



***ABO Energyn kansainvälisen konsernistrategian lokalisointi  
maayhtiön liiketoimintastrategiaksi***

*Reetta Nurmo*

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Master-opinnäytetyö  
*LUJOM22*  
*Strateginen ajattelu ja johtaminen*

# Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Nurmo Reetta
<b>Tutkinto</b> Tradenomi YAMK
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> ABO Energyn kansainvälisen konsernistrategian lokalisointi maayhtiön liiketoimintastrategiaksi
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 69 + 4
<p>Kansainvälinen uusiutuvan energian yhtiö ABO Energy julkaisi ensimmäisen strategiansa kesäkuussa 2023. Suomen maayhtiössä oli ollut tähän asti liiketoiminnan tukena paikallisesti tehty toiminnallinen strategia, joka oli otettu käyttöön vuonna 2022. Kansainvälisen strategian julkaisu sai aikaan jännitteen uuden ja käytössä olevan paikallisen strategian välillä – kumpaa nyt seurattaisiin? Tästä syntyi tarve uudistaa maayhtiön strategia.</p> <p>Tämän opinnäytteen tarkoitus on ollut tehdä maayhtiölle uusi strategia, joka on yhteneväinen yhtiön kansainvälisen strategian kanssa säilyttäen strategiassa paikallinen henki ja toiminnan ohjaus sekä tunnistuen Suomen maayhtiön liiketoiminnan kannalta tärkeimmät kehityskohteet. Oleellista on ollut löytää strategialle suomenkielinen sanoitus, joka vangitsisi mahdollisimman tarkasti ja kuvaavasti englanninkielisen strategian yltäason.</p> <p>Opinnäytetyön lähtötilanteessa lähdettiin määrittelemään ensin konsernin ja maayhtiön välistä suhdetta ja maayhtiön luonnetta teoreettisen ymmärryksen kautta. Tietoperustassa pureudutaan kansainvälisen ja paikallisen strategian suhteeseen, strategiatyöskentelyyn erityisesti osallistamisen keinoin, merkityksen syntymiseen, oman kielen vaikutukseen asioiden sisäistämässä, muutosjohtamisen ja osallistamisen merkitykseen strategian jalkauttamisen kontekstissa.</p> <p>Tutkimus on toteutettu pääasiassa helmi-huhtikuussa vuonna 2024. Tutkimuksessa käytettiin konstruktivistista lähestymistapaa täydentäen sitä tapaustutkimukselle tyypillisillä menetelmillä. Menetelminä on käytetty kyselyjä, dokumenttianalyysiä ja laadullista sisällönanalyysiä, aivoriihityöpajoja sekä World Café -työskentelyä. Tutkimuskysymykset pureutuvat strategiaelementtien arviointiin paikallisella tasolla, paikallistamisen keinoihin, strategiatyöskentelyyn ja henkilöstön sitouttamiseen strategian toteuttajina.</p> <p>Lopputuloksena on tunnistettu kansainvälisen ja paikallisen strategian yhtäläisyydet, osa-alueet paikallistamisen tarpeelle ja täydennykset, joita on koettu tarpeelliseksi lisätä maayhtiön strategiaan. Opinnäytetyö esittelee keinoja, joilla lokalisointia on toteutettu suomalaiseseen liiketoimintaympäristöön ja toimintakulttuuriin sopivaksi sekä arvioi näiden keinojen toimivuutta. Opinnäyte auttaa tunnistamaan yrityksen paikalliset erityispiirteet ja -tarpeet verrattuna emoyhtiöön.</p> <p>Tutkimus pyrkii tuottamaan yleisesti hyödynnettävää ymmärrystä kansainvälisesti toimiville yrityksille strategian lokalisoinnista maayhtiöön, erityisesti Suomen markkinoille.</p>
<b>Asiasanat</b> strategia, paikallistaminen, kansainvälinen, liiketoiminta, osallistaminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimusasetelma .....	2
2.1	Toimeksiantajan esittely ja toimintaympäristön kuvaus .....	2
2.2	Tutkimusoletus .....	5
2.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	6
3	Tietoperusta .....	7
3.1	Strategia käsitteenä.....	8
3.2	Kansainvälisen strategian erilaiset määritelmät ja niiden haasteet.....	9
3.3	Konsernistrategian ja liiketoimintastrategian ero .....	13
3.5	Sovellettava johtajuuskäsitys.....	17
3.6	Muutosjohtajuus – kuinka muutosta tehdään .....	18
4	Tutkimuksen toteutus .....	24
4.1	Lähestymistapa .....	24
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	27
4.3	Pohjustava henkilöstökysely .....	30
4.4	Dokumenttianalyysi ja lokalisoitavien osien valinta .....	30
4.5	Osallistavat strategiatyöpajat .....	31
4.6	Ohjausryhmän strategiatyöpaja .....	32
4.7	Henkilöstön strategiapäivä.....	33
4.7.1	World Café menetelmänä .....	34
4.7.2	Menetelmien käytännön toteutus strategiapäivässä .....	37
4.8	Laadullinen sisällönanalyysi .....	38
4.9	Palautekysely .....	39
4.10	Huomioita menetelmistä .....	39
5	Tutkimuksen tulokset.....	40
5.1	Pohjustava ennakkokysely .....	41
5.2	Dokumenttianalyysi .....	42
5.3	Työpajatyöskentelyn tulokset.....	45
5.4	Ohjausryhmän strategiapäivä .....	49
5.5	Henkilöstön strategiapäivä ja laadullinen sisällönanalyysi.....	50
5.6	Palautekysely .....	53
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	56
6.1	Maayhtiön näköinen strategiaprosessi.....	58
6.2	Tutkimusasetelmaan vastaaminen .....	59

