

Kirsi Hoikkala

# Erään yrityksen strategian nykytilan analysointi – kohti entistä parempaa huomista

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

20.5.2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Kirsi Hoikkala Erään yrityksen strategian nykytilan analysointi – kohti entistä parempaa huomista 53 sivua + 3 liitettä 20.5.2014
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	yliopettaja Antero Putkiranta
<p>Insinöörityön tavoitteena on auttaa Yritys Oy:tä päivittämään olemassa olevaa strategiaa vastaamaan tämän päivän tarpeita sekä jalkauttamaan strategia siten, että henkilöstön on helpompi sitoutua siihen.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään strategian peruskäsitteitä sekä strategiatyön osa-alueita: laatimista, päivittämistä ja jalkauttamista. Tärkeässä roolissa strategian jalkauttamisessa on muutoksen hallinta, jonka avulla saadaan henkilöstö mukaan strategiatyöhön. Osana insinöörityötä tehtiin kysely Yritys Oy:n henkilöstölle, sen avulla analysoitiin strategiatyön nykytilaa ja ammennettiin henkilöstöltä vinkkejä, kuinka strategiatyötä Yritys Oy:ssä tulisi tehdä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvalitatiivista että etnografista tutkimusta, koska on tärkeää ymmärtää taustalla olevia ilmiöitä organisaation sisältä.</p> <p>Perustuen sekä teoreettisen viitekehyksen että strategiakyselyn oppeihin insinöörityöhön laadittiin käytännön toimenpidelistaus sekä menetelmäpankki, jotka auttavat Yritys Oy:tä käytännön strategiatyössä. Toisin sanottuna insinöörityössä hahmotettiin vastaukset jokaisen hankkeen tärkeimpiin kysymyksiin: mitä pitää tehdä, miten tehdään ja kuka tekee. Vain milloin tehdään -kysymys jää vastaamatta, koska se pitää hahmottaa yhdessä Yritys Oy:n johtoryhmän kanssa.</p>	
Avainsanat	strategia, toimenpidesuunnitelma, jalkauttaminen, implementointi, muutosjohtaminen

Author Title Number of Pages Date	Kirsi Hoikkala Analyzing the current state of a company's strategy – towards an even brighter tomorrow 53 pages + 3 appendices March 31, 2014
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Specialisation option	
Instructor	Antero Putkiranta, Principal Lecturer
<p>The first target for the thesis was to help Company Ltd to update its existing strategy. The second target was to find out how to implement the strategy so that it would be easier for the personnel to commit to it.</p> <p>The basic concepts of a strategy, as well as the different stages of a strategy work, such as developing, updating and implementing strategy are covered in the theoretical framework. An important role in implementing a strategy is change management, which is needed to insure that the personnel are committed to the strategy work.</p> <p>A survey with the personnel was also conducted as a part of this thesis. It helped to analyse the present stage of strategy in Company Ltd. The personnel also provided useful tips about how the strategy work should be carried out at Company Ltd. The research method was qualitative research but also the ethnographical method was used, as it was important to understand the phenomena from the inside.</p> <p>An action point list was formulated, as well as the best practices for strategy work were described based on the key findings of this thesis, to help Company Ltd. to better execute its strategy. In other words, this thesis gives answers to questions such as what should be done, how it should be done, and who will do it.</p>	
Keywords	strategy, change management, implementing a strategy

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aihevalinta	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymysten määrittely	2
1.3	Rajaukset	3
1.4	Tutkimusmenetelmä	4
1.5	Insinööriyön rakenne	6
2	Perusstrategian käsitteitä	7
2.1	Missio, visio ja arvot – ohjaavat yrityksen toimintaa	7
2.2	Strategiset teemat – konkretisoivat halutun suunnan	8
2.3	Kilpailuetu – vahvista ja vaali	9
2.4	Ydinosaaminen – tunnista ja kasvata	10
2.5	Asemointi ja segmentointi – me ja ympäröivä maailma	11
2.6	Mittarit – suuntaavat toimintaa, auttavat kehittymään	11
2.7	Balaced Scorecard ja strategiakartta	12
2.8	Strategiatyön karikot	13
3	Onnistuneen strategiatyön osa-alueet	16
3.1	Strategian määritelmä	16
3.2	Strategiatyö ja strategiaprosessi	17
3.3	Strategiaan liittyvät välttämättömät toimenpiteet	18
3.4	Strategiatyön hallinta	20
3.4.1	Fasilitaattori	20
3.4.2	Toimenpidesuunnitelmat ja -ohjelmat	20
3.4.3	Strateginen vuosikello	21
3.5	Strategian laatiminen	22
3.6	Strategian toimeenpano	23
4	Muutosjohtaminen	25
4.1	Muutosprosessi	25
4.2	Asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen	29
4.3	Kaikki liittyy kaikkeen	29

5	Yritys Oy – nykytilan selvitys	31
5.1	Taustatietoa Yritys Oy:stä	31
5.2	Kyselytutkimus	31
5.3	Huomioita strategiakyselystä	34
5.4	Henkilöstökyselyt	35
6	Strategiatyö Yritys Oy:ssä – Kuka tekee, Miten tekee?	36
6.1	Strategian tekijät	36
6.1.1	Johtoryhmän strategiatyö	36
6.1.2	Strategian käsittely yhdessä valitun henkilöryhmän kanssa	36
6.1.3	Tiimipalaverit	37
6.1.4	Henkilöstötilaisuudet	37
6.1.5	Intranet	37
6.2	Käytännön menetelmät	38
6.2.1	Tuplatiimi	38
6.2.2	Seinätaulutekniikka	40
6.2.3	SWOT- ja TOWS-matriisit	40
6.3	Muita työkaluja	42
7	Käytännön toimenpiteet Yritys Oy:ssä – Mitä tehdään?	43
7.1	Toimenpidelistaus	43
7.2	Toimenpiteiden prioriteetit	45
7.3	Kotterin muutoksenhallinta	47
8	Yhteenveto ja suositukset	49
	Lähteet	51
	Liitteet	
	Liite 1. Strategiakyselyn kysymykset	
	Liite 2. Strategiakyselyn yhteenveto	
	Liite 3. Priorisoitu toimenpidelista	

# 1 Johdanto

Yritys Oy:ssä toteutettiin laajamittainen strategiaprojekti vuonna 2006. Tuolloin määriteltiin yhdessä konsulttiryhmän kanssa kaikki Yritys Oy:n oleelliset strategiaan liittyvät näkökulmat. Määrittelyprojektin jälkeen strategian päivittäminen on ollut satunnaista ja lähes kokonaan johtoryhmän vastuulla. Tämä osoittaa, että strategiatyö on Yritys Oy:ssä ollut enemmän projekti, jossa oli alku ja loppu, ei jatkuva prosessi. Henkilöstön sitoutuminen strategiaan on vielä kesken. Lisäksi Yritys Oy:ssä on tapahtunut suuria muutoksia strategiaprojektin jälkeen, muutokset on huomioitu strategiapäivityksinä, mutta yhtenäinen strategiadokumentti puuttuu, eikä näitäkään muutoksia ole jalkautettu loppuun asti.

## 1.1 Aihevalinta

Insinöörityön aihevalintaan minua innoitti halu kehittää Yritys Oy:n toimintaa. On ilmi selvää, että Yritys Oy:llä on suuri potentiaali olla kannattava ja menestyksekkäs yritys sekä henkilöstölle mielekäs ja innostava työnantaja. Yritys Oy:n haasteet eivät oman näkemykseni mukaan ole mitenkään poikkeuksellisia, samoja haasteita olen nähnyt miltei 30 vuoden työurani aikana työskennellessäni niin suurissa monikansallisissa yrityksissä kuin pienissä muutaman hengen organisaatioissa.

Kokemukseni mukaan syitä epäonnistuneeseen strategiatyöhön ovat:

- epätietoisuus strategian sisällöstä, joka johtuu muun muassa riittämättömästä tiedonkulusta, jonka syitä ovat sekä ajattelemattomuus että kiire
- strategian riittämätön konkretisointi, jota ei ole jalostettu selkeiksi toimitasuunnitelmiksi
- toisinaan riittämätön kyky ja taito tehdä suunnitelmallista strategiatyötä.

Ei ole ihmeellistä, jos strategia ei ole täysin selkeä koko työyhteisölle, tutkimuksen mukaan vain noin viisi prosenttia organisaation jäsenistä ymmärtää, mitä strategia sisältää (Grönroos M. 2006: 240). Riittämätön tiedonkulku johtuu toisaalta ajattelemattomuudesta, aina ei ymmärretä, että asiaa pitäisi tiedottaa. Ajatellaan, että kun asia on minulle selvä, niin tokihan muutkin sen ymmärtävät samalla tavalla. Haasteet tiedonkulussa johtuvat myös kiireestä, päivittäiset tulipalot on sammutettava, aikaa ei jää miettiä tai

viestiä, mitä haluamme olla ja mihin haluamme mennä. Nämä edellä mainitut ovat lähinnä johdon näkökulmasta katsottuja haasteita. Samat ongelmat toteutuvat kääntäen myös henkilöstön osalta, kiire ja ajattelemattomuus estävät työyhteisön jäseniä täysimittaisesti paneutumasta strategiatyöhön. Toisin sanottuna onnistunut strategiatyö edellyttää johdon sitoutumista asiaan, mutta myös alaisten vastuuta perehtyä riittävällä innolla esitettyihin asioihin.

Strategiaa ei aina osata konkretisoida riittävästi. Strategia saattaa olla epämääräinen nippu dokumentteja siellä täällä, mutta sitä ei ole jalostettu konkreettisiksi toimenpiteiksi, jotka ohjaavat henkilöstöä tekemään oikeita asioita oikealla tavalla.

Strategiatyö ei myöskään ole helppoa. Ei ole olemassa kaikenkattavaa strategiamallia, jonka aukkokohtat täyttämällä saadaan laadittua innostava ja toimiva strategia. Haasteita tuottavat lähtötietojen hankinta ja analysointi, etenkin silloin kun toimitaan yrityksessä, jonka tarjooma on laaja, ja jolla on useita kohdemarkkinoita.

Haluan tässä insinööriyössä selvittää, ovatko olettamukseni epäonnistuneesta strategiatyöstä oikeita.

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymysten määrittely

Insinööriyön tavoitteena on auttaa Yritys Oy:tä päivittämään olemassa olevaa strategiaa vastaamaan tämän päivän tarpeita ja jalkauttamaan se siten, että henkilöstön on helpompaa sitoutua siihen.

Insinööriyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten henkilöstö kokee strategian tällä hetkellä?
2. Miten olemassa oleva strategia saadaan päivitettyä vastaamaan tämän päivän tarpeita?
3. Miten strategia jalkautetaan koko henkilöstölle siten, että strategiasta tulee osa päivittäistä toimintaa?

Ensimmäiseen kysymykseen antaa vastauksia Yritys Oy:n henkilöstölle tehtävä strategiakysely. Sen avulla analysoin, miten henkilöstö kokee strategiatyön ja strategian johtamisen Yritys Oy:ssä. Käytän myös vuosittain tehtävän henkilöstökyselyn vastauksia hyväkseni nykytila-analyysissa.

Toiseen tutkimusongelmaan käytän myös hyväkseni strategiakyselyn tuloksia. Kyselytutkimuksessa on useita avoimia vastauskenttiä, joihin vastaajat voivat kirjoittaa omia näkemyksiään siitä, miten he toivoisivat strategiatyötä tehtävän. Kyselytutkimuksen lisäksi selvitän strategiaan liittyvien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla, millaisia osa-alueita onnistuneeseen strategiatyöhön kuuluu ja miten strategiaa kannattaa päivittää.

Kolmatta tutkimusongelmaa varten laadin konkreettisen toimenpidelistauksen niistä toimenpiteistä, joiden avulla Yritys Oy voi päivittää ja jalkauttaa strategiaa, johon henkilöstön on helppo sitoutua. Onnistunut strategiatyö edellyttää kommunikaatiota johdon ja erilaisten henkilöstöryhmien välillä. Tavoitteenani on tunnistaa tätä insinöörityötä varten millaisia henkilöstöryhmiä strategiatyöhön osallistuu, ja mikä on näiden ryhmien rooli strategiatyössä. Etsin parhaat ryhmätyömenetelmät, joiden avulla strategiatyötä voidaan henkilöstöryhmissä hedelmällisesti tehdä. Myös tämän tutkimusongelman selvittämisessä käytän hyväkseni strategiakyselyn vastauksia. Henkilöstön vastaukset indikoivat sitä, miten strategiaa kannattaa kommunikoida ja jalkauttaa Yritys Oy:ssä.

### 1.3 Rajaukset

Tutkimustyö koskee ainoastaan Yritys Oy:n strategiatyötä, joten tähän insinöörityöhön liittyvät toimenpide-ehdotukset eivät suoraan sovellu muiden yritysten käyttöön. Keskityn insinöörityössäni käytännön menetelmiin ja toimenpiteisiin, jotka auttavat strategian uudistusprojektissa ja uutta strategiaa jalkauttaessa. Tähän insinöörityöhön ei sisälly Yritys Oy:n strategian sisällön kuvausta.

Koska Yritys Oy:ssä on jo pitkään tehty strategiatyötä, en insinöörityössäni paneudu syvällisesti strategian laatimiseen, vaan keskityn siihen, miten olemassa oleva strategia kootaan ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi ja miten sitä voidaan päivittää siten, että henkilöstö saadaan täysimittaisesti mukaan strategiatyöhön. Erityinen paino on strategian jalkauttamisessa koko työyhteisöön.



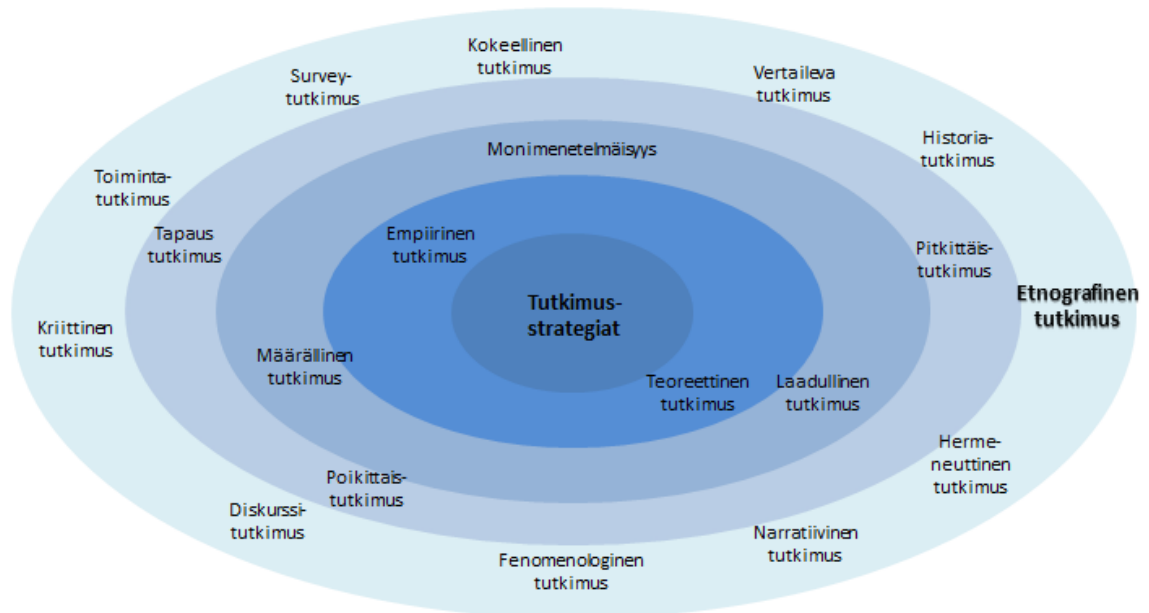
#### 1.4 Tutkimusmenetelmä

Insinööriyöhön liittyvä kyselytutkimus on tehty kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa pyritään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään tutkimuskohteen, tässä tapauksessa Yritys Oy:n strategian laatua ja merkitystä. Valitsin kvalitatiivisen tutkimusstrategian, koska strategiatyön onnistumisen analysointi perustuu enemmän yksilöllisten subjektiivisten tunteiden ymmärtämiseen kuin määrälliseen mittaukseen. Kyselytutkimuksessa oleellisena osana olevien avoimien kysymysten käyttö puoltaa myös kvalitatiivisen tutkimustavan valintaa. Koko kyselytutkimuksen, ja erityisesti siinä olevien avoimien kysymysten avulla pyrin ymmärtämään miten henkilöstö kokee strategiatyön Yritys Oy:ssä. (Lähdesmäki ym. 2006.)

Laadin tutkimusta varten sähköisen strategiakyselyn koko henkilöstölle. Kyselytutkimus toteutettiin syksyn 2013 aikana. Yritys Oy:ssä työskentelee yhteensä noin 60 henkilöä, ja lähetin tutkimuksen koko henkilöstölle. Vastauksia tuli yhteensä 39, joista Suomen henkilöstöltä tuli 23 ja Ruotsin henkilöstöltä 16. Vastausprosentti on 66, jota pidän hyvänä ja luotettavana. Kyselytutkimus oli avoin, eli vastaustenantajat olivat tiedossani. Osa vastaajista saattaa antaa positiivisempia vastauksia siinä pelossa, että hän saattaisi kohdata ongelmia, jos antaa liian alhaisia vastauksia. Tästä syystä vastausten todellisia arvosanoja voidaan pitää hieman matalampana, kuin ne todellisuudessa olivat. Kysely sisälsi sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia kysymyksiä. (Chaudron 2010; Goldberg & Crandall 2014.)

