mitä strateginen johtaminen loppujen lopuksi on ja mitä se oikeastaan tarkoittaa? Minulle strateginen johtaminen on avautunut tämän tutkielman kautta ja olen päässyt syventämään omaa osaamistani sekä strategisen johtamisen eri teorioiden ja käytäntöjen muodossa. Hyvä niin.

LÄHTEET

Kirjalähteet

- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Juva: WSOY.
- Ansoff, I. 1984. *Implanting strategic management*. Prentice Hall, New Jersey
- Ansoff, I. 1987. *Corporate Strategy*. Penguin Books, Harmondsworth.
- Drucker, P. 2000. *Johtamisen haasteet*. Juva: WS Bookwell.
- Fineman, S., Gagriel, Y., Simms, D. 1993. *Organizing & Organizations*. SaGE Publications Ltd, London.
- Goold, M., Quinn, J. 1990. *Strategic Control. Milestones for Long-term Performance*. The Economist Books 1990.
- Heikkilä, T. 1999. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Hofer, C., Schendel, D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Co., St Paul, Minnesota.
- Johnson, G., Scholes, K. 1993. *Exploring Corporate Strategy*. 3rd edition. Prentice Hall
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. *Moderni Taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita Oyj,
- Kamensky M., 2000. *Strateginen johtaminen*. Kauppakaari. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.
- Kaplan, R., Norton, D. 1992. *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. September-October 1993.
- Kaplan, R., Norton, D. 1996 A. *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R., Norton, D. 1996 B. *Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. January-February 1996.
- Kaplan, R., Norton, D. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Jyväskylä: Talentum. Gummerus kirjapaino.
- Kotler, P. 1990. *Markkinoinnin käsikirja: analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta*. 6. painos. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Kroll, M., Parnell, J., Wright, P. 1998. *Strategic Management, Concepts*. Prentice Hall, New Jersey.
- Laaksovirta T., 1988. *Tutkimuksen lukeminen ja tekeminen*. Helsinki: Kirjastopalvelu.
- Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. 2002. *Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Jyväskylä: Gummerus.
- Merchant, K. A. 1998. *Modern Management Control Systems*. Prentice Hall Inc. New Jersey.

Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. 2003. Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Prentice Hall. New Jersey.

Mintzberg, H., 1994. The fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. January-February.

Määttä S., Ojala T., 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste: johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki: Edita.

Näsi, J., Aunola, M., 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Tammerpaino.

Olve, N., Roy, J., Wetter, M., 1998. Balanced scorecard - yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Simons, R. 2000. Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. International Edition, Prentice Hall. New Jersey.

Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Painosalama.

Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Acta Universitatis Tamperensis 873.

Toivanen, J. 2001. Balanced scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Acta Universitatis Lappeenrantaensis 108.

Torra, S. 2007. Balanced Scorecard myynnin strategisena johtamisjärjestelmänä. Pro Gradututkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos.

Walker, O.C Jr., Boyd, H. W. Jr., Larréché, J-C. 1998. Marketing Strategy: Planning and implementation. 3rd edition. Irwin/McGraw-Hill.

Wright, P., Kroll, M., Parnell, J. 1998. Strategic Management: Concepts. 4th edition. Prentice Hall.

Zinkhan, G., Pereira, A. 1993. An overview of marketing strategy and planning. University of Houston.

Muut lähteet

Balanced Scorecard Forum. 2000. Balanced scorecard valtionhallinnossa. Valtionvarainministeriön julkaisuja, 2001

Killström, Pekka. Controller, Business Intelligence. 2008

Lares-Mankki, L. 1999. Strategiatyön perusteet. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, strategiatyön perusteet-kurssin materiaali.

Tapiolan henkilöstölehti Acta, 2006.

Tapiolan strategiakäsikirja. Tapiola 2007.

Sähköiset lähteet

Tapiolan internet-sivut. 2009. Tulostettu 2.3.2009

www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Toiminta_ajatus_ja_arvot/Tapiolan_arvot/etusivu.htm

Tapiolan intranet. 2009. Johtaminen & Esimiestyö. Viitattu 30.3.2009

Tapiolan intranet. 2009. Suoritusten johtaminen. Viitattu 13.4.2009

Jarmo Heinonen, kotisivut 2009. Viitattu 4.4.2009.