6.3 Pohdinta .....	63
Lähteet.....	66
Liite 1. Pohjustavan ennakkokyselyn kyselyrunko .....	1
Liite 2. Palautekyselyn kyselyrunko .....	2

## 1 Johdanto

Kun kansainvälinen konserni julkaisee strategiansa, stereotyyppisesti maayhtiössä nousee hikikar-palot otsalle. Uusi strategia tarkoittaa yleensä muutosta ja muutos pelottaa, varsinkin jos se tulee ylhäältä alas valmiiksi annettuna. On selvää, että kansainvälisessä konsernissa noudatetaan yh-teistä linjaa, mutta voisiko strategiasta tehdä maayhtiölle sovitettua versio, joka tuntuu omalta ja palvelee paikallisia tarpeita? Entä millainen merkitys on pelkästään sillä, että kansainvälisestä stra-tegiasta tehdään versio paikallisella kielellä pyrkien tavoittamaan strategian henki mahdollisimman täsmällisillä sanoituksilla? Nämä pohdinnat olivat alkusysäys tälle opinnäytteelle.

Tämä opinnäytetyö tutkii, kuinka kansainvälisen konsernin yritysstrategia voidaan muovata vastaa-maan maayhtiön paikallisia tarpeita. Tavoitteena halki työn on ollut kuljettaa mukana kansainväli-sen konsernin strategian sanomaa ja eetosta, mutta samaan aikaan karistaa matkasta strategian osa-alueet, jotka eivät ole konsernin sisäisen vastuunjaon kannalta paikallisella tasolla tarpeen. Toisaalta työn tarkoitus on ollut tunnistaa kansainvälisen strategian aukkoja paikallisen liiketoimin-nan näkökulmasta ja rikastuttaa strategiaa tuomalla siihen sisältöä, joka luotaa tulevaa nimenomai-sesti maayhtiön toiminnan näkökulmasta.