Tärkeässä roolissa insinööriyön tekemisessä on myös aktiivinen osallistuva havainnointi työskennellessäni Yritys Oy:ssä yhden osaston vetäjänä ja johtoryhmän jäsenenä. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu aktiivisena toimijana keskusteluihin ja kokouksiin (Eskola & Suoranta 1998: 102–103). Useat keskusteluni niin johdon kuin muun henkilöstön kanssa auttoivat tunnistamaan tärkeimpiä kehityskohteita ja löytämään toimivimpia toimintamalleja strategiatyölle Yritys Oy:ssä. Olen käyttänyt omaa osastoani testiryhmänä ryhmätyömenetelmien testaamiseen. Ongelmana osallistuvassa havainnoinnissa on subjektiivisuus, eli havainnoija valitsee, mitä huomaa (Eskola & Suoranta 1998: 102–103). Siksi tärkeä paino on kyselytutkimuksen vastauksilla. Erilaisten tutkimusmenetelmien (kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset kysymykset kyselyssä, osallistuva havainnointi) käyttö parantaa tutkimustulosten luotettavuutta (Zohrabi 2013: 1).

Metodologiana sekä kyselytutkimuksen avointen kysymysten analysoinnissa että osallistuvassa havainnoinnissa käytän etnografista tutkimusta. Siinä pyritään ”sisältöpäin”, eli osallistumalla, käsitteellistämään ja teoretisoimaan tutkittavaa ilmiötä ja ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä. Kun ymmärretään, mitä henkilöstö tekee, miten he tehtävänsä tekevät, ja kuinka käyttäytyminen muuttuu ajan myötä, voidaan paremmin luoda strategioita, prosesseja ja tuotteita sekä parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Etnografiaa hyväksi käyttämällä pyritään tutustumaan tutkimuskohteeseen ja keräämään kokemuksia kentällä. Etnografi tulkitsee tuloksia tuoden esiin oman toimintansa. Etnografia ei ole puolueetonta, sillä tutkimuksen tekijä vaikuttaa aina lopputulokseen. Etnografisen tutkimussuuntauksen sijoittuminen eri tutkimusstrategioiden kartalle näkyy kuvassa 1. (Lappalainen ym. 2007: 9–11; Vuorinen 2005: 63; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).



Kuva 1. Etnografisen tutkimuksen sijoittuminen erilaisten tutkimusstrategioiden joukkoon (Lähdesmäki ym. 2006).

Teoreettisen viitekehyksen laatimiseen olen käyttänyt laajamittaisesti aiheeseen liittyvää suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta ja artikkeleita. Lisäksi lähteinä on myös käytetty internetistä löytyviä tutkimuksia ja artikkeleita.

## 1.5 Insinööriyön rakenne

Insinööriyön alussa, luvuissa 2, 3 ja 4, keskityn teoreettisen viitekehyksen luomiseen. Luvussa 2 avaan syvemmin strategian määrittelyn kannalta tärkeitä peruskäsitteitä, jotta niitä voidaan hyödyntää myös strategiatyössä Yritys Oy:ssä. Luvun loppuun olen kerännyt listan strategiatyön karikoista, on helpompi välttää virheitä, kun ne on tunnistettu. Luvussa 3 selvitän, mitä strategia ja strategiatyö ovat, sekä millainen prosessi onnistuneeseen strategiatyöhön kuuluu. Luku 4 on omistettu strategian jalkauttamisen perusteisiin, muutosjohtamiseen.

Käsittelen Yritys Oy:n taustaa ja strategian nykytilaa luvussa 5. Esittelen tarkemmin kyselytutkimuksen sisältöä, tuloksia ja johtopäätöksiä. Nostan esille vuosittaisten henkilöstökyselyjen päähuomiot ja analysoin ristiin henkilöstökyselyiden ja insinööriyötä varten tekemäni strategiakyselyn tuloksia.

Kuudennessa luvussa perehdyn strategiatyön menetelmiin Yritys Oy:ssä. Ensin analysoin, millaisia ryhmiä strategiatyöhön osallistuu. Määrittelen, miten ryhmä toimii ja millaisia tavoitteita ryhmätöillä on. Luvun loppuun olen kerännyt Yritys Oy:öön sopivimmat ryhmätyömenetelmät strategian työstämiseksi.

Olen laatinut käytännönläheisen toimenpidelistan tärkeimmistä strategiatyöhön liittyvistä aktiviteeteista lukuun 7. Siinä määrittelen, kuka tekee ja mitä tekee, jotta saadaan aikaiseksi elävä ja toimiva strategia. Toimenpiteiden priorisointi auttaa suuntaamaan voimavarat tärkeimpiin toimenpiteisiin. Kotterin muutoksenhallintalistan sopeuttaminen Yritys Oy:n näkökulmaan auttaa pitämään mielessä myös onnistuneen muutoksenhallinnan vaatimukset.

Lukuun 8 olen kerrannut tärkeimmät johtopäätökset ja suositukset.

## 2 Perusstrategian käsitteitä

Strategia tarkoittaa tänään tehtäviä päätöksiä ja toimenpiteitä, joiden avulla varmistetaan menestys ja mahdollisuuksien hyödyntäminen huomenna (Karlöf 2004: 19). Strategia pohjautuu yrityksen missioon, visioon ja arvoihin, eli mitä me olemme, mihin menemme ja miten me sinne menemme (Montgomery 2012: 94). Ainutlaatuisen kilpailuedun määrittämistä varten on tiedettävä yrityksen asema ympäröivään maailmaan nähden. On myös tiedostettava ydinosaamiset, joita on nyt ja tulevaisuudessa. Näiden pohjalta laaditaan toimintasuunnitelma, jossa määritellään, millaisin toimenpitein tavoitteisiin päästään. Toimintasuunnitelmaan on määritelty vastuut, aikataulut sekä mittarit. (Kehusmaa 2010: 85.)

### 2.1 Missio, visio ja arvot – ohjaavat yrityksen toimintaa

Missio ja arvot muodostava yritykselle pysyvän perustan, joiden päälle rakennetaan nopeastikin muuttuvat strategiat ja organisaatorakenteet. *Missio* määrittelee olemassaolon perustarkoituksen, se on suunnattu erityisesti yrityksen henkilöstölle ja ulkoisille sidosryhmille. Missio on kiteytetty versio toiminta-ajatuksista. (Kehusmaa 2010: 80.) Hyvä esimerkki visiosta on General Electricin erään yksikön visio: ”*USM Vision - a total ultrasonic solution to increase productivity in new process pipework*” (Weld inspection goes digital 2014). Missio vastaa kysymykseen: ”Miksi olemme olemassa?” (Kaplan & Norton 2004: 56).

Yrityksen *visio* kertoo tavoitteet, joihin yritys pitkällä aikavälillä tähtää. Muistisääntö hyvälle visiolle on RYTMI, joka on lyhenne sanoista Realistinen, Ymmärrettävä, Toiminnallinen, Mitattava, Innostava (Lindroos & Lohivesi 2004: 27). Visio vastaa kysymykseen: ”Mitä haluamme olla?” (Kaplan & Norton 2004: 54.)

Organisaation *arvot* kuvaavat, miten yritys toimii pyrkiessään tavoitteisiinsa. Jotta yrityksen strategia jalkautuisi jokaisen työntekijän päivittäiseen toimintaan, tulisi arvojen merkitys määritellä yhdessä koko henkilöstön kanssa. On konkreettisesti määriteltävä, mitä esimerkiksi arvo ”asiakaslähtöisyys” käytännössä tarkoittaa vaikkapa huoltohenkilölle. (Kehusmaa 2010: 86–89.) Arvot vastaavat kysymykseen: ”Mikä meille on tärkeää?” (Kaplan & Norton 2004: 271).

Parhaimmillaan yrityksen strategia on silloin, kun yrityksellä on selkeästi muotoiltu tarina, joka elää ja on vuorovaikutteinen johdon ja henkilöstön välillä (Kehusmaa 2010: 68). Tarinan on oltava ainutlaatuinen, mutta sen on tunnustettava tosiasiat (Montgomery 2012: 51).

## 2.2 Strategiset teemat – konkretisoivat halutun suunnan

Visiot ovat tärkeitä, ne kiteyttävät valitun suunnan. Usein visiot ovat liiankin kiteytettyjä, ne alkavat lähestyä verkkosivuille nostettavaa slogania. Visio vaatii rinnalleen määrittelyn, mitä tarkoitetaan kiteytyksellä. GE:n määrittely edellä mainitulle visiolle on:

*”USM Vision offers a complete digital inspection workflow, from the inspection plan creation to the data sharing that can be done wirelessly. USM Vision has been developed to meet the market need to transition from radiographic to ultrasonic weld inspection according to the international codes and standards”.* (Weld inspection goes digital 2014).

Kun määrittely muutetaan strategiseksi teemoiksi eli päätavoitteiksi, on henkilöstön helpompi ymmärtää, mihin suuntaan halutaan mennä (Kotter 1996: 59–72; Kehusmaa 2010: 153–161). GE:llä on neljä strategista teemaa (Weld inspection goes digital 2014):

- *“Optimizing the use of specialized inspection personnel*
- *Increasing productivity i.e. lean manufacturing/construction*
- *Reducing the current weld inspection radiographic constraints: radiation, consumables and chemical waste management*
- *Simplifying the ultrasonic weld inspection process.”*

Strategiset teemat on helppo purkaa hankkeiksi, millaisia toimenpiteitä on tehtävä että pääsemme teeman tavoitteisiin, miten ne priorisoidaan ja vastuutetaan sekä ennen muuta, miten niiden edistymistä mitataan.

### 2.3 Kilpailuetu – vahvista ja vaali

”Kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin” kuten Michael Porter ytimekkäästi kirjoittaa Kilpailuetu-kirjan ensimmäisenä lauseena. Kilpailuetu kertoo, miten yritys tuottaa sellaista arvoa asiakkaalle, jota kilpailijoiden on vaikea tai mahdoton kopioida. Strategiaa laadittaessa on tunnistettava erityisesti tulevaisuuden kilpailuedut. (Porter 1985: 43–47.)

Porter määrittelee kilpailuedulle kaksi perustyyppiä: hintaetu ja differentietu. Hintaetu saavutetaan, kun yritys tarjoaa samat tuotteet tai palvelut kuin kilpailijat, mutta edullisemmin. Differentiedulla tarkoitetaan, että yritys pystyy tuottamaan asiakkaalle arvokasta ja ainutlaatuista tuotetta tai palvelua, jota kilpailijat eivät pysty tarjoamaan (Porter 1985: 85; 151.)

Kilpailuetujen syntyminen edellyttää systemaattista työtä, ja niitä on pitkäjänteisesti vahvistettava. Sen vuoksi tulee määrittää keskeiset toimenpidesuunnitelmat, joiden avulla kilpailuetuja voidaan vahvistaa ja ylläpitää. Tarvitaan myös mittarit, joiden avulla kilpailuetuja ja niiden kehittymistä seurataan ja arvioidaan (Kehusmaa 2010: 81–83). Kilpailuetu vastaa kysymykseen: ”Miksi asiakkaat ostaisivat juuri meiltä?” (Karlöf 2004: 13).

Kilpailuedun määrää kolmen tekijän yhteisvaikutus: asiakkaat, yritys ja kilpailu (kuva 2). Yrityksen tulee täyttää asiakkaidensa tarpeet tehokkaasti ja ainutlaatuisesti omalla osaamisellaan sekä käytössä olevilla resursseillaan ja verkostoillaan. Tämän pitää tapahtua paremmin kuin kilpailijat sen tekevät (Hakanen 2004: 104–106.)



Kuva 2. Kilpailuedun osatekijät (Hakanen 2004: 105.)

Kilpailuetu vaikuttaa yrityksen kaikkiin toimintoihin, kuten esimerkiksi myyntiin, markkinointiin, tuotantoon ja tuotekehitykseen. Jokaisen toiminnon ja siellä työskentelevän henkilön tulee ymmärtää, mitkä ovat yrityksen keskeiset kilpailuedut. Sisäistämällä kilpailuedut varmistetaan, että kaikki mitä yrityksessä tehdään, tukee valittuja kilpailuetuja, esimerkiksi palvelua tuotetaan pienemmin kustannuksin tai paremmin kuin kilpailijat. (Porter 1985: 51.)

Tärkeätä on myös huomioida, että kilpailuedun voi menettää esimerkiksi siksi, että kilpailijat kehittävät osaamistaan ja kurovat kilpailuedun kiinni. Kilpailuetu voidaan menettää myös siten, että markkinat on kyllästetty omaan kilpailuetuun perustuvalla tuotteella tai palvelulla. Tällöin on joko löydettävä uusia kilpailutekijöitä tai uusia markkinoita. (Kehusmaa 2010: 82.)

#### 2.4 Ydinosaaminen – tunnista ja kasvata

Kilpailuetu rakennetaan organisaation ydinosaamisen varaan. Hyvä ydinosaaminen täyttää kolme kriteeriä (Hakanen 2005: 109.):

1. Kilpailijoiden on vaikea kopioida sitä.
2. Sitä voidaan uusiokäyttää laajasti muihin tuotteisiin ja palveluihin.
3. Sen tulee tuottaa asiakkaille lisäarvoa.

Ydinosaamisia, jotka täyttäisivät luetellut kriteerit, ei yleensä ole kovin monta (Hakanen 2005: 109). Yrityksen tulee tunnistaa ne ydinosaamiset, jotka vahvistavat ja ylläpitävät kilpailuetua ja siten myös strategiaa. Käännettynä tämä tarkoittaa sitä, että muutokset strategiaan edellyttävät myös muutoksia ydinosaamiseen. (Hrebiniak 2005: 93.) Yrityksen ydinosaaminen voi liittyä kokonaisvaltaiseen asiakkuuden hoitamiseen, kustannustehokkaaseen tuotantoon, hiottuihin toimintamalleihin, ainutlaatuisiin palveluihin tai melkein mihin tahansa toimintoon, joka on merkityksellistä asiakkaille ja jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Kehusmaa 2010: 83–84).

Strategiset tavoitteet pilkotaan kriittisten menestystekijöiden eli kilpailuetujen ja ydinosaamisten avulla kehitystoimenpiteiksi. Yrityksen tulee konkretisoida, mitä kriittisiä

menestystekijöitä pitää kehittää, jotta varmistetaan menestys myös tulevaisuudessa. (Hakanen 2004: 179.)

## 2.5 Asemointi ja segmentointi – me ja ympäröivä maailma

*Asemointi* määrittelee yrityksen aseman suhteessa muihin alalla oleviin yrityksiin – kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Asemoinnin avulla pystytään tunnistamaan yrityksen kilpailutekijät. On tärkeää, että asemointi tehdään strategiatyön alkuvaiheessa, jotta strategiatyön lähtötiedot hankitaan juuri oikeista lähteistä ja kohteista. (Hannus 2004: 63.)

Monen yrityksen strategiatyö on karsunut kiville liiallisen analysoinnin takia, tällöin organisaatio tukehtuu erilaisiin kilpailija- ja markkina-analyysihin, eikä liiallista tietoa enää pystytä hyödyntämään. Organisaation tulee tarkkaan miettiä mihin kilpailija- ja markkinatietoa tarvitaan ja miten sitä hyödynnetään. Organisaation aseman kuvaamiseksi on löydettävä malli, joka parhaiten soveltuu oman organisaation strategiatyöhön ja tavoitteisiin. (Kehusmaa 2010: 69–76.)

*Segmentoinnin* avulla yritys valitsee nykyiseen ja tavoitetilan mukaiseen strategiaan parhaiten sopivat asiakaskohderyhmät. Tavoitteena on, että kohderyhmä muodostaa homogeenisen kokonaisuuden, jota voidaan lähestyä samankaltaisilla asiakkaanhoitomalleilla, argumenteilla, tarjoomalla sekä markkinointiaktiiviteeteilla ja -viesteillä. (Hannus 2004: 64.)

## 2.6 Mittarit – suuntaavat toimintaa, auttavat kehittymään

Onnistunut strategiatyö edellyttää oman toiminnan mittaamista ja mittaustuloksista johdettua jatkuvaa kehittämistä. Pelkästään strategiatyöllä saavutettujen tulosten arviointi ei riitä, lisäksi on arvioitava strategian sisältöä, strategiamallia ja -menetelmiä sekä vallitsevaa johtamismallia. (Kehusmaa 2010: 179–180.)

Tärkeä syy mittaamiselle on saada henkilöstö tekemään sitä mitä strategiassa on määritetty. Sanonta: ”mitä mitataan, tulee tehtyä” pitää paikkansa (Niemelä ym. 2008: 96). Tavoitteiden avulla määritellyt mittarit antavat työnteolle suuntaviivat ja allokoivat resurssit. Kun ylitason tavoitteet on pilkottu konkreettisiin yksikkö-, ryhmä- ja yksilötason



välitavoitteisiin, kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mihin heidän tulee panostaa. (Kehusmaa 2010: 168.)

Hyvin laaditussa strategiassa on tavoitteet ja toimenpidesuunnitelmat määriteltä siten, että niiden toteutumista on helppo mitata ja seurata. Tavoitteiden määrittelyn apuna voidaan käyttää SMART-mittaristoa (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Tangible), jonka Karlöf on tulkinnut hieman muunnetuin termein. Hänen mukaansa SMART tarkoittaa, että mittarit ovat spesifisiä, mitattavia, ajallisesti määriteltyjä, realistisia ja tunnustettuja. (Karlöf, 2004: 103–104.) Tärkeää valituissa mittareissa on, että ne on johdettu suoraan nykyisestä strategiasta, ja mittareita muutetaan silloin, kun strategias-  
sa on merkityksellisiä muutoksia (Niemelä ym. 2008: 98–100).

## 2.7 Balaced Scorecard ja strategiakartta

Balaced Scorecard (BSC) on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo. Sen avulla saadaan tavoitteet toteutettua. BSC:n teorian mukaan tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että strateginen hanke on tunnistettu ja sille on allokoitu resursseja, kuten ihmisiä, rahoitusta ja/tai kapasiteettia. Hankkeiden toteutumista tulee seurata mittareilla. (Lindroos & Lohivesi 2004: 179; Kaplan & Norton 2004: 74.) BSC:n eli suomeksi tasapainotetun tuloskortin avulla määritellään tavoitteita neljästä näkökulmasta, jotka ovat (Kaplan & Norton 2004: 52–54):

- taloudellinen
- asiakas
- sisäisten prosessien
- sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat.