<http://opko.laurea.fi/~jarhein/SPSS/SPSS.htm>

Kuviot

Kuvio 1. Työn rakenne

Kuvio 2. Simonsin jaottelu - strategian ja ohjausjärjestelmien yhteys

Kuvio 3. Strategisen johtamisen prosessit

Kuvio 4. Balanced Scorecard

Kuvio 5. Näkökulmien yhteys mittaamiseen.

Kuvio 6. Kohdeyrityksen strategisen johtamisen ja strategialähtöisen toiminnanohjauksen viitekehys

Kuvio 7. Kohdeyrityksen strategisen johtamisen käsittehierarkia

Kuvio 8. Kohdeyrityksen strategian tahtotilakartta

Kuvio 9. Suorituksen johtaminen kohdeyrityksessä.

Kuvio 10. Johtamisen eri ulottuvuudet.

Kuvio 11. Vastausten jakautuminen yhtiöittäin.

Kuvio 12. Vastausten jakautuminen työvuosien perusteella

Kuvio 13. Vastausten jakautuminen strategian toteutuksen osalta.

Taulukot

- Taulukko 1. Vastausten jakautuminen yhtiöittäin.
- Taulukko 2. Vastausten jakautuminen aseman perusteella
- Taulukko 3. Vastausten jakautuminen työvuosien perusteella
- Taulukko 4. Vastausten jakautuminen ikäluokan perusteella
- Taulukko 5. Vastausten jakautuminen väitteen 1 osalta.
- Taulukko 6. Vastausten jakautuminen väitteen 2 osalta.
- Taulukko 7. Vastausten jakautuminen väitteen 3 osalta.
- Taulukko 8. Vastausten jakautuminen väitteen 4 osalta.
- Taulukko 9. Vastausten jakautuminen väitteen 5 osalta.
- Taulukko 10. Vastausten jakautuminen väitteen 6 osalta.
- Taulukko 11. Vastausten jakautuminen väitteen 7 osalta.
- Taulukko 12. Vastausten jakautuminen väitteen 8 osalta.
- Taulukko 13. Vastausten jakautuminen väitteen 9 osalta.
- Taulukko 14. Vastausten jakautuminen väitteen 10 osalta.
- Taulukko 15. Vastausten jakautuminen väitteen 11 osalta.
- Taulukko 16. Vastausten jakautuminen väitteen 12 osalta.
- Taulukko 17. Vastausten jakautuminen väitteen 13 osalta.
- Taulukko 18. Vastausten jakautuminen väitteen 14 osalta.
- Taulukko 19. Vastausten jakautuminen väitteen 15 osalta.
- Taulukko 20. Vastausten jakautuminen väitteen 16 osalta.
- Taulukko 21. Reliabiliteettianalyysi, Cronbachin alpha.
- Taulukko 22. Korrelaatioanalyysi

Liitteet

Liite 1 Tutkimuksen saate (sähköpostiviesti)

Liite 2 SPSS-analyysit, ristiintaulukointi

Liite 1

Arvoisa vastaaja!

Oheisen kyselyn tarkoituksena on tutkia strategian näkymistä työssäsi ja työyhteisössäsi. Vastauksesi on erittäin tärkeä, joten ole ystävällinen ja vastaa **MIELUITEN HETI, SILLÄ VASTAUSAIKAA ON VAIN 13.2.2009!**

Kaikki vastaukset tallentuvat nimettömänä, jolloin yksittäisten vastaajien mielipiteet eivät erotu.

Tämä kysely liittyy osana tutkimukseen, jossa tutkitaan työntekijöiden käsityksiä yrityksen strategiasta ja strategiaan liittyvästä viestinnästä. Tutkimus ei ole Tapiola-ryhmän virallinen tutkimus, mutta siitä saatavat tutkimustulokset annetaan eri organisaatioiden hyödynnettäväksi, myös omaan työyhteisöönnne. Vastauksesi on siis erittäin tärkeä.

Terveisin,

Niko Toiviainen