Taloudellinen näkökulma perustuu perinteiseen tilinpäätökseen, ja se edustaa näin ollen peruutuspeiliin katsomista. Kolme muuta näkökulmaa keskittyvät aineettoman pääoman kehittämiseen. (Kaplan & Norton 2004: 11.) BSC tulee luoda siten, että mittaristo kuvaa yrityksen tapaa luoda arvoa asiakkailleen pitkällä aikavälillä (Kaplan & Norton 2004: 27).

Strategiakartta syntyy, kun BSC:n neljän näkökulman tavoitteisiin liitetään keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Jos tavoitteesta keinoon -määrittelyä luetaan käännetysti (keinosta tavoitteeseen), kuvataan organisaation syy-seuraussuhteita. Jos sisäisten prosessien näkökulman tavoite on uusien tuotteiden kehittäminen, niin keino voi olla tuotekehitysprosessin tehostaminen. Syy-seuraussuhdetta kuvattaessa tuotekehitysprosessin tehostamisen seurauksena voidaan kehittää uusia tuotteita. (Lindroos & Lohivesi 2004: 181–183.)

BSC:ia ja strategiakarttoja on myös kritisoitu laajalti. Ne edellyttävät toiminnan vakautta, pitkäjänteisyyttä ja organisaation kypsyyttä. Mittariston laatiminen voi kestää 1–2 vuotta. Huonon joustavuutensa vuoksi BSC ei sovellu toimialalle, jossa muutokset ovat toistuvia, eikä se myöskään sovellu alalle, jossa menestys perustuu innovaatioihin. BSC edellyttää olemassa olevaa strategiaa, sen avulla ei voida laatia strategiaa. BSC ja strategiakartta voidaan kokea hankalaksi ja vaikeaksi rakentaa ja toteuttaa. (Lindroos & Lohivesi 2004:180; Vuorinen 2013: 57.)

## 2.8 Strategiatyön karikot

Suomen Strategisen Johtamisen Seura on tutkinut vuosittaisessa Strategiabarometrisaan yritysten ja julkishallinnon strategista ajattelua ja keskeisiä kehityspiirteitä (SSJS Strategiabarometri 2010: 2). Tutkimukseen osallistui runsaat 900 strategia-alan ammattilaista yritysmaailmasta sekä julkiselta sektorilta (SSJS Strategiabarometri 2010: 16). Tutkimuksessa nousi esille suurimmat haasteet strategiatyössä. Näitä olivat (SSJS Strategiabarometri 2010: 153):

1. Puutteelliset johtajuustaidot organisaation eri tasoilla
2. Odottamattomat toimintaympäristön muutokset
3. Ongelmat organisaation sisäisessä kommunikaatiossa
4. Päivittäisen käytännön työn hallitsevuus
5. Epäselvä strategia ja sen prioriteetit.

Tutkimuksessa nousi vahvasti esille, että suomalaisissa yrityksissä strategian toteuttaminen jää liian vähälle huomiolle – siihen ei panosteta riittävästi (Strategiabarometri: 29). Huomionarvoista oli myös vuoden 2010 tutkimuksessa esiin noussut ristiriita; strategian toteuttaminen nähtiin erittäin tärkeänä organisaatiolle, mutta organisaation kyvykyys toteuttaa strategiaa oli vastaajien mukaan alhainen. Tämän arvioitiin henkivän tulevaa muutosta parempaan. (SSJS Strategiabarometri 2010: 45.)

#### Puutteelliset johtajuustaidot organisaation eri tasoilla

Hyvin laadittu strategia, jota myös toteutetaan, edellyttää moninaisia johtajuustaitoja; johtajan pitää olla visionääri, joka näkee ja ymmärtää, mihin suuntaan yritystä viedään. Toisaalta tämä suunta ja keinot suunnan ylläpitämiseksi pitää juurruttaa henkilöstön päivittäiseen tekemiseen, mikä taas edellyttää vahvaa osaamista muutoksen johtamisessa. Harvat johtajat ovat loistavia näissä molemmissa kyvyissä. (Karlöf 2004:24–26.)

#### Odottamattomat toimintaympäristön muutokset

Liikemaailman muutosten tahti on kiihtynyt vuosi vuodelta. Ennen laadittiin viisivuotissuunnitelmia, joihin ei juurikaan koskettu laatimisen jälkeen. Nykyään muutosten tahti voi olla jopa kuukausittaista. Organisaation kyky pitää strategiaa elävänä, muuttavana ja päivittäisenä toimintana määrittelee usein myös organisaation menestymismahdollisuudet. (Hrebiniak 2005: 225–229.)

#### Ongelmat organisaation sisäisessä kommunikaatiossa

Ongelmat strategian kommunikoinnissa johtuvat useista tekijöistä: a) Yleisesti käytetty terminologia on vaikeasti ymmärrettävää. b) Strategiaan liittyvä kommunikointi on usein yksisuuntaista, johdolta alas, tapahtuvaa viestintää. c) Vuorovaikutteisuus puuttuu viestinnästä, jolloin strategian tulkinta ja oivallus siitä, mitä strategia tarkoittaa jokaiselle organisaation jäsenelle, jää vajavaiseksi. d) Usein strategian kommunikointi on yksittäisiä tiedotteita tai tiedotustilaisuuksia, strategian viestinnän jatkuvuus puuttuu. (Mantere ym. 2006: 36–39.)

## Päivittäisen käytännön työn hallitsevuus

Operatiivinen työ aiheuttaa päivänpolttavia, akuutteja tilanteita, joka vaativat pikaisia toimenpiteitä, kun taas strategiaan liittyvät kysymykset eivät useinkaan ole kiireellisyyslistan kärjessä. Strategiatyötä tehdään erillisenä kehitysprojektina, johon ei millään tahdo riittää aikaa. Näin strategiakysymykset jäävät operatiivisten kysymysten varjoon. (Karlöf 2004: 22.) Todellisuudessa johdolla ei voi olla tärkeämpää tehtävää kuin laatia strategia ja varmistaa sen toteutuminen (Kehusmaa 2010: 34).

## Epäselvä strategia ja sen prioriteetit

Strategian ja prioriteettien epäselvyydellä tarkoitetaan sitä, että strategiaa ei ole laadittu selkeiksi ja käytännönläheisiksi toiminnan tavoitteiksi, jotka on kommunikoitu henkilöstölle niin, että tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi ymmärretään kaikilla organisaation tasoilla (Strategiabarometri 2010: 45). Erityisen tärkeää on, että henkilöstö ymmärtää, mitä eri strategiset valinnat merkitsevät käytännössä heidän työssään (Aaltonen 2007: 184).

### 3 Onnistuneen strategiatyön osa-alueet

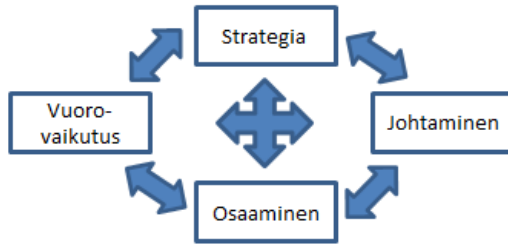
Strategiaprosessi koostuu laatimisesta, toimeenpanosta ja johtamisesta. Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta sitä se ei todellakaan ole. Jotta strategiatyötä voidaan helpottaa, sitä tulee hallita, ja jonkun tulee vastata strategiatyön käytännön toimenpiteistä. Strategiaprosessille tulee määritellä välivaiheet ja toimenpiteet, eli aktiviteetit, joiden avulla päästään haluttuun tavoitteeseen. Petri Aaltosen välttämättömien toimenpiteiden lista auttaa hahmottamaan niitä käytännön toimenpiteitä, joilla saavutetaan onnistunut strategiatyö. (Aaltonen 2007: 161–164.) Kun toimenpiteet sijoitetaan strategiseen vuosikelloon, saadaan aikaan strukturoitu strategiaprosessi. Toimenpiteet kertovat, mitä pitää tehdä, vuosikello ajoittaa ne sopiville kohdille kirjanpitovuotta.

#### 3.1 Strategian määritelmä

Strategialle ei löydy yhtä, kaikenkattavaa määritelmää. Eri kirjoissa ja teorioissa painotetaan erilaisia asioita. ”Strategia on yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka”, kuten strategiatutkija Juha Näsi asian määrittelee (Näsi & Aunola 2005: 15). Strategia kertoo, millaisin käytännön toimenpitein yritys saavuttaa ja säilyttää kilpailuedun omalla toimialallaan (Porter, 1985: 15). Kaplanin ja Nortonin (2004: 27) mukaan strategia kuvaa sitä, miten yritys tulevaisuudessa tuottaa kestäväää arvoa osakkeenomistajilleen ja asiakkailleen.

GE:n legendaarisen johtajan, Jack Welchin mukaan strategiaa on monimutkaistettu aivan turhaan. Yksinkertaistettuna strategia on suoraviivainen asia, ”valitset yleissuunnan ja toteutat sitä niin penteleesti”. Welch jatkaa, että kannattaa pohtia vähemmän ja tehdä enemmän. Hän painottaa jatkuvaa strategiatyötä: ”Strategia on summittainen toimintatapa, jota tarkennetaan tiuhaan sen mukaan, miten markkinaolot muuttuvat” (Welch & Welch, 2005: 165–167.)

Strategian tulee olla vuorovaikutuksessa kaiken yritystoiminnan kanssa, ja sen tulee ohjata toimintaa niin työntekijän kuin johtajan näkökulmasta. Näitä vuorovaikutussuhteita voidaan kuvata menestyksen timantin avulla (kuva 3) (Kamensky 2010: 28.)



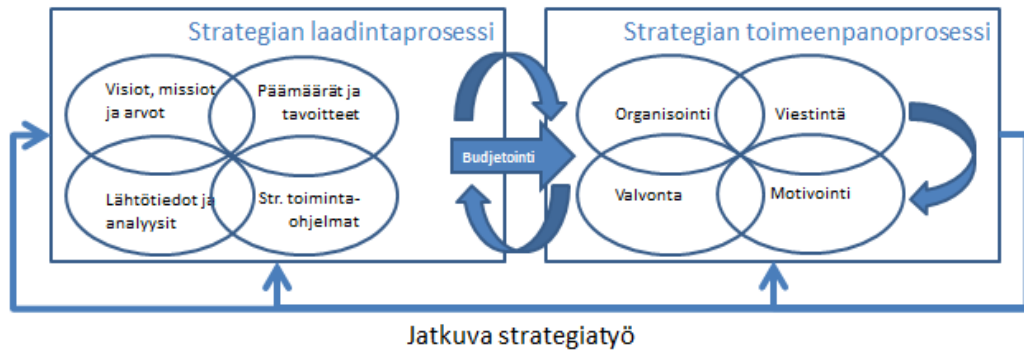
Kuva 3. Menestyksen timantti (Kamensky 2010, s. 28).

Strategia kertoo mitä ja miksi tehdään, jotta visio saadaan toteutettua. Strategiassa on myös määritelty nykytilan ja tavoitetilan kuilut, ja miten ne tulevaisuudessa täytetään. (Niemelä ym. 2008: 48–50.)

### 3.2 Strategiatyö ja strategiaprosessi

*Strategiatyö* on sateenvarjo, jonka alla ovat strategian laatiminen, toimeenpano ja johtaminen. On tärkeää ymmärtää, että strategiatyön osa-alueita ei voi eriyttää, vaan työ tapahtuu yhtäaikaisesti ja lomittaisesti. Strategia ei ole yksittäinen projekti, jossa on alku, keskivaihe ja loppu, vaan se on elävä, iteratiivinen prosessi, jota kehitetään jatkuvasti. (Kehusmaa 2010:13–17.) Ihmisen on helpompi mieltää laajoja monimutkaisia prosesseja, kun niihin liitetään välivaiheita, jotka määrittävät mitä tehdään. Välivaiheita on myös helpompi mitata. (Näsi & Aunola 2005: 141.)

*Strategiaprosessi* voidaan pelkistetysti kuvata strategian laatimis- ja toimeenpanoprosesseiksi (Näsi & Aunola 2005: 136–139). Valitsin tämän kuvaamistavan, koska se konkreettisesti kuvaa strategiaan liittyviä välivaiheita, joita ovat muun muassa toimintasuunnitelman määrittäminen sekä viestintä, motivointi ja valvonta. Kun nämä prosessit yhdistetään Kehusmaan painottamaan joka vaiheeseen liittyvään strategian johtamiseen, voidaan kuvata strategisen johtamisen kulkukaavio, joka on käytännönläheinen ja jatkuva (kuva 4). (Kehusmaa 2010: 17.)



Kuva 4. Strategisen johtamisen kulkukaavio (Näsi & Aunola 2005: 139) yhdistettynä jatkuvaan strategiatyöhön (Kehusmaa 2010: 16).

Kehusmaan strategiatyön jatkuva prosessi korostaa sitä, että organisaatio toteuttaa valittua strategiaa kaikessa työssään. Johdon tärkein tehtävä on johtaa strategiatyötä, varmistaa, että henkilöstö tekee niitä asioita mitä strategiaan on kirjattu. Johdon on myös seurattava ja valvottava, että työ tehdään siten, kuin strategiassa on määritelty. (Kehusmaa, 2010: 16–18.)

### 3.3 Strategiaan liittyvät välttämättömät toimenpiteet

Mitä käytännön toimenpiteitä sisältyy onnistuneeseen strategiaprosessin laatimiseen ja toimeenpanoon? Tätä seikkaa Petri Aaltonen on tutkinut laajamittaisesti väitöstyössään (Aaltonen 2007). Hän toteaa tutkimuksessaan, että strategiatyö edellyttää viiden pääryhmän kategorian sekä niihin liittyvien alikategorioiden huomioimista strategiatyössä. Alikategoriat ovat samalla myös käytännönläheisiä aktiviteetteja eli toimenpiteitä, joita on tehtävä, jotta päästään onnistuneeseen strategiatyöhön. Nämä viisi pääkategoriaa (aktiviteettia) ovat strategian määrittely, viestintä, kontrollointi, organisointi ja vuorovaikutus ympäristön kanssa. (Aaltonen 2007: 80.) Aaltonen ryhmittelee aktiviteetit välttämättömiin ja tapauskohtaisesti käytettäviin toimenpiteisiin. Aaltosen johtopäätös on, että välttämättömien aktiviteettien huomioiminen strategiatyössä on onnistuneen strategiatyön edellytys. (Aaltonen 2007, s. 161–164.)

Jos tarkastelee rinnakkain Näsin ja Aunolan (kuva 4) ja Aaltosen strategiatyöhön liittyviä toimintoja (taulukko 1) huomaa että, niiden aktiviteetit ovat pitkälle yhteneviä. Aaltonen vie toimenpiteet käytännöllisemmälle, konkreettisen tekemisen, tasolle. Taulukossa 1 lihavoidut aktiviteetit ovat Aaltosen väitöstutkimuksen mukaan välttämättömiä.

Taulukko 1. Onnistuneeseen strategiatyöhön liittyvien toimenpiteiden luokittelu ja välttämättömät sekä tapauskohtaiset toimenpiteet (Aaltonen 2007: 80; 161–164).

Pääkategoria	Alikategoria	Selitys
A. STRATEGIAN MÄÄRITTELY	1. Strategian analysointi	Strategian sisällön analysointi, esim. laskelmien avulla
	<b>2. Suunnitelmien laatiminen</b>	Suunnitelmien, suuntaviivojen, budjettien ja skenaarioiden laatiminen tulevaisuutta varten
	<b>3. Ohjeiden määrittely</b>	Työohjeiden ja standardien määrittely
	<b>4. Tavoitteiden asettelu</b>	Strategian sisällön mukaisten strategisten teemojen asettelu
B. VIESTINTÄ	<b>5. Viestintä alhaalta ylös</b>	Yksilöt esittävät ideoitaan esimiehilleen tai esimiehet keräävät informaatiota alaisiltaan
	<b>6. Informaation levittäminen</b>	Ylhäältä alas tapahtuvaa strategian viestintää
	<b>7. Toiminnan merkityksen määrittely</b>	Pienryhmissä tapahtuvaa keskustelua, jossa pohditaan mitä strategia/tavoite/teema merkitsee henkilölle/tiimille/organisaatiolle käytännössä. "Mitä minun pitää tehdä että strategia toteutuu?"
C. KONTROLLOINTI	<b>8. Allokoitujen resurssien muokkaaminen</b>	Henkilö- ja taloudellisten resurssien muuntaminen tavoitteiden mukaiseksi
	<b>9. Vaikutusvallan hyväksikäyttö</b>	Ihmisiin vaikuttaminen - saada joku tekemään jotakin
	10. Päätösten toimeenpano	Toimeenpanna muiden tekemiä päätöksiä
	<b>11. Suorituksen monitorointi</b>	Suoritusten tai laadun jatkuva standardeihin perustuva valvonta
	<b>12. Palkitsemisjärjestelmät</b>	Strategiaa tukeva palkitsemisjärjestelmä - "Sitä saa, mitä mittaa"
D. ORGANISOINTI / JÄRJESTÄYTYMINEN	<b>13. Organisaation rakenteen muokkaaminen</b>	Hierarkioiden, raportointisuhteiden ja toimenkuvien sopeuttaminen tavoitteen mukaisiksi
	<b>14. Kyvykkyyksien kehittäminen</b>	Organisatoristen kyvykkyyksien määrittely ja kehittämisen harjoittelu, työkierron ja rekrytoinnin avulla.
	<b>15. Prosessien ja menetelmien kehittäminen</b>	Uusien tai mukautettujen työmallien ja menetelmien kehittäminen
	<b>16. Sisäinen yhteistyö</b>	Sisäistä tiimi- ja organisaatiotasoja ylittävää yhteistyötä.
	<b>17. Toimintojen virtaviivaistamista</b>	Kustannusten ja johtamiseen käytetyn ajan vähentäminen
E. VUOROVAIKUTUS YMPÄRISTÖÖN	<b>18. Tiedon hankkiminen</b>	Ulkoisen tiedon hankkiminen ja hyödyntäminen
	19. Asiakkaiden valinta	Valitaan asiakkaat, joiden kanssa työskennellään
	20. Ulkoisen viestinnän mukauttaminen	Markkinointiviestinnän ja asiakaskommunikaation sopeuttaminen
	<b>21. Palveluiden tai tuotteiden mukauttaminen</b>	Proaktiivinen tuotteiden ja palveluiden, sisältäen hinnoittelun, mukauttaminen
	<b>22. Verkostoituminen</b>	Seurustelu ulkoisten kumppaneiden kanssa, esim. yhteiset projektit
	23. Reagoiminen asiakkaiden toimintaan	Toiminnot, jotka perustuvat asiakkaiden toimintaan tai toimimattomuuteen.



### 3.4 Strategiatyön hallinta

Strategiatyön onnistumisen kulmakiviä ovat johdon kyky johtaa strategiatyötä sekä kyky muuttaa strategia koko henkilöstöä koskeviksi konkreettisiksi ja käytännönläheisiksi tavoitteiksi ja tehtäviksi (Kehusmaa 2010: 25). Mitä strukturoidumpaa strategiatyö on, sitä konkreettisemmaksi se muuttuu, ja sitä helpompi strategiaa on toteuttaa. Samalla on kuitenkin säilytettävä mahdollisuus reagoida nopeasti muuttuvaan ympäristöön. (Kamensky 2004: 285–295.)

#### 3.4.1 Fasilitaattori

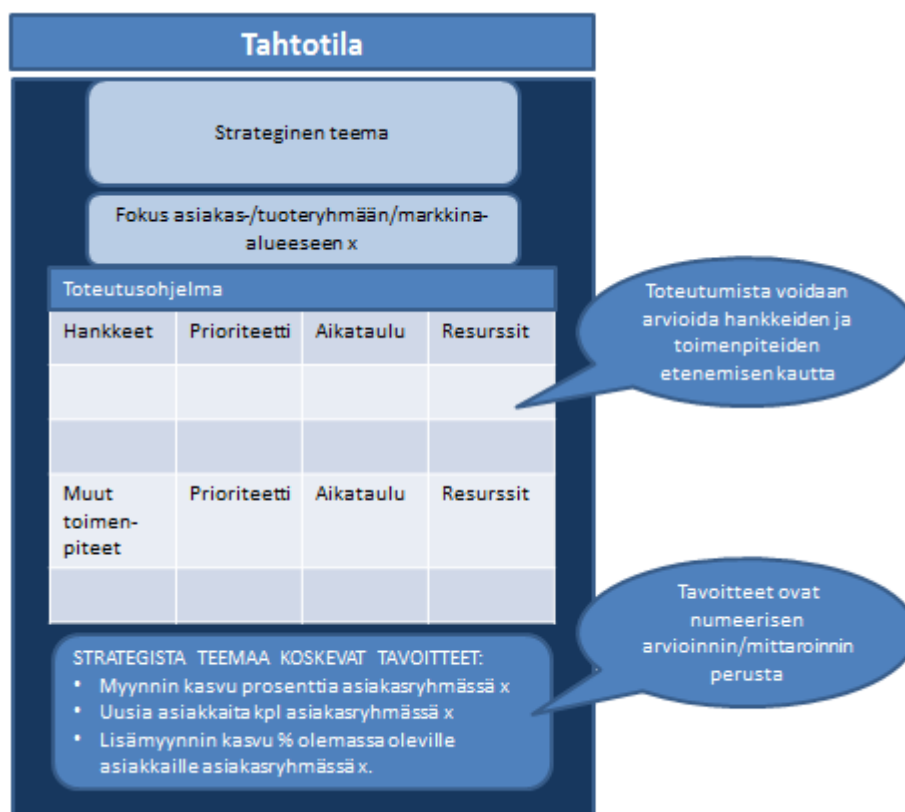
Vaikka strategiatyötä kuinka yrittää yksinkertaistaa ja konkretisoida, liittyy siihen aina runsaasti hankkeita, aikatauluja ja vastuuhenkilöitä, jotka ovat aina viimekädessä toimitusjohtajan ja johtoryhmän vastuulla. Siitä huolimatta strategiaprosessin onnistumisen takaa fasilitaattori (orkesterinjohtaja, esikuntapäällikkö), joka huolehtii, että kaikki strategiatyöhön liittyvät tahot (esimerkiksi johtoryhmät, tiimit, esimiehet), tekevät koordinoitusti strategianmukaisia toimenpiteitä. (Kaplan & Norton 2009: 325–328; Lindroos & Lohivesi 2004:48–50.)

Esikuntapäällikkö ei laadi strategiaa, vaan hän huolehtii siitä, että strategian mukaiset tehtävät tulevat sovitun aikataulun puitteissa tehdyksi. Esimerkiksi jos jokin asia sovitetaan käytävän läpi tiimipalaverissa, hän huolehtii, että esimiehillä on samanlaiset materiaalit ja että asiat käydään yhtenäisellä tavalla läpi. Samoin esikuntapäällikkö huolehtii, että strategia- tai johtoryhmän pöytäkirjoihin on kirjattu toimenpidelistä aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Esikuntapäällikön vastuualueeseen kuuluu, että päätettyjen toimenpiteiden toimeenpanoa valvotaan. Koska strategiatyön tulisi olla jatkuvaa ja päivittäistä, olisi hyvä, jos esikuntapäällikkö löytyisi organisaation sisältä. (Kaplan & Norton 2009: 325–328; Lindroos & Lohivesi 2004: 48–50.)

#### 3.4.2 Toimenpidesuunnitelmat ja -ohjelmat

Jotta strategia ei olisi vain unohdettu nippu Power Point -esityksiä, vaan päivittäistä toimintaa ohjaava prosessi, tulee sen kertoa koko henkilöstölle mitä pitää tehdä, koska, miksi, ja missä järjestyksessä (Hrebiniak 2005: 34).

Strategia pitää pystyä kuvaamaan yksinkertaisesti, lähtien ylätason visioista tarkentuen aina henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja tavoitteiden merkityksiin – mitä tämä tarkoittaa minulle? (Kehusmaa 2010: 153–161.) Mitä lähempänä ollaan käytännön tekemistä, sitä helpompi strategiaa on noudattaa. Kirsti Kehusmaa painottaa strategisten teemojen käyttöä, jossa strategiset tahtotilat pilkotaan teemoiksi, ja teemoille määritellään toteutusohjelmat, hankkeet, vastuuhenkilöt, aikataulut ja mittarit (kuva 5). Sopiva määrä teemoja on noin 4–6. Strategisten teemojen tulee ohjata yrityksen toimintaa kohti visiota ja määriteltyjä tavoitteita. Kun kustakin strategisesta teemasta ylläpidetään kuvan 5 mukaista yhteenvetoa, tulee strategiatyöstä strukturoidumpaa, ja sitä on helpompi ohjata ja sen toteutumista seurata. (Kehusmaa 2010:153–161.).



Kuva 5. Mukailtu strategisen teeman toteuttaminen (Kehusmaa 2010: 160).

### 3.4.3 Strateginen vuosikello

Strategiatyön pääkohdat kuvataan strategisessa vuosikellossa. Se auttaa toimintojen systematisoinnissa, ennakkosuunnittelussa ja seurannassa. Vuosikelloon aikataulutetaan strategiset kehityskohteet sekä tärkeimmät kokoukset, kuten johtoryhmä- ja henki-

löstökokoukset. Vuosikellon avulla strategiatyö pilkotaan pienempiin, helpommin hallittaviin kokonaisuuksiin. Sitä käytettäessä on kuitenkin oltava aina valmis reagoimaan ympäristön muutoksiin. (Lindroos & Lohivesi 2004: 32–42.)

### 3.5 Strategian laatiminen

Pelkistettynä strategian laatiminen on kohtuullisen yksinkertaista: kerätään ja analysoidaan tietoa ja asetetaan sen perusteella tavoitteet. Tämän jälkeen luodaan toimenpidesuunnitelmat, eli työlistat vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen, joilla tavoitteisiin päästään. Käytännössä toimintaohjelmat tarkoittavat samaa kuin keinojen määrittely tavoitteisiin pääsemiseksi. (Niemelä ym. 2008: 52; Montgomery 2012: 93.)



Kuva 6. Strategian laadintaprosessin pelkistys (Näsi & Aunola 2005, s. 141).

*Lähtötietojen ja analyysien* avulla yritys pystyy määrittelemään kilpailuetunsa ja ydinosaamisensa sekä sijoittamaan yrityksensä oikeaan asemaan ympäröivään maailmaan nähden (asemointi) (Kehusmaa 2010: 61). Tietoa kerätään kilpailijoista, markkinoista ja asiakkaista. Samoin analysoidaan omaa toimintaympäristöä. Erilaisia malleja ovat muun muassa SWOT-analyysi (lisää kohdassa 6.2.3), jossa kuvataan organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia, sekä portfolioanalyysit, joissa kuvataan esimerkiksi yrityksen strategista asemaa ja toimialan vetovoimaa. (Kamensky 2004: 191–196.) Muita strategisen tiedon keruutapoja ovat esimerkiksi ympäristö- ja skenaarioanalyysit, Bostonin portfolio ja Porterin kilpailuanalyysit (Lindroos & Lohivesi 2004:32–42).

Name of the competitor	Present market position	Estimate of the target position	Customer segments	Offering	Competitive advantages (special strengths)	Weaknesses	Special features / other notes

Kuva 7. Esimerkki kuvaa Yritys Oy:n keräämiä taustatietoja strategian laatimista varten.

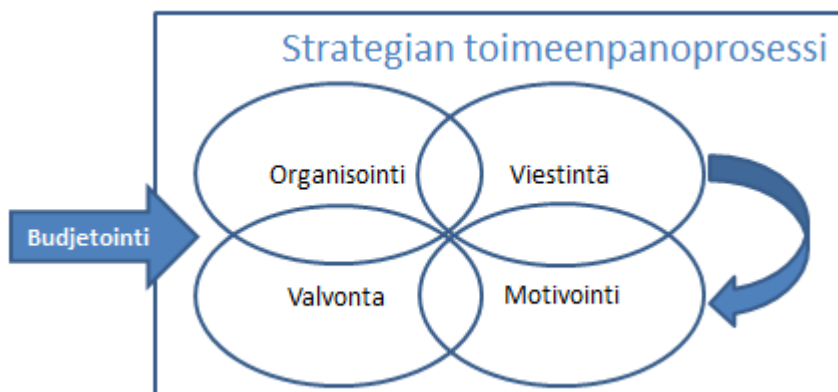
Kun taustatietoa on saatu riittävästi, siirrytään seuraavaan vaiheeseen, eli *perusstrategian määrittelyyn*. Perusstrategian osia ovat esimerkiksi visio, missio, kilpailuedut, ydinosaaminen (ja osaamisaukkojen) sekä arvot (Kehusmaa 2010: 65). Perusstrategiaan pohjautuvat yrityksen strategiset teemat eli *päättavoitteet*.

Kun yrityksen päättavoitteet ovat nimetyt, määritellään strategian toteuttamiseksi tarvittavat *toimintaohjelmat*. On täsmennettävä ja tunnistettava millaisia muutoksia organisaatiossa on tapahduttava, jotta tavoitteisiin päästään. (Lindroos & Lohivesi 2004: 42–45.) Konkreettisisissa tavoitteiden kuvauksessa käytetään strategisia teemoja (kuva 5). Eli tarvitaan vastauksia kysymykseen: ”Mitä meidän tulee tehdä, jotta tavoitteemme toteutuvat?”

Näsin ja Aunolan strategian laadintaprosessin vaiheet (kuva 6) voidaan konkretisoida käytännön aktiviteeteiksi, jotka Petri Aaltonen laati väitöskirjatutkimuksessaan. Taulukossa 1 on lista näistä aktiviteeteistä.

### 3.6 Strategian toimeenpano

Strategian toimeenpano eli jalkauttaminen tarkoittaa strategiassa määriteltyjen asioiden tapahtumista suunnitelmien mukaisesti. Tässä vaiheessa nousevat yleensä esille suurimmat haasteet. Näsin ja Aunolan (2005: 62–63) tekemän tutkimuksen mukaan 84 % yrityksistä ilmoittaa, että strategia laaditaan suunnitelmallisesti. Sen sijaan puolet vastaajista oli sitä mieltä, että strategian toimeenpano ei ollut onnistunut (Näsi & Aunola 2005: 87).



Kuva 8. Strategian laadintaprosessin pelkistys (Näsi & Aunola 2005, s. 193).

*Organisointi* tarkoittaa organisaatorakenteiden ja henkilöroolien järjestämistä siten, että määritelty strategia voidaan toteuttaa. Organisointiin kuuluu myös strategian konkretisointi tehtäviin ja mittareihin sekä toiminnan koordinointi. (Näsi & Aunola 2005: 86.) Johdon ja esimiesten tehtävä on varmistaa, että koko organisaatio tekee strategiatyötä (Kehusmaa 2010: 15).

Strateginen *viestintä* pitää sisällään viestintäkäytännöt, viestinnän selkeyden ja ymmärrettävyyden sekä strategian toimeenpanossa tapahtuvan tiedon kulun. Myös päätös siitä, mitkä osat strategiasta ovat luottamuksellisia, kuuluu viestintään. Vain pieni osa strategiasta, jos sitäkään, voidaan pitää salaisena. (Näsi & Aunola 2005: 88–90.)

Strategian toimeenpanon *motivointiosuuteen* kuuluvat henkilöstön sitoutuneisuus ja koettu muutosvastarinta, palkitsemisjärjestelmät, strategian uskottavuus sekä mahdollinen yrityksen strategian ristiriita henkilökohtaisten arvojen kanssa (Näsi & Aunola 2005: 91).

*Valvontaan* kuuluvat toteutuneiden tapahtumien seuranta sekä seurannan kautta nousevat kehitystarpeet. Valvonta on oikeiden mittareiden asettamista sekä niiden toteutumisen seuranta sekä poikkeamien tunnistamista ja niihin reagointia. (Näsi & Aunola 2005: 96.)

Näsin ja Aunolan strategian toimeenpanoprosessista (kuva 8) saa konkreettisen käytännön toimenpidelistauksen, kun sen laajentaa Petri Aaltonen väitöskirjatutkimuksessaan laatimalla onnistuneen strategian aktiviteettilistalla (taulukko 1).

## 4 Muutosjohtaminen

Strategiatyön selkeä trendi 2000-luvulla on jatkuva muuttuminen – asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen muuttuvat, samoin yritys- ja tuotantorakenteet muuttuvat. Uusia liiketoimintoja, tuotteita ja palveluita syntyy yhä kiihtyvällä tahdilla, samalla teknologia kehittyy ja kansainvälistyminen arkipäiväistyy. (Pekkarinen 2004). Yritys, joka pystyy vastaamaan näihin muutosvaateisiin, menestyy todennäköisesti huomattavasti paremmin kuin paikalleen jämähtänyt organisaatio. (Niemelä ym. 2008: 15–29.)

Käytettäessä karkeaa jakoa strateginen muutos voi perustua yrityksen kasvamiseen tai toimintojen tehostamiseen. Tarkasteltaessa strategista muutosta lähemmin muutos voi perustua seuraaviin asioihin: kustannusten alentamiseen, tuotteiden tai palveluiden laadun parantamiseen, kasvumahdollisuuksien etsimiseen ja tuottavuuden nostamiseen. Laadittaessa strategiaa tulee yrityksen ymmärtää missä tilanteessa yritys on, ja mihin suuntaan se on menossa. (Hannus 2004: 22–23.)

### 4.1 Muutosprosessi

Aivan liian usein organisaatioissa toivottu muutoshanke epäonnistuu: parannuksia ei ole aikaansaatu, resursseja on tuhlatu ja henkilöstö turhautunut (Kotter 1996: 3–4). Vain 30 prosenttia muutoshankkeista onnistui ja johti pysyvään toiminnan tehostumiseen, jopa yli 60 prosenttia yritysten muutoksista epäonnistui, osoittaa vuonna 2006 tehty tutkimus (Vinson ym. 2006: 4). Muutosjohtamisen guru, John Kotter, on laatinut kahdeksan kohtaisen kehityspolun, jonka avulla on mahdollista viedä muutos onnistuneesti läpi (Kotter 1996:18).

1. *Tähdennä muutoksen tarpeellisuutta ja kiireellisyyttä.* Jos organisaatio on tyytyväinen vallitsevaan tilaan, ei nähdä tarvetta muutoksille, eikä muutoksen avainhenkilöitä saada motivoitua muutoksen ajureiksi. Mitä laajemmalti tietoisuus muutoksen välttämättömyydestä leviää, sitä sitoutuneemmin henkilöstö ajaa muutosta eteenpäin. (Kotter 1996: 31–32.)
2. *Kokoa tiimi ohjaamaan muutosta.* Ei riitä, että toimitusjohtaja tukee muutosta, myös pääosan johtajistoa on yhtenä tiiminä tuettava ja ajettava muutosta. Jo Sun Tzu painotti kuuluisassa Sodankäynnin taito -kirjassaan, että organisaatiot, joissa johta-

jat ja työntekijät työskentelevät yhteisen tavoitteen puolesta, ovat menestyksekkäitä (Sun Tzu & Clavell 1983: 3–6).

Muutoshankkeen ohjaustiimin jäseniä valittaessa on löydettävä kokoonpano, jolla taataan tiimin uskottavuus, eli osan johdosta on osallistuttava strategiseen muutostiimiin. Tiimissä on oltava myös monipuolista asiantuntemusta, ja sen on edustettava erilaisia näkökulmia käsillä olevaan muutokseen. Näiden lisäksi tiimissä on oltava johtajuutta, henkilöitä, jotka osaavat johtaa sekä ihmisiä että asioita. Koska muutoksen onnistuminen edellyttää yleensä henkilöstön käyttäytymisen muutosta, ei muutostiimi ilman kyvykästä ihmisten johtajaa voi onnistua. Koko muutosta johtavan tiimin on tuetettava ja arvostettava toisiaan, ja nähtävä sama päämäärä muutokselle. Lyhyesti kiteytettynä: etsi oikeat ihmiset, kehitä heidän keskinäistä luottamustaan ja etsi yhteinen päämäärä. (Kotter 1996: 45–57.) Kohdassa 3.3.1 mainittu muutoksen fasilitaattori on oleellinen osa muutostiimiä.

3. *Kehitä muutokselle strategiset teemat.* Teemojen (eli päätavoitteiden) avulla koordinoidaan ja ohjataan organisaation toimintaa ja kannustetaan henkilöstöä haluttuun toimintaan. Teemat antavat viitteitä siitä, miksi jokin asia on tehtävä. Henkilöstö on usein epä tietoinen ja erimielinen muutoksen suunnasta ja tarpeellisuudesta. Hyvät päätavoitteet ohjaavat henkilöstöä oikeaan suuntaan ja toimivat strategian suunnannäyttäjänä. (Kotter 1996: 59–63; Kehusmaa 2010: 153–161.)
4. *Kauppaa strategiset teemat muille.* Teemojen laatimiseen on voitu käyttää runsaasti johtoryhmän aikaa. Usein oletetaan, että henkilöstö omaksuvat teemat samalla tahdilla kun kalvot vaihtuvat toimitusjohtajan esityksessä. (Mantere ym. 2006: 38.)

Kotter määrittelee seikat, joita noudattamalla strategisia teemoja viestitään onnistuneesti: a) Käytä yksinkertaista kieltä, vältä ammattislangia. b) Viljele sanallisia vertauskuvia ja esimerkkejä. c) Hyödynnä useita foorumeita viestinnässä, esimerkiksi suuria kvartaalokokouksia ja pieniä tiimipalavereja, tiedota intranetissä ja keskustele henkilökohtaisella tasolla teemoista. d) Toista, toista ja toista, ideat juurtuvat vasta kun niitä on toistettu riittävän usein. e) Vältä ristiriitilanteita päätavoitteissa ja teoissa. Eli johtaja puhuu strategisista teemoista kuten sovittu, mutta ei toimi käytännön työssä teemojen mukaisesti. f) Päätavoitteissa saattaa ilmetä näennäisiä ristiriitoja, selvitä ne, muutoin koko viestinnän uskottavuus kärsii. g) Anna ja ota, kaksisuuntainen viestintä varmistaa, että strategisten teemojen sisältö on oikealla tavalla oivallettu. (Kotter 1996: 76.)

5. *Valtuuta henkilöstö toimimaan.* Vanha organisaatorakenne, toimenkuvat, liiallinen kontrolli tai palkitsemisjärjestelmät estävät henkilöstöä toimimasta uusien päätavoitteiden mukaisesti. On raivattava pois kaikki mahdolliset esteet, jotka estävät muutoksen toteutumisen. Henkilöstölle on taattava valta toimia päätavoitteiden mukaisesti. Oikeilla henkilöstövalinnoilla varmistetaan, että vallan vastinpari, vastuu, kannetaan. Liian hierarkkinen ja vanhan toimintamallin mukainen organisaatio jarruttavat muutosta. Toisinaan muutoksen esteenä on keskijohto, joka ei ole sitoutunut muutokseen, koska se pelkää, että muutos vaarantaa sen asemaa organisaatiossa. (Vuorinen 2013: 141; Kotter 1996: 87–89.)

Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus kehittää taitojaan ja osaamistaan, motivoi se omalta osaltaan työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin. Kukaan ei halua tehdä töitä huonosti päivästä toiseen. Annetaan henkilöstön itsenäisesti hallita työtään, eli luotetaan siihen, että henkilöstö on osaavaa ja ansaitsee johdon luottamuksen. Johdon ei tarvitse jatkuvasti kertoa mitä ja miten asioita pitää tehdä. Edellytyksenä on, että johto määrittelee päätavoitteet, joiden toteutumista seurataan aktiivisesti, ja astuu sen jälkeen syrjään ja antaa työntekijän loistaa. (Kawasaki 2011: 151–152.)

Riittämätön osaaminen saattaa estää muutoksen läpiviemisen. Henkilöstöä on valmennettava toimimaan uudella tavalla. Vanhojen tapojen poisoppiminen on aikaa vievää, eikä muutamalla koulutuspäivällä päästä riittävälle osaamistasolle. On mietittävä perusteellisesti, millaisia taitoja, asenteita ja kykyjä mittavien muutosten tekeminen edellyttää. Henkilöstöä on koulutettava ja erityisesti valmennettava uuteen toimintaan. Tärkeätä on seurata heidän edistymistään uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen, uudistus ei suinkaan lopu koulutussessioon. (Kotter 1996: 92–93.)

6. *Kehitä lyhyen aikavälin voittoja.* Strategiaan liittyvät muutokset ovat yleensä laajoja, pitkälle aikajaksolle sijoittuvia hankkeita. Menestyksessä muutoshankkeissa pystytään osoittamaan lyhyen aikavälin konkreettisia onnistumisia, kuten x-prosenttia parantunut suorituskyky, tavoitteen ylitys jne. Suuret hankkeet on pilkottava pienemmiksi tavoitteiksi, jotta onnistumisia voidaan osoittaa. Välitavoitteista viestiminen vahvistaa koko organisaation uskoa suureen päämäärään pääsemiseksi. (Kotter 1996: 101–102.)



Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat merkityksellisiä monella tavalla: Ne antavat näyttöä siitä, että uhraukset maksavat vaivan, niin käytettyjen henkilöresurssien kuin kustannustenkin osalta. Onnistumisten huomioimisella voidaan antaa kunniaa henkilöille, jotka ovat puurtaneet muutoshankkeen puolesta. Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat strategian hienosäätämässä, ne antavat palautetta ideoiden jatkuvaan kehittämiseen. Jokaisessa muutosprosessissa on epäilijöitä. Kun voidaan osoittaa, että edistymisiä on saavutettu, vähenevät vastustajien vastaväitteet. Kaikki haluavat olla onnistujien puolella. Nostamalla jalustalle välitavoitteiden onnistumisia, saadaan puolueettomista ihmisistä kannattajia, ja vähitellen halu muutokseen leviää koko organisaatioon. (Kotter 1996: 105–106.)

7. *Älä luovuta.* Pienempien osatavoitteiden saavuttamista on syytä juhlia, mutta on muistettava tähdentää, että työ on kesken. Nyt saavutetut tavoitteet ovat vain osatavoitteita kohti suurempaa, edelleen erittäin tärkeätä päämäärää. Muuttunut tapa toimia on vaarassa unohtua, jos siitä ei enää puhuta jatkuvasti. Menestyksekkäässä muutoshankkeessa ohjaava tiimi hyödyntää lyhyen aikavälin onnistumisia lisätäkseen vauhtia entisestään. (Kotter 1996: 115–116.)

Tehtäessä suuria, strategisia muutoksia, kaikki asiat vaikuttavat kaikkeen. Tämä johtaa siihen, että muutosprojekti käynnistää uusia ja entistä vaikeampia projekteja tukemaan alkuperäistä päämäärää. Erityisesti organisaatorakenteeseen liittyviä muutoksia kannattaa alkaa ajaa vasta siinä vaiheessa, kun muutoksen tarve on tunnistettu ja onnistumisia on saavutettu. Ohjaavan tiimin on tartuttava uusiin muutosprojekteihin. Toisaalta onnistumiset ruokkivat projektia, mukaan tulee yhä enemmän ihmisiä, apua saadaan jatkuvasti lisää. Tällöin ylimmän johdon tehtävä on pitää kokonaishankkeen päämäärät selkeänä ja painottaa muutoksen tärkeyttä. Alaprojektien hallinnan tulee olla alemmilla hierarkkisilla tasoilla. (Kotter 1996: 115–116; 124.)

8. *Luo uusi kulttuuri.* Kun muuttuneet toimintatavat juurtuvat myös seuraavan esi-miessukupolven toimintamalleiksi, voi muutos jäädä pysyväksi. Muutoksessa on siis huomioitava ylentämiskriteerit. Yksi huonosti valittu seuraaja voi tuhota koko muutoshankkeen. (Kotter 1996: 127–128.)

Suurissa muutosprojekteissa kulttuurin muuttuminen tapahtuu viimeiseksi, käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että arvot ja normit tulevat muutosprosessi jälkivaiheessa. Kulttuurin muuttaminen on muutoshankkeen vaikein osa, sitä ei voi muuttaa vä-

kisin, sen muuttaminen edellyttää olemassa olevia todisteita siitä, että uudet menetelmät toimivat ja tuottavat mitattavia tuloksia. (Kotter 1996: 137.)

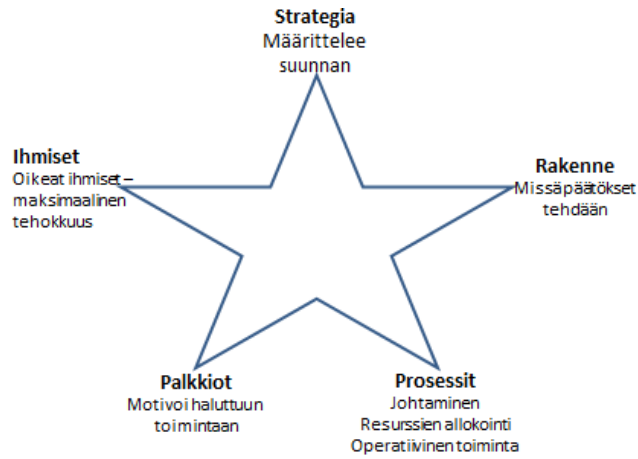
Onnistunut muutoshanke sisältää edellä mainitut vaiheet, yleensä myös esitetyssä järjestyksessä (Kotter 1996: 20). On kuitenkin hyvä muistaa, että erilaiset mallit ja teoriat eivät aina vastaa todellisuutta. Tämän päivän yrityksissä muutos on jatkuvaa, pysyvä olotila, henkilöstöltä vaaditaan jatkuvasti kykyä muuttua.

#### 4.2 Asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen

Tarkasteltaessa edellä kuvattua Kotterin kahdeksan askelmaista kehityspolkua muutoshankkeiden onnistumisen takaamiseksi, on siitä helppo löytää yhteinen nimittäjä – yrityksen johto. Yrityksen johto on avainasemassa strategisten muutosten jalkauttamisessa. Kuten Suomen Strategisen Johtamisen Seuran teettämässä Strategiabarometrissä painotetaan, strategian toteuttamisen kulmakivi on johdon kyvykyys saada henkilöstö noudattamaan strategisia linjauksia (ks. kohta 2.7). Kotter painottaa ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan, johtamisen painopisteen siirtämistä managementistä leadershipiin. Muuttuvassa maailmassa ei riitä, että osaa budjetoida, organisoida, valvoa tai ratkaista ongelmia. Hyvä johtaja saa motivoitua ja sitoutettua henkilöstön tekemään niitä asioita, jotka ovat organisaation menestyksen kannalta tärkeitä. Hän rohkaisee henkilöstöä ylittämään rajoja, kyseenalaistamaan vallitsevan tilanteen ja ottamaan riskejä. (Kotter 1996: 144–145.)

#### 4.3 Kaikki liittyy kaikkeen

Onnistuneeseen strategiatyöhön ja siihen läheisesti liittyvään muutosprosessiin sisältyy runsaasti eri osa-alueita. Galbraithin esittämän tähtimallin mukaan yritys on tehokkaimmillaan silloin kun viisi osatekijää on kunnossa. Nämä osatekijät ovat a) strategia, b) rakenne, c) prosessit ja yhteistyökyky, d) palkitsemisjärjestelmät, e) ja henkilöstö. (Galbraith 2002: 10.)



Kuva 9. Tähtimalli osoittaa viiden riippuvuustekijän suhdetta toisiinsa (Galbraith 2002: 10).

Galbraithin mukaan uusien prosessien, toimintamallien tai muiden suurien muutoksien käyttöönotto edellyttää kaikkien tähden sakaroiden huomioimista. Kun ne ovat kunnossa, voidaan vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen, mikä osaltaan johtaa parantuneeseen suoritukseen ja lopulta kulttuurin muutokseen. (Galbraith 2014.)

## 5 Yritys Oy – nykytilan selvitys

Yritys Oy on elänyt muutosten keskellä jo pitkään. On läpikäyty suurempia ja pienempiä muutoshankkeita. Muutoksien vaikutukset näkyvät vielä tänäkin päivänä, niiden toteuttaminen on vaatinut suuria ponnisteluja koko henkilöstöltä. Tämä näkyy osittain myös väsymyksenä muutoksiin. Halusin selvittää muutosten vaikutuksia henkilöstöön kyselytutkimuksella, jotta strategiaan liittyvä muutoshanke saataisiin jalkautettua mahdollisimman hyvin. Toisaalta Yritys Oy:n henkilöstö on äärimmäisen kyvykästä, halusin saada hyviä vinkkejä strategiatyöhön kaikilta organisaatiotasoilta.

### 5.1 Taustatietoa Yritys Oy:stä

Yritys Oy on suomalainen tietotekniikan alan yritys, joka tarjoaa ratkaisullaan tuottavuutta, asiakastyytyväisyyttä sekä materiaali- ja tietovirtojen hallintaa tehostavia järjestelmiä. Osana ratkaisutarjontaa ovat palvelut, jotka varmistavat projektin onnistumisen ja toimitetun ratkaisun tehokkaan hyödyntämisen. Yritys Oy kuuluu yritysryhmittymään, joka toimii Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä.

Vuosituhanen vaihteessa Yritys Oy oli miltei täysin laitteiden toimittaja. Pikkuhiljaa rinnalle tulivat palveluratkaisuiden myynti. Palveluilla tuetaan asiakkaita hankkimaan sopivimmat laitteistoratkaisut sekä ylläpidetään usein liiketoimintakriittisiä laitteita. Lisäarvon tuottaminen asiakkaille kasvoi. Suuri muutos tapahtui vuonna 2011, jolloin Yritys Oy osti sovelluskokonaisuuden, jonka myyntityö on varsin toisenlaista kuin alkuperäinen laitteiden myynti. Oli muututtava tuotemyyntiorganisaatiosta ratkaisumyntiorganisaatioksi. Vielä suurempi vaikutus muutoksella oli tuotantoon ja tuotekehitykseen, vanhasta muutaman hengen ohjelmisto-osastosta tuli täysimittainen it-osasto, joka kehittää ja käyttöönottaa asiakkaille liiketoimintakriittisiä sovelluksia.

### 5.2 Kyselytutkimus

Tämän insinööriyön kohteessa, Yritys Oy:ssä, strategia on laadittu ja sitä on myös jossain määrin päivitetty. Tärkeä osa strategian uudistamisessa on olemassa olevien strategisten linjausten vetäminen yhteen selkeäksi strategia-asiakirjaksi. Tämän jälkeen voidaan peilata ”vanhaa” strategiaa muuttuneisiin olosuhteisiin. (Kehusmaa 2010,

s. 130). Olemassa olevan, vaikkakin hieman vanhentuneen strategian vahvuuksien ja puutteiden selvittämiseen voidaan käyttää henkilöstökyselyä, samalla edesautetaan strategian uudistamisprojektin jalkauttamista. (Kehusmaa 2010, s. 181).

Kyselytutkimus (liite 1) oli kohtuullisen laaja, siinä oli seitsemän pääteemaa, joiden avulla pyrin selvittämään henkilöstön mielipiteitä seuraavista kokonaisuuksista: Yritys Oy:n strategian päivitysprosessi, yleisiä näkemyksiä strategiatyöstä, Yritys Oy:n strategian sisältö, arvot ja visio, strategian jalkauttaminen Yritys Oy:ssä, tiedonkulku sekä johtoryhmätyöskentely Yritys Oy:ssä. Kyselytutkimuksessa on vastaajalle annettu mahdollisuus perustella vastauksiaan joka teemaosuudessa. Kyselytutkimuksen jaottelu seurasi tämän insinööriyön jaottelua.

Vastausten skaala oli 1–6, jossa 1 on huonoin arvosana ja 6 paras. Mikäli vastaaja antoi vastausryhmän jollekin kysymykselle arvosanaksi yksi, kysely tuotti automaattisesti avoimen vastauskentän, johon vastaustaan saattoi perustella. Kyselytutkimuksen vastaukset löytyvät liitteestä 2.

*Strategian päivitysprosessi* -osiossa pyrin selvittämään miten Yritys Oy on onnistunut toiminnoissaan, joissa tähdätään strategian uudistamiseen: esimerkiksi kuinka jatkuvaa strategian uudistaminen on, kuinka asiakasnäkökulma on otettu huomioon ja kuinka strategiatyö ja päivittäinen operatiivinen toiminta nivoutuvat yhteen. Eri osastojen vastausten keskiarvot vaihtelivat 3,77 ja 4,35 välillä. Vapaassa tekstikentässä nousi esille erityisesti epätietoisuus strategian sisällöstä, toive lisätä poikkiorganisatorista keskustelua sekä pelko siitä, että strategiasessioiden lopputulos on päätetty etukäteen.

*Yleinen näkemys strategiatyöstä* -osion tavoitteena oli osoittaa, kuinka tärkeäksi henkilöstö kokee strategiatyöskentelyn. Vastausten keskiarvot olivat kyselyosioiden korkeimmat, ne hipoivat miltei täysiä pisteitä: 5,54–5,84. Korkeat arvosanat osoittavat, että henkilöstön mielestä kannattavuuden kulmakivi on hyvin muotoiltu ja ymmärrettävästi kommunikoitu strategia, joka on konkretisoitu selkeisiin toimintasuunnitelmiin.

*Yritys Oy:n strategian sisältöön* liittyvissä kysymyksissä tavoitteenani oli selvittää, kuinka hyvin strategia on määritelty, kuinka selkeä, konkreettinen ja yksityiskohtainen se on. Kysymyksissä selvitin myös, motivoiko strategia henkilöstöä parempiin suorituksiin ja onko strategia Yritys Oy:tä kilpailijoista differoiva tekijä. Vastausten keskiarvot vaihtelivat 3,44 ja 4,04 välillä. Tämän tulkitsen siten, että strategian sisällön laatiminen ei

ole Yritys Oy:n suurin haaste, suurempi haaste saada henkilöstö toimimaan strategian mukaisesti.

Kyselytutkimus sisälsi avoimen kysymyksen, jonka avulla halusin selvittää, *millaisin toimenpitein henkilöstö itse jalkauttaisi strategian onnistuneesti*. Jo vastausten määrä kertoo, että henkilöstö pitää strategiatyötä tärkeänä. Yhteenvetona seuraavia asioita nousi esille:

- Kommunikoikaa tavoitteet – antakaa selkeät ohjeet.
- Määritellä selkeät toimenpidesuunnitelmat.
- Meidän tulee oppia olemaan tehokkaampia.
- Hyväksyä, että kaikki eivät ole kiinnostuneita strategiatyöstä.
- Välttää tyhjapäiväistä kapulakieltä ja keskittyä määriteltyihin suuntaviivoihin, jotta henkilöstö tietää, miten työskennellä strategian mukaisesti.

Kohdassa *Arvot ja Visio* kyselytutkimusta selvitin, ovatko arvot linjassa henkilöstön henkilökohtaisten arvojen kanssa ja onko visio näkyvässä päivittäisessä työssä. Vastausten perusteella suuria haasteita ei näissä ole, mutta vapaassa tekstissä joitakin kehitysehdotuksia löytyi. Arvot tulisi olla helpommin löydettävissä, ja niiden tulisi myös olla lyhyemmät ja selkeämmät. Arvoista ja visiosta pitäisi myös organisaatiossa keskustella enemmän. Arvosanojen keskiarvo vaihteli välillä 4,26–4,77.

Kyselytutkimuksen mukaan *strategian implementointiin* tulee Yritys Oy:ssä panostaa erityisesti. Vastausten keskiarvot olivat alhaisimmillaan tämän kysymyksen kohdalla, ollen välillä 3,17–3,51. Erityisesti haasteeksi koettiin resurssien riittämättömyys sekä konkreettisten toimenpidesuunnitelmien puuttuminen. Vastausten perusteella koettiin myös, että tähänastinen strategiatyö on keskittynyt liaksi myyntiprosessiin tuotantoprosessin kustannuksella.

*Strategian kommunikointi* -osiossa selvitin, kuinka hyvin strategia on onnistuttu kommunikoidaan henkilöstölle. Erityisesti halusin selvittää, onko Yritys Oy onnistunut kommunikoidaan tasapuolisesti eri tasoilla: henkilökohtaisella tasolla, tiimitasolla ja poikkiorganisatorisella tasolla. Vastaukset vaihtelivat välillä 3,37–3,99. Kyselytutkimuksen mukaan eniten varaa parannukseen on henkilötason viestinnässä. Avomissa vastauksissa nousi esille resurssipula. Yritys Oy:ssä on liian vähän henkilöstöä vastaa-

massa useista yhtäaikaisesta projektista. Myös joidenkin tietojärjestelmien rajoittuneisuus tai puuttuminen vaikeuttaa tiedon jakamista organisaation sisällä.

Viimeisessä kysymysoiossa selvitin *johtoryhmätyöskentelyä Yritys Oy:ssä*. Esimerkkejä näistä kysymyksistä ovat: miten helppoa on esitellä uusia ideoita johdolle, kuinka kykeneväinen johto on menestykseen johdattamisessa sekä kuinka johto varmistaa avoimen keskustelun Yritys Oy:ssä. Vastausten keskiarvo vaihteli välillä 3,74–4,11. Avoimissa vastauksissa tuotiin esille tyytyväisyys johdon kykyyn johtaa Yritys Oy:tä, mutta myös kritisoitiin sitä, että toisinaan yritetään etsiä liian kauan kaikille sopivaa ratkaisua. Kyselytutkimuksen mukaan myös johdon tekemä seuranta on toisinaan jäänyt liian vähälle huomiolle.

### 5.3 Huomioita strategiakyselystä

Strategiakysely oli huomattavan pitkä, sen täyttämiseen meni aikaa keskimäärin 20–45 minuuttia. Vastauksiin oli kirjattu suuri määrä vapaamuotoista tekstiä, jo tämä kertoo, että strategiatyö on tärkeässä asemassa Yritys Oy:n henkilöstölle. Toisaalta samaa näkemystä tukivat myös korkeat arvosanat kysymysoiossa, jossa selvitettiin yleistä strategian tärkeyttä. Vastauksia analysoitaessa seuraavat asiat nousivat erityisesti esille:

1. Yleinen näkemys oli, että Yritys Oy:llä ei ole strategiaa, tai jos on, sitä ei ole kommunikoitu henkilöstölle.
2. On määriteltävä tavoitteet ja konkreettiset toimenpidesuunnitelmat, joilla tavoitteisiin päästään.
3. On laadittava selkeä ja ymmärrettävä tuotekehityksen tiekartta, joka auttaa myyntiä myymään kilpailukykyisiä järjestelmiä, ja tekniikkaa kehittämään ja implementoimaan ne.
4. Henkilöstöä tulee auttaa ymmärtämään miten strategia auttaa heitä päivittäisessä toiminnassa, strategian on kerrottava, mitä pitää tehdä, koska ja miksi.
5. Erityisesti strategian jalkauttaminen pitää tehdä paremmin.
6. Johdon kykyyn vastata strategiatyöstä luotettiin kohtuullisen hyvin.

Edellä olevan listan kohta 6 näkyy sekä keskimääräistä korkeammista arvosanoista että vapaamuotoisista vastauksista. Vapaissa kommentteissa tuotiin esille helppous

esitellä johdolle uusia ideoita, mutta niissä esitettiin myös toive siitä, että johto jämäkämmin seuraisi, että strategiaa toteutetaan.

#### 5.4 Henkilöstökyselyt

Yritys Oy:ssä on toteutettu vuosittaisia henkilöstökyselyitä. Muutaman viime vuoden kyselyn tulokset ovat hyvin yhteneväisiä. Suurimmat kehityskohteet on nähty seuraavissa asioissa:

- kommunikointi
- mahdollisuus vaikuttaa strategiaan valintoihin
- liian vähäiset resurssit (henkilö & tietojärjestelmät).

Jos ajatellaan, että strategiakyselyn suurin haaste, strategian implementointi, johtuu puutteellisesta kommunikoinnista, niin henkilöstökyselyn kehityskohteet ovat linjassa strategiakyselyn tulosten kanssa. Henkilöstökyselyssä jatkuvasti esiin nouseva resurssipula näkyi myös strategiakyselyn vastauksissa.



## 6 Strategiatyö Yritys Oy:ssä – Kuka tekee, Miten tekee?

Oleellisessa osassa strategiatyössä on henkilöstön mukaan ottaminen tai vähintäänkin strategisten valintojen kommunikointi henkilöstölle. Insinööriyöhön laatimassani strategiatyön toimenpidelistauksessa on lähtökohtana, että johtoryhmä tekee strategisia valintoja, toisinaan yhdessä valitun henkilöstöryhmän (esimerkiksi YT-toimikunnan) kanssa, toisinaan laajennetulla johtoryhmällä ja joskus koko henkilöstön voimin. Tämän luvun alkuun olen analysoinut erilaisten sisäisten ryhmien tapaa käsitellä erilaisia strategiaan liittyviä asioita. Vastaan siis kysymykseen: ”kuka tekee?”.

### 6.1 Strategian tekijät

Strategian tekemiseen osallistuu yrityksen koko henkilöstö. Käytännön työtä tehdään usein kuitenkin erilaisissa ryhmissä, kuten johtoryhmässä, tiimipalaverissa tai valituksessa ryhmässä, jossa on edustajia kaikilta organisaation hierarkiatasoilta.

#### 6.1.1 Johtoryhmän strategiatyö

Johtoryhmän strategiatyön tulee olla suunnitelmallista ja jatkuvaa. Strategisen vuosikellon mukaisesti käsitellään ennalta suunniteltuja strategian osia johtoryhmän kokouksissa. Tavoitteena on, että työtä on pohjustettu materiaalilla, johon johtoryhmän jäsenet tutustuvat etukäteen. Johtoryhmässä tehdään strategiset valinnat, mutta näissä valinnoissa huomioidaan muun muassa henkilöstön edustajien mielipiteet ja kommentit. Työn tuotoksena fasilitaattori laatii dokumentin, jossa strategiset valinnat esitellään etukäteen sovitun mallipohjan mukaisesti (esimerkiksi kuva 5 – strategiset teemat). Jokaisen johtoryhmäkokouksen jälkeen strategiatyön tulokset käsitellään tämän dokumentin avulla kaikissa tiimipalaverissa. Tähän käsittelyyn osallistuu tiimin lisäksi tiiminvetäjä, ja vähintään yksi johtoryhmän jäsen.

#### 6.1.2 Strategian käsittely yhdessä valitun henkilöryhmän kanssa

Suurien strategisten linjausten määrittelyyn otetaan mukaan valittu joukko henkilöstön edustajia. Toimiva vaihtoehto on käyttää tähän työhön YT-toimikuntaa. Ryhmän kanssa asiaa käsitellään siten, että kuullaan YT-toimikunnan (tai vastaavan ryhmän) näkökulmat käsillä olevasta strategiatyön osasta ja annetaan heille mahdollisuus vaikuttaa

strategiatyön sisältöön. Tällöin saadaan kuhun strategian osakokonaisuuteen monipuolisempi näkökulma jo varhaisessa vaiheessa ja edesautetaan strategian jalkauttamista.

Valitun henkilöstöryhmän avulla valmistellaan myös suuremmat, koko henkilöstöä koskevat kokoontumiset. Ryhmässä suunnitellaan, miten strategiaan liittyvät asiat käsitellään, millä menetelmin ja mitkä ovat avainasioita, joita tulisi käsitellä koko henkilöstön voimin.

### 6.1.3 Tiimipalaverit

Tiimipalavereissa esitellään strategiatyön tuloksia. Tavoitteena on antaa tiimin jäsenille mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa tehtyjä valintoja. Kyseenalaistukset kirjataan ylös ja viedään takaisin johtoryhmän käsittelyyn. Tämän jälkeen tiimissä pohditaan, miten tehdyt valinnat vaikuttavat konkreettisesti tiimin päivittäiseen työhön. Tämä saattaa tuottaa uusia aliprojekteja, jotka liittyvät oleellisesti strategisten päätavoitteiden saavuttamiseen. Päämäärä strategiatyön käsittelyssä tiimipalavereissa on tuottaa tarkennettuja toimenpidesuunnitelmia aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen, joiden avulla Yritys Oy pääsee asetettuihin tavoitteisiin. Konkreettinen kysymys, joka tiimipalaverien strategiatyössä esitetään, on: ”Mitä tämä tarkoittaa käytännössä päivittäisessä työssämme?” tai ”Mitä tämä käytännössä tarkoittaa minulle?”

### 6.1.4 Henkilöstötilaisuudet

Henkilöstötilaisuuksissa käsitellään strategisia valintoja koko henkilöstön tai maakohdistusten organisaatioiden voimin. Tällöin paino on tiimirajat ylittävällä kommunikoinnilla, parhaiden käytäntöjen jakamisella ja yhteistyömallien hakemisella. Tärkeätä on edelleen määritellä, miten strategiset valinnat vaikuttavat konkreettiseen päivittäiseen toimintaan.

### 6.1.5 Intranet

Intranet ei ole henkilöstöryhmä, mutta sen rooli viestintäkanavana on niin tärkeä, että nostan tähän osuuteen myös intranetin käytön.

Yritys Oy:ssä käytetään intranetiä päivittäisiin toimintoihin. Strategiaan liittyviin asioihin sitä ei juurikaan käytetä. Intranetiin perustetaan osio, joka on avoinna koko henkilöstölle. Sinne päivitetään strategiatyössä laaditut dokumentit. Henkilöstöä rohkaistaan ottamaan kantaa eri strategian osa-alueisiin Intranetin keskustelufoorumissa. Rohkaisussa avainasemassa on johto. Kun he itse osallistuvat keskusteluun foorumissa, ja myös muistuttavat asiasta tiimipalaverissa, saadaan elävä ja strategiaa tukeva keskustelu paikka aikaiseksi. On kuitenkin muistettava, että tärkeintä on kasvokkain käytävä keskustelu, verkon välityksellä tapahtuva kommunikointi ei korvaa ”live”-keskustelua.

## 6.2 Käytännön menetelmät

Tapa, jolla strategiatyötä tehdään Yritys Oy:ssä, riippuu aina kulloinkin käsillä olevasta strategiatyön osasta. Seuraavassa on hahmotettu pääpiirteitä sellaisista ryhmätyötekniikoista, joita itse olen käyttänyt vuosien varrella toimiessani niin esimiehenä, johtoryhmän jäsenenä kuin liikkeenjohdon konsulttina. Punaisena lankana tässä käsittelymallissa on se, että strategia on pääpiirteittäin laadittu, sitä pitää joiltakin osin vain tarkentaa, mutta ennen muuta strategia tulee kommunikoida henkilöstölle. Tärkeää on pilkkoa strategiset peruselementit pienemmiksi kokonaisuuksiksi, jotta strategiatyö voi edetä pienin askelin.

Valitsin insinööriyöhön muutaman erityisen hyvän ja konkreettisen menetelmän, joiden avulla voidaan esimerkiksi hahmottaa lähtökohtatietoja tai löytää yhteinen näkemys strategian peruskäsitteistä. Tämä osio vastaa kysymykseen: ”Miten teemme?”

### 6.2.1 Tuplatiimi

Tuplatiimi on ryhmätyöskentelytekniikka, joka on kehittänyt Innotiimi Oy. Sen käyttö soveltuu esimerkiksi strategiaan liittyvien kysymysten analysointiin, ideointiin ja päätöksentekoon. Menetelmä soveltuu käytettäväksi silloin, kun ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta tai on otettava huomioon useita näkökulmia. Tavoitteena on saada monipuolinen näkökulma kysymykseen ja löytää ryhmälle konsensus. Tuplatiimin käyttö antaa myös hiljaisille tiimin jäsenille mahdollisuuden osallistua kysymyksen ratkaisuun. Tuplatiimin avulla saadaan henkilöstö sitoutettua löytyneeseen ratkaisuun. Parhaimmillaan Tuplatiimi on silloin, kun osallistujia on 8–12 henkilöä. (Boman ym. 2007: 80–81.)

Oikeaoppiseen Tuplatiimimenetelmään kuuluvat kolme päävaihetta: a) analyysi, b) ideointi ja c) ratkaisu eli AIR. Analyysivaiheessa ryhmä määrittelee selkeän kysymyksenasettelun (kohta 1 alla). Ideointivaihe sisältää kehitysehdotuksia, joilla kysymys voidaan ratkaista (kohta 2–3 alla). Ratkaisuvaiheessa sovitaan yhteisesti toimenpiteistä, joilla valitut toimenpiteet toteutetaan käytännössä (kohdat 4–6/7 alla). (Boman ym. 2007: 80–81.)

1. Työryhmä (tai ryhmän vetäjä) määrittelee kysymyksen tai ongelman (esimerkiksi: *Miten yrityksemme voi parantaa asiakastytyvääisyyttä*).
2. Jokainen ryhmän jäsen kirjaa paperille omia ratkaisuehdotuksiaan, (esim. *Lisäämällä myyjien ja projektipäälliköiden välistä kommunikaatiota*). Aikaa tähän vaiheeseen käytetään noin viisi minuuttia, yhteensä 5–10 ajatusta/ideaa.
3. Työtä jatketaan parityöskentelynä, esitellään ideat parille. Parit valitsevat tai jatkojalostavat noin 3–5 yhteistä ideaa (10 min). Kukin idea kirjataan A4-paperille (siis vain yksi idea per A4 – kirjoitettuna suurin kirjaimin).
4. Ideat kiinnitetään seinälle, yhden ryhmän ideat allekkain ja esitellään (markkinoidaan) koko ryhmälle. Tässä vaiheessa ei anneta kritiikkiä, ryhmän jäsenet voivat vain esittää selventäviä kysymyksiä (1–2 minuuttia/ryhmä).
5. Parit keskustelevat ideoista ja valitsevat yhteisesti viisi parasta ehdotusta. Halutessa voidaan päättää, että vain yhden äänistä voi antaa omalle ehdotukselle (ristiinäänestys), muut äänistä annetaan muiden parien ehdotuksille.
6. Ääniä saaneet ehdotukset ryhmitellään pääaihepiirin mukaan (esim. *kommunkointi*). Jos ehdotuksia on tarve supistaa, voidaan pitää uusi äänestys (pari- tai henkilökohtainen).
7. Mikäli työryhmä on työstänyt kahta tai useampaa aihepiiriä yhtäaikaaisesti (osa pareista on työstänyt yhtä kysymystä, osa toista), annetaan aihetta käsittelemättömälle parille mahdollisuus lisätä kaksi ehdotusta ennen ensimmäistä äänestystä.

8. Eniten ääniä saaneet ideat otetaan jatkokäsittelyyn. Tällöin valitaan vastuuhenkilö, päätetään aikataulu ja laaditaan kehityssuunnitelma.

Edellä olevassa listassa mainitut ideoiden määrät ja työskentelyajat ovat ohjeellisia. Riippuu aina käsiteltävästä asiasta ja käytettävissä olevasta ajasta miten laajasti Tupla-tiimiä käytetään.

### 6.2.2 Seinätaulutekniikka

Seinätaulutekniikka on Kari Saaren-Seppälän kehittämä menetelmä, jolla suunnitellaan prosesseja sekä prosesseihin liittyviä laajamittaisiakin vaiheita. Alun perin seinätaulutekniikka kehitettiin tietojärjestelmien suunnitteluun, mutta olen käyttänyt sitä suurien kokonaisuuksien esimerkiksi strategiatyön laatimisen ja jalkauttamisen hahmottamiseen. Seinätaulutekniikka soveltuu mielestäni myös erittäin hyvin toimintasuunnitelman vaiheiden kuvaamiseen. Seinätaulutekniikassa päävaiheet määritellään suurelle, seinälle kiinnitetylle paperille. Päävaiheet ja niihin liittyvät osavaiheet kirjataan yksittäisille paperiarkeille, jotka kiinnitetään siten, että niitä voidaan siirrellä tarpeen mukaan paikasta toiseen. Visuaalisuutta voidaan parantaa käyttämällä esimerkiksi erimuotoisia ja -värisiä papereita. (Ahonen ym. 2002: 85.) Seinätaulutekniikan variaatio, mind-mapping seinätaululla, soveltuu myös erittäin hyvin strategiatyöhön.

Seinätaulun avulla voidaan havainnollisesti seurata, miten suunnitteluprojekti etenee ja voidaan tehdä muutoksia tarpeen mukaan. Strategian työstäminen koostuu useista kokouksista, kun yksi neuvotteluhuone varataan tähän käyttöön ja seinätaulua pidetään esillä koko ajan, näkee henkilöstö, miten työ etenee. Seinätaulu myös auttaa pääsemään nopeasti tilanteen tasalle, jos edellisestä kokouksesta olisi kulunut aikaa tai kun ryhmään liittyy uusia henkilöitä. (Kettunen & Simons: 153–157.)

### 6.2.3 SWOT- ja TOWS-matriisit

SWOT-analyysi on kehitetty 1960-luvulla. SWOT-menetelmä auttaa muodostamaan paremman käsityksen strategisista valinnoista. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi koko yrityksen toiminnan analysointiin, maa- tai tuotekohtaiseen analysointiin tai vaikka palvelun aseman tai kilpailijan analysointiin. Tärkeää on aloittaa SWOT-analyysi rajaamalla analysoitava kysymys. Sen sijaan, että yhteen SWOT-taulukkoon analysoidaan ny-

kytilää ja tulevaisuutta tai useita vaihtoehtoisia etenemispolkuja, kannattaa tehdä useampia SWOT-analyysyjä, joita voidaan analysoida rinnakkain. (Vuorinen T. 2013: 88–94; Lindroos & Lohivesi 2005: 217.)

SWOT-analyysissä valittua kysymystä tarkastellaan vertailemalla yrityksen sisäisiä vahvuuksia (Strengths) ja heikkouksia (Weaknesses) ulkoisiin mahdollisuuksiin (Opportunities) ja uhkiin (Threats) (Vuorinen T. 2013: 88).

TOWS-analyysi on SWOT-tekniikan variaatio. TOWSiin sisältyy SWOT-analyysi, mutta lisäksi siinä analysoidaan: a) miten vahvuudet (S) voidaan hyödyntää siten, että mahdollisuudet (O) maksimoidaan, b) miten ulkoisia mahdollisuuksia hyödynnetään, jotta voidaan minimoida sisäiset uhat, c) miten ulkoisten uhkien vaikutusta vähennetään hyödyntämällä sisäisiä vahvuuksia ja d) miten voidaan minimoida sisäisten heikkouksien ja ulkoisten uhkien vaikutukset. (Vuorinen T. 2013: 90.)

	Sisäiset:	Vahvuudet / Strengths (S)	Heikkoudet / Weaknesses (W)
Ulkoiset:			
Mahdollisuudet / Opportunities (O)		a) S + O Hyödynnä menestystekijät	b) W + O Heikkoudet vahvuuksiksi
Uhat / Threats (T)		c) S + T Uhat hallintaan	d) W + T Mahdollinen kriisitilanne

Kuva 10. TOWS-matriisin kentät ja niiden selitykset (Vuorinen T. 2013: 90).

SWOT- ja TOWS-matriiseja käytetään hyvin yleisesti, mutta valitettavan usein niitä käytetään ilman riittävän hyvää pohjatyötä, jolloin lopputulos on liian pinnallinen. SWOT-/TOWS-matriisien käytön tavoitteena tulee olla strategisten valintojen analysointi ja toimintasuunnitelmien tekeminen. (Vuorinen T. 2013: 94.)

### 6.3 Muita työkaluja

Tätä insinööriä tehtessäni luin kirjan nimeltään ”Organisaation strategian toteuttaminen”. Kirjassa on kuvattu konkreettisia menetelmiä, joiden avulla strategiatyötä voidaan toteuttaa organisaation käytännön työssä. Kirja pohjautuu Teknillisen korkeakoulun STRADA-ohjelmaan. Ryhmyömenetelmiin liittyvät kuvat, kortit, lomakkeet ja tarkemmat ohjeet löytyvät verkkosivuilta [www.strada.tkk.fi](http://www.strada.tkk.fi). Uskon, että näitä joitain kirjassa kuvattuja menetelmiä voidaan käyttää myös Yritys Oy:n strategiatyössä. (Mantere ym. 2006.)

## 7 Käytännön toimenpiteet Yritys Oy:ssä – Mitä tehdään?

Yritys Oy:ssä on jo suuri osa strategisista peruselementeistä määritelty, joten strategianlaatisprosessia ei tarvitse aloittaa alusta asti. Tehdyt valinnat on syytä päivittää ja etenkin jalkauttaa henkilöstölle. Toimenpidelistaus ja puuttuvien välttämättömien toimenpiteiden listaus auttaa Yritys Oy:tä eteenpäin strategiatyössä. Toimenpidelistan priorisointi auttaa suuntaamaan resurssit oikeassa järjestyksessä tärkeimpiin kehityskohteisiin. Tämä luku vastaa kysymykseen: ”Mitä teemme?”, ja osittain myös kysymykseen ”missä järjestyksessä teemme?”

### 7.1 Toimenpidelistaus

Laadin toimenpidelistan (taulukko 2) Petri Aaltosen väitöskirjatutkimuksessaan laatiman välttämättömien aktiviteettien listan (vertaa taulukko 1) pohjalta. Toimenpidelistan aktiviteetteihin vaikutti myös Näsin ja Aunolan strategisen johtamisen kulkukaavio (kuva 4), strategiakyselyn tulokset ja teoreettisessa viitekehityksessä esiin nostetut strategiatyön osa-alueet.

Taulukko 2. Toimenpiteet, joita Yritys Oy:ssä olisi tehtävä, jotta päästään onnistuneeseen strategiatyöhön. \* viittaa taulukon 1 alikategorioiden numeroihin.

	Toimenpide	Toimenpiteen tavoite	Vastuu	*
1	Olemassa olevan materiaalin kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi	Laatia yksiselitteinen ppt-tiedosto, johon on koottu kaikki oleellinen strategiasta.	Fasilitaattori	
2	Strategian avoimuus vs. luottamuksellisuus	Päätös siitä, mitä osia strategiasta julkaistaan, missä, koska. Onko osia, joita ei julkaista - miksi?	Jory	
3	Strategisen ohjaustiimin valinta	Määritellä henkilöt, jotka pääsääntöisesti osallistuvat strategian päivittämiseen ja kommunikointiin	Jory (+ YT)	
4	YT-toimikunnan roolin määrittely strategiatyössä	Päätös, siitä miten paljon YT-toimikunnan asiantuntemusta voidaan käyttää hyväksi strategian päivittämisessä ja jalkauttamisessa	Jory	
5	Strategisen rungon määrittely	Hahmottaa miten strategia laaditaan huomioiden eri ratkaisukokonaisuudet ja eri markkinasegmentit	Jory + YT	2
6	Vision päivittäminen	Päätös käytetäänkö vain lyhyttä versiota visiosta vai pidempää sisäisessä käytössä.	Jory + YT	4



	Toimenpide	Toimenpiteen tavoite	Vastuu	*
7	Strategisten teemojen tunnistaminen	Noin 4 - 6 päätavoitteen hahmottaminen	Jory + YT	2
8	Puuttuvien strategisten peruselementtien tunnistaminen	Analysoitava onko strategiamateriaalista päivitetty missio, visio, arvot, kilpailuedut, ydin-osaaminen ja osaamisaukot, asemointi, positiointi, segmentointi, tarjooma, kumppanit ja organisaation rakenne	Fasilitaattori	2
9	Jokaisen määritellyn strategisen teeman jatkotyöstö yksitellen	Teema (=tavoite), miten sinne päästään, mitä osaamista tarvitaan, millaisia hankkeita, jotta päästään tavoitteeseen, resurssit, aikataulut, vastuuhenkilöiden nimeäminen.	Jory (+ kaikki)	2
10	Osaamiskartan ja kehitysuunnitelman laatiminen	Määriteltävä millainen osaaminen differoi meitä tänään ja myös tulevaisuudessa.		14
11	Asiakkuudet ja kumppanuudet	Keille myymme, mitä kanavia käytämme.	Jory + YT	19
12	Tarjooma	Mitä myymme, tuoteroadmap, bulkkia vai räätälöityä - vai parametroitavaa	Jory	21
13	Strategisen vuosikellon laatiminen, puuttuvien strategisten peruskäsitteiden ajoittaminen vuosikelloon	Johtoryhmäkokoukset, kvartaalipalaverit, kick-offit ym. Strategiatyön etukäteissuunnittelu ja pilkkominen pienemmiksi vaiheiksi.	Fasilitaattori	
14	Strategisen materiaalin julkaiseminen intranetissä	Materiaalia julkistetaan sitä myötä kun sitä valmistuu.	Fasilitaattori	5, 6
15	Puuttuvien strategisten peruselementtien määrittely	Strategiamateriaalista puuttuvia peruselementtejä työstetään yksi kerrallaan vuosikelloon määrittelyssä prioriteettijärjestyksessä.	Jory	2, 18
16	Kunkin strategisen teeman purkaminen toimenpiteiksi ja vastuuttaminen	Strateginen teema → teeman toteutusohjelma. Toteutusohjelma koostuu hankkeista, joilla on prioriteetti, aikataulu, resurssit ja mittarit.	Jory + tiimit	2, 3
17	Mittareiden asettaminen valituille strategisille teemoille.	Mittareiden tulee ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita.	Jory	11
18	Palkitsemisjärjestelmän laatiminen strategisten mittareiden mukaan	Sitä tehdään, mitä mitataan. Palkitsemisjärjestelmän tulee tukea strategisia valintoja.	Jory + YT	12
19	Strategiatarinan laatiminen	Miten pukea tarinaksi strategian pääelementit?	Jory + YT	2, 4
20	Strategisten toimenpiteiden jalkauttaminen	Strategian jalkauttamista tehdään jatkuvasti strategiatyön aikana. Jatkuvaa kaksisuuntaista kommunikaatiota pidetään yllä strategiatiimin ja henkilöstön välillä.	Jory	5, 6, 7
21	Organisaatorakenteiden vastaavuus strategiaan	Analysoitava miten tehdyt strategiset valinnat vaikuttavat organisaatorakenteisiin ja resursseihin - mitä pitää muuttaa?	Jory + YT	8, 13
22	Pääprosessien kuvaaminen ja kehittäminen strategisten valintojen mukaan	Eryteisesti poikkifunktionaalisten pisteiden tunnistaminen ja oman toiminnan kehittäminen	Jory, tiimit Prosessiomistajat	15
23	Toimintojen virtaviivaistaminen	Miten voimme tehdä asiat vähemmillä kustannuksilla, henkilöresursseilla, voiko asioita automatisoida, tehdääkö päällekkäisiä asioita?	Jory + YT	17

## 7.2 Toimenpiteiden prioriteetit

Käytin Gap-analyysia priorisoidakseni toimenpidelistauksessa esiin nostetut toimenpiteet (taulukko 3). Gap-analyysissa annetaan arvosana nykytilalle ja tavoitetilalle. Näiden arvosanojen erotus kertoo kuinka korkea prioriteetti toimenpiteellä on. Arvosteluasteikkona käytin samaa arvoasteikkoa 1–6 kuin kyselytutkimuksessakin. Korkeimman tavoitearvosanan 6 annoin niille toimenpiteille, jotka liittyvät kohdassa 5.3 esiin nostettuihin strategiakyselyn johtopäätöksiin. Koska kommunikointi nousi esille selkeänä kehityskohteena, annoin sille vielä painavamman arvosanan, eli arvosteluasteikon ulkopuolelle ulottuvan nykytila-arvosanan -1. Täysin puuttuvat toimenpiteet saivat arvosanan 0. Kun nykytila-arvosanasta vähennetään tavoittilan arvosana, saadaan vertailuluku väliltä -7–6; mitä pienempi arvo, sitä tärkeämpi toimenpide (Addagada 2012.)

Taulukko 3. Toimenpidelistauksen priorisointi

	Toimenpide	Nykytila	Tavoittila	GAP
20	Strategisten toimenpiteiden jalkauttaminen	-1	6	-7
7	Strategisten teemojen tunnistaminen	0	6	-6
9	Jokaisen määritellyn strategisen teeman jatko-työstö yksitellen	0	6	-6
14	Strategisen materiaalin julkaiseminen intranetissä	-1	5	-6
16	Kunkin strategisen teeman purkaminen toimenpiteiksi ja vastuuttaminen	0	6	-6
1	Olemassa olevan materiaalin kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi	1	6	-5
15	Puuttuvien strategisten peruselementtien määrittely	0	5	-5
3	Strategisen ohjaustiimin valinta	2	6	-4
5	Strategisen rungon määrittely	2	6	-4
8	Puuttuvien strategisten peruselementtien tunnistaminen	0	4	-4
13	Strategisen vuosikellon laatiminen, puuttuvien strategisten peruskäsitteiden ajoittaminen vuosikelloon	1	5	-4
17	Mittareiden asettaminen valituille strategisille teemoille.	1	5	-4

	Toimenpide	Nyky-tila	Tavoite-tila	GAP
10	Osaamiskartan ja kehityssuunnitelman laatiminen	1	4	-3
18	Palkitsemisjärjestelmän laatiminen strategisten mittareiden mukaan	2	5	-3
19	Strategiatarinan laatiminen	0	3	-3
6	Vision päivittäminen	3	5	-2
21	Organisaatorakenteiden vastaavuus strategiaan	2	4	-2
23	Toimintojen virtaviivaistaminen	3	4	-1
2	Strategian avoimuus vs. luottamuksellisuus	3	3	0
4	YT-toimikunnan roolin määrittely strategiatyössä	5	5	0
12	Tarjooma	3	3	0
22	Pääprosessien kuvaaminen ja kehittäminen strategisten valintojen mukaan	4	4	0
11	Asiakkuudet ja kumppanuudet	4	3	1

Toimenpiteiden priorisointilistan värikoodi kertoo, kuinka tärkeä toimenpide on, se ei kuitenkaan kerro toteuttamisjärjestystä. Mitä punaisempi toimenpide on, sitä tärkeämpi se on. On kuitenkin syytä huomioida, että kaikki toimenpiteet ovat erittäin tärkeä toteuttaa. Aikaa tämän listan toteuttamiseen voi mennä useampia vuosia.

Priorisoitu toimenpidelistä Yritys Oy:n välttämättömistä toimenpiteistä löytyy liitteestä 3, siinä taulukot 2 ja 3 on yhdistetty.

Toimenpidelistasta (taulukko 2) puuttuu joitakin Aaltosen listaamia toimenpiteitä (Aaltonen 2007: 80). Nämä on listattu taulukkoon 4, johon on myös selvitetty, miten tai missä foorumissa välttämätön toimenpide tehdään tai suunnitellaan. Koska viestintään liittyvät toimenpiteet ovat jatkuvia, eivät yksittäisiä toimenpiteitä, listasin myös ne taulukkoon 4, vaikka ne osittain löytyvät myös toimenpidelistalta (taulukko 2).

Taulukko 4. Puuttuvat välttämättömät toimenpiteet, joille ei määritettyä toimenpidettä taulukossa 2

Pääkategoria	Puuttuvat tai vajavaiset toimenpiteet	Miten saavutetaan
A. STRATEGIAN MÄÄRITTELY	1. Strategian analysointi	Ei välttämätön toimenpide
	<b>3. Ohjeiden määrittely</b>	Tiimi- ja yksilötyönä (6.1.3)
B. VIESTINTÄ	<b>5. Viestintä alhaalta ylös</b>	Tiimipalaverit (6.1.3), 1-to-1 -keskustelut
	<b>6. Informaation levittäminen</b>	Tiimipalaverit (6.1.3), 1-to-1 -keskustelut
	<b>7. Toiminnan merkityksen määrittely</b>	Tiimipalaverit (6.1.3), 1-to-1 -keskustelut
C. KONTROLLOINTI	<b>9. Vaikutusvallan hyväksikäyttö</b>	Kaikki tapaamiset, esimiestyö
	10. Päätösten toimeenpano	Tämä toteutuu kun muut toimenpiteet toteutuvat
D. ORGANISOINTI / JÄRJESTÄYTYMINEN	<b>16. Sisäinen yhteistyö</b>	Kvartaalipalaverit (6.1.4), muut kick off -tilaisuudet
E. VUOROVAIKUTUS YMPÄRISTÖÖN	19. Asiakkaiden valinta	Kun selkeä tuoteroadmap on laadittu
	20. Ulkoisen viestinnän mukauttaminen	Ei välttämätön toimenpide
	<b>22. Verkostoituminen</b>	Suunniteltava erikseen
	23. Reagoiminen asiakkaiden toimintaan	Analysoitava, miten strategia vaikuttaa kumppaneihin

### 7.3 Kotterin muutoksenhallinta

Strategian jalkauttaminen henkilöstön päivittäiseksi tekemiseksi edellyttää suuren muutoksen tekemistä. Jotta tämä muutos onnistuu, päätin hyödyntää Kotterin kahdeksan askelmaista kehityspolkua myös Yritys Oy:ssä. Käytännössä se tarkoittaa seuraavia tekoja:

- Tähdennä muutoksen tärkeyttä:* On syytä kertoa avoimesti henkilöstölle, että muutos on välttämätöntä. Syyt muutoksen välttämättömyyteen on toistuvasti tuotava esille niin kvartaalipalavereissa, tiimipalavereissa kuin muissakin foorumeissa. Tämä työ on jo aloitettu, kun strategiakysely esiteltiin henkilöstölle.
- Kokoa tiimi ohjaamaan muutosta:* Toimenpidelistauksen (taulukko 2) kohta 3.
- Kehitä muutokselle päätavoitteet:* On syytä määritellä, mihin muutoksella tähdätään. Tämä pitää kommunikoida selkeästi koko organisaatiolle.

4. *Kauppaa päätavoitteet muille:* Päätavoitteista eli strategisista teemoista on keskusteltava ja muistutettava henkilöstöä toistuvasti. Henkilöstön on annettava mahdollisuus kritisoida sitä ja vaikuttaa sen sisältöön. Tähän työhön käytetään tiimi-, kvartaali-, ynnä muita palavereja sekä henkilökohtaisia keskusteluja.
5. *Valtuuta henkilöstö toimimaan:* Toimenpidelistauksen (taulukko 2) kohta 21.
6. *Kehitä lyhyen aikavälin voittoja:* Jo se, että on saatu laadittua strategia, on lyhyen aikavälin voitto. Tiellä kohti määriteltyä tavoitetta on oltava selkeitä tarkistuspisteitä, välitavoitteita, joiden saavuttamista on juhlittava. Hyvä foorumi juhlinnalle ovat kvartaalipalaverit.
7. *Älä luovuta:* Päätavoitteisiin on syytä palata säännöllisesti. Tämä pitää määritellä myös vuosikelloon. Näin pidetään kirkkaana mielessä pidemmän aikajänteen tavoitteet, eikä luovuteta.
8. *Luo uusi kulttuuri:* Uusi toimintatapa pitää näkyä kaikessa työssä, myös rekrytointeissa sekä perehdytysmateriaaleissa.

## 8 Yhteenveto ja suositukset

Kuten insinööriyöstä voi päätellä, elävä, jatkuva ja erityisesti päivittäisiin toimintoihin vaikuttava strategiatyö ei ole helppoa. Menestyksekkääseen strategiatyöhön liittyy strategian määrittely konkreettisella tasolla siten, että voidaan laatia selkeät toimenpidesuunnitelmat ja toiminnan mittarit. Erityisen hankalaa strategiatyössä on ihmisten saaminen mukaan toimintaan.

Insinööriyön ensimmäinen tutkimuskysymys oli selvittää, miten henkilöstö kokee strategian. Kyselytutkimus, vuosittaiset henkilöstökyselyt sekä keskustelut henkilöstön kanssa antavat samansuuntaiset vastaukset: *Strategiaa ei ole viety konkreettiselle tasolle, se ei kerro, mihin olemme menossa ja millä toimenpiteillä sinne päästään.* Toisaalta tutkimuksen aikana selvisi, että henkilöstö on valmis käyttämään aikaa strategiatyöhön. Uskon vahvasti, että parempi huominen on saavutettavissa.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, millä toimenpiteillä strategia saadaan päivitettyä. Insinööriyötä tehdessäni minulle selvisi, että strategian päivittäminen ei onnistu muutamalla johtoryhmän kokouksella. Strategiaan liittyy paljon selvitettäviä taustatietoja, vaikeinta lienee yhteisen näkemyksen löytäminen, ja ennen kaikkea kommunikaatio henkilöstön kanssa. Uskon, että *pillkomalla strategiatyö pienemmiksi osa-alueiksi ja työstämällä kutakin osa-aluetta suunnitelmallisesti strategisen vuosikellon mukaan, päästään paljon pidemmälle kuin sillä, että johtoryhmä pakenee kuukaudeksi tekemään strategiaa.* Avuksi työhön kannattaa ottaa fasilitaattori, joka pitää huolen siitä, että strategiatyö edistyy suunnitelmien mukaan.

Kolmas tutkimuskysymys käsitteli sitä, miten strategia jalkautetaan henkilöstölle. Johdopäätöksen kiteyttäisin lyhyesti: *hyvällä johtamisella. Strategiatyö pitää nostaa johdon tärkeimmäksi päivittäin tehtäväksi työksi.* Johdon tulisi omalla toiminnallaan varmistaa, että koko henkilöstö sitoutuu strategiatyöhön. Jotta tämä onnistuu, tulee henkilöstö ottaa tiiviisti mukaan strategiatyöhön. Käytännön toimenpidelistalla määrittelen, mitä pitäisi tehdä ja kuka tekee, menetelmäosiossa kuvaan, miten strategiatyötä voisi tehdä, missä järjestyksessä ja millaisissa ryhmissä.

Johdannossa nostin esille oman näkemykseni syistä, jotka johtavat epäonnistuneeseen strategiatyöhön. Näistä kaksi ensimmäistä osoittautui todeksi: 1. henkilöstö on epätietoinen strategian sisällöstä, mikä johtuu usein kiireistä operatiivisessa toiminnassa. 2.

Strategiaa ei ole pystytty konkretisoimaan selkeiksi toimintasuunnitelmiksi. Nostin myös esille kyvyttömyyden tehdä suunnitelmallista strategiatyötä, tämä oletukseni ei näyttänyt olevan totta. Kyselytutkimuksessa nousi esille henkilöstön usko johdon kykyyn tehdä hyvää strategiatyötä, johto tarvitsee vain aikaa tehdä strategiatyötä.

Insinöörityön tärkeimmäksi havainnoksi osoittautui strategisten teemojen määrittelyn tärkeys. Kun nämä teemat viedään käytännön toimenpiteiksi, määritellään millaisin askelin päästään päätavoitteisiin, ollaan hyvällä tiellä. Kun tähän vielä lisätään johdon jatkuva strategiatyö, päästään hyvin lähelle parempaa huomista.

Toivon, että voin insinöörityön avulla helpottaa Yritys Oy:n strategiatyötä. Selkeä ja konkreettinen käytännön osuus (luvut 7 ja 8) kertoo Yritys Oy:lle, mitä pitäisi tehdä, kuka tekee ja miten tekee. Näillä päästään sisälle käytännön tekemiseen ja saadaan selkeämpi ja strukturoitu käsitys siitä, mitä johtoryhmän tulisi tehdä, jotta päästään onnistuneeseen strategiatyöhön. Vielä on matkaa kuljettavana, ennen kuin henkilöstö oikeasti kokee, että heillä on selkeä käsitys strategiasta. Toivon, että insinöörityö antaa tukea tuolle matkalle.

Insinöörityön tekeminen oli äärimmäisen mielenkiintoista. Tärkein oppi itselleni on se, että strategian tekeminen ei ole helppoa, mutta jos strategiatyö pilkotaan pienemmiksi osa-alueiksi, joita työstetään suunnitelmallisesti, työ helpottuu huomattavasti. Kun johto tekee strategiatyötä yhdessä henkilöstön kanssa, on onnistuminen huomattavasti varmempaa. Johdolla ei voi olla tärkeämpiä tehtäviä kuin strategiatyö. Siis on otettava härkää sarvista ja ryhdyttävä työhön.

## Lähteet

Aaltonen, P. 2007. Adaption of Strategic Goals, Doctoral Dissertation Series 2007/3, Espoo.

Addagada, T. 2012. Do we need mature GAP analysis? Verkkodokumentti. <<http://www.batimes.com/articles/do-we-need-a-mature-gap-analysis.html>>. Luettu 26.3.2014.

Ahonen, J, Forsell, M, Taskinen, S. 2002. A modest but practical software process modeling technique for software process improvement, John Wiley & Sons, Ltd.

Boman, M, Hacklin, V, Kakriainen, M, Kallio, S, Knuuti, K, Kytölä, T, Laurinen, H, Pasanen, V, Ruippo, J, Sahi, A, Sandvik, T, Sillanpää, A, Sipilä, T, Suojanen, M, Lassheikki, M, Laukkanen, T, Voutilainen, M, Vuorensola, M, Väänänen, O. 2007. Järjestöopas, · Otavan Kirjapaino Oy, · MTK

Chaudron, D. 2010. Master of all you Survey: Planning an Employee Survey. Organized Change Consultancy, 2010. Verkkodokumentti. <<http://www.organizedchange.com/survinc.htm>>. Luettu 28.4.2014). Galbraith, J. 2002. Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. San Francisco: Jossey-Bass.

Galbraith, J., video. <[http://www.jaygalbraith.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11&Itemid=123](http://www.jaygalbraith.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=123)>. Katsottu 16.3.2014.

Grönroos, M. 2006. Mahdollisuuden aika - kohti virtuaalista organisaatiota, MatrixMBA Publishing.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö – menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen, Multiprint Oy.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet – Tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit, ProTalent Oy.

Hrebiniak, L. 2005. Making Strategy Work – Leading Effective Execution and Change. Pearson Education, Inc.

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



Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat, Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – Sisältö ja välineet. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Kawasaki, G. 2011. Enchantment. The art of changing hearts, minds, and actions. Penguin Books Ltd, London, England.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin kamari ja Kirsti Kehusmaa.

Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Valtion teknillinen tutkimuskeskus, Espoo.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab.

Lappalainen, S, Hynninen, P, Kankkunen, T, Lahelma, E, Tolonen, T. 2007. Etnografiaa Metodologiana. Vastapaino, Tampere.

Lindroos, J-E & Lohivesi K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOY. Juva.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <<http://www.jyu.fi/mehu>>. Luettu 28.3.2014.

Mantere, S, Aaltonen, P, Ikävalko, H, Hämäläinen, V, Suominen, K & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Edita Publishing Oy, Helsinki. Kirjaan liittyvät lisäaineistot löytyvät verkkosivulta <[www.strada.tkk.fi](http://www.strada.tkk.fi)>.

Montgomery, C. 2012. Strategisti – Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Niemelä, M, Pirker, A, Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOY, Juva.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere.

Pekkarinen, M. 2004. Puhe: Yritysten kasvun ja kilpailukyvyn edistäminen Suomessa, Teknologiateollisuus ry:n syyskokous ja keskustelutilaisuus. Verkkodokumentti, Helsinki, 15.11.2004, <<http://ktm.elinar.fi/ktm/puheet/puheet.nsf/9c2c97cd60c9efcdc225685600419487/4d3fc3abe455a152c2256f820036dad2?>>. Luettu 29.4.2013.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Weilin+Göös Kirjapaino, Espoo.

Goldberg R. & Crandall R. How Anonymity in Surveys Impacts Validity. Resolution Economics Group. 2014. Verkkodokumentti. <<http://www.resecon.com/news/insights/how-anonymity-in-surveys-impacts-validity/>>. Luettu 28.3.2014.

Saaranen-Kauppinen, A, & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Luettu 28.3.2014

Strategiabarometri 2007 – 2010. Suomen Strategisen Johtamisen Seura. SSJS. Verkkodokumentti. <[http://ssjs-fi-bin.directo.fi/@Bin/ad0768793a9818d22086b98e7005fec0/1396043173/application/pdf/122439/SSJS\\_Strategiabaromerti\\_2010\\_tulosraportti.pdf](http://ssjs-fi-bin.directo.fi/@Bin/ad0768793a9818d22086b98e7005fec0/1396043173/application/pdf/122439/SSJS_Strategiabaromerti_2010_tulosraportti.pdf)>. Luettu 14.4.2013.

Sun Tzu & Clawell, J. (toim.). 1983. The Art of War. Delacorte Press. New York.

Vinson, M, Pung, C. & Conzáles-Blanch, J. M. 2006. Organizing for Successful Change Management: A McKinsey Global Survey.

Vuorinen, K. 2005. Etnografia. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampere.

Vuorinen, T. 2013. Strategiatyökirja, 20 työkalua. Talentum Media Oy, Liettua.

Welch, J. & Welch, S. 2005. Voittajaksi. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Weld inspection goes digital. 2014., <<http://www.gemcs.com/en/ultrasound/portable-flaw-detectors/usm-vision.html>>. GE General Electric:n verkkosivut. Luettu 29.3.2014.

Zohrabi, M. 2013. Mixed Method Research: Instruments, Validity, Reliability and Reporting Findings, University of Tabriz, Iran <<http://ojs.academypublisher.com/index.php/tpls/article/viewFile/tpls0302254262/6282>>. Luettu 12.1.2014.

## Strategiakyselyn kysymykset

## Strategiakyselyn yhteenveto

	Toimenpide	Toimenpiteen tavoite	Vastuu	*	GAP
1	Olemassa olevan materiaalin kokoaminen yhdeksi kokonaisuudeksi	Laatia yksiselitteinen ppt-tiedosto, johon on koottu kaikki oleellinen strategiasta.	Fasilitaattori		-5
2	Strategian avoimuus vs. luottamuksellisuus	Päätös siitä, mitä osia strategiasta julkaistaan, missä, koska. Onko osia, joita ei julkaista - miksi?	Jory		0
3	Strategisen ohjaustiimin valinta	Määritellä henkilöt, jotka pääsääntöisesti osallistuvat strategian päivittämiseen ja kommunikointiin	Jory (+ YT)		-4
4	YT-toimikunnan roolin määrittely strategiatyössä	Päätös, siitä miten paljon YT-toimikunnan asiantuntemusta voidaan käyttää hyväksi strategian päivittämisessä ja jalkauttamisessa	Jory		0
5	Strategisen rungon määrittely	Hahmottaa miten strategia laaditaan huomioiden eri ratkaisukokonaisuudet ja eri markkinasegmentit	Jory + YT	2	-4
6	Vision päivittäminen	Päätös käytetäänkö vain lyhyttä versiota visiosta vai pidempää sisäisessä käytössä.	Jory + YT	4	-2
7	Strategisten teemojen tunnistaminen	Noin 4 - 6 päätavoitteen hahmottaminen	Jory + YT	2	-6
8	Puuttuvien strategisten peruselementtien tunnistaminen	Analysoitava onko strategiamateriaalista päivitetty missio, visio, arvot, kilpailuedut, ydinosaminen ja osaamisaukot, asemointi, positiointi, segmentointi, tarjooma, kumppanit ja organisaation rakenne	Fasilitaattori	2	-4
9	Jokaisen määritellyn strategisen teeman jatkotyöstö yksitellen	Teema (=tavoite), miten sinne päästään, mitä osaamista tarvitaan, millaisia hankkeita, jotta päästään tavoitteeseen, resurssit, aikataulut, vastuuhenkilöiden nimeäminen.	Jory (+ kaikki)	2	-6
10	Osaamiskartan ja kehitysuunnitelman laatiminen	Määriteltävä millainen osaaminen differoi meitä tänään ja myös tulevaisuudessa.		14	-3
11	Asiakkuudet ja kumppanuudet	Keille myymme, mitä kanavia käytämme.	Jory + YT	19	1
12	Tarjooma	Mitä myymme, tuoteroadmap, bulkkia vai räätälöityä - vai parametroitavaa	Jory	21	0
13	Strategisen vuosikellon laatiminen, puuttuvien strategisten peruskäsitteiden ajoittaminen vuosikelloon	Johtoryhmäkokoukset, kvartaalipalaverit, kick-offit ym. Strategiatyön etukäteissuunnittelu ja pilkkominen pienemmiksi vaiheiksi.	Fasilitaattori		-4
14	Strategisen materiaalin julkaiseminen intranetissä	Materiaalia julkistetaan sitä myötä kun sitä valmistuu.	Fasilitaattori	5, 6	-6
15	Puuttuvien strategisten peruselementtien määrittely	Strategiamateriaalista puuttuvia peruselementtejä työstetään yksi kerrallaan vuosikelloon määritellyssä prioriteettijärjestyksessä.	Jory	2, 18	-5

	Toimenpide	Toimenpiteen tavoite	Vastuu	*	GAP
16	Kunkin strategisen teeman purkaminen toimenpiteiksi ja vastuuttaminen	Strateginen teema -> teeman toteutusohjelma. Toteutusohjelma koostuu hankkeista, joilla on prioriteetti, aikataulu, resurssit ja mittarit.	Jory + tiimit	2, 3	-6
17	Mittareiden asettaminen valituille strategisille teemoille.	Mittareiden tulee ohjata henkilöstöä tekemään oikeita asioita.	Jory	11	-4
18	Palkitsemisjärjestelmän laatiminen strategisten mittareiden mukaan	Sitä tehdään, mitä mitataan. Palkitsemisjärjestelmän tulee tukea strategisia valintoja.	Jory + YT	12	-3
19	Strategiatarinan laatiminen	Miten pukea tarinaksi strategian pääelementit?	Jory + YT	2, 4	-3
20	Strategisten toimenpiteiden jalkauttaminen	Strategian jalkauttamista tehdään jatkuvasti strategiatyön aikana. Jatkuvaa kaksisuuntaista kommunikaatiota pidetään yllä strategiatiiimin ja henkilöstön välillä.	Jory	5, 6, 7	-7
21	Organisaatorakenteiden vastaavuus strategiaan	Analysoitava miten tehdyt strategiset valinnat vaikuttavat organisaatorakenteisiin ja resursseihin - mitä pitää muuttaa?	Jory + YT	8, 13	-2
22	Pääprosessien kuvaaminen ja kehittäminen strategisten valintojen mukaan	Eryteisesti poikkifunktionaalisten pisteiden tunnistaminen ja oman toiminnan kehittäminen	Jory, tiimit Prosessiomistajat	15	0
23	Toimintojen virtaviivaistaminen	Miten voimme tehdä asiat vähemmällä kustannuksilla, henkilöresursseilla, voiko asioita automatisoida, tehdäänkö päällekkäisiä asioita?	Jory + YT	17	-1

0