2020-luvulla strategiaa ei tehdä umpiossa, eikä totuus asu johtoryhmän suljetuissa kokouksissa, vaan mukaan otetaan kaikki, joita strategia koskee. Siksi tässä työssä on ollut tahto luoda strate-giaproessi, jossa avataan ovet kaikille kiinnostuneille. Tietoperusta luo tieteellisen ja asiantunte-mukseen perustuvan kokonaiskuvan modernista, mukaan ottavasta strategiatyöskentelystä ja kan-sainvälisen strategian tulkinnoista. Tutkimusmenetelmät valjastivat mukaan koko maayhtiön henki-lökunnan, työntekijät ja johdon, pohtimaan ja muotoilemaan sellaisen strategian, joka viitoittaisi yh-teisesti tavoitellun suunnan sekä antaisi tukea jokapäiväiseen työhön ja päätöksentekoon. Opin-näytetyön laatijan tehtävä on ollut toimia tällä matkalla edistäjänä, tulkitsijana ja kiteyttäjänä.

Liike-elämässä kansainvälisyys ja konsernirakenne tuovat moni etuja. Suurin globalisaatiohuuma on kuitenkin vääjäämättä takana ja nyt myös johtamis- ja tutkimuskirjallisuudessa tunnustetaan laajasti paikallisen markkinaymmärryksen ja tekemisen merkitys. Siksi on tärkeää, että paikallisuus ja paikallistaminen pysyvät teemoina johtamisessa ja strategiassa. Tämä työ pyrkii osaltaan tuo-maan konkretiaa ja keinoja tähän teemaan.

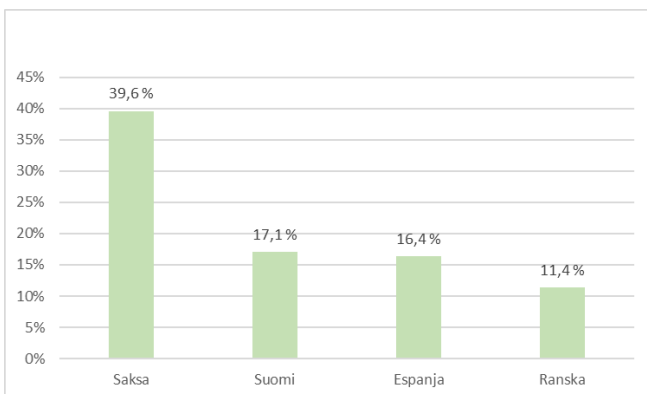
## 2 Tutkimusasetelma

Yrityksen strategia on parhaimmillaan liiketoiminnan tiekartta ja kompassi, joka määrittelee yrityksen liiketoiminnan erityisyyttä ja antaa sille suunnan. Siksi strategia tulee sopeuttaa toimialaan ja yhtiön erityispiirteet huomioiden. Tässä kappaleessa esitellään toimeksiantajan liiketoimintaa kansainvälisen konsernin ja paikallisen maayhtiön näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteet kuvaavat, mikä työn päämäärä on. Tutkimusoletus kuvaa ehdotusta tutkimuksen tuloksista sekä auttaa tunnistamaan tutkimuksen aikaiset ennako-oletukset, joihin tulee suhtautua kriittisesti ja reflektoiden halki kehittämishankkeen. Tutkimuskysymykset esittelevät tämän opinnäytteen tavoitteet ja rajavat kehittämistyön sisällön, ja niihin pyritään vastaamaan opinnäytteen viimeisessä luvussa.

### 2.1 Toimeksiantajan esittely ja toimintaympäristön kuvaus

Opinnäytteen toimeksiantaja on ABO Energy Suomi Oy (myöhemmin ABO Energy), jonka ydinliiketoimintaa on maatuulivoiman kehittäminen ja rakentaminen Suomessa. ABO Energy on kansainvälisen ABO Energy GmbH & Co. KGaA -konsernin tytäryhtiö (ABO Energy Suomi Oy 2024a). Konserni on muuttanut nimeään ja yhtiömuotoaan vuoden 2024 aikana (ennen: ABO Wind AG) ja siksi vanha nimi näkyy edelleen lähdeaineistoissa (ABO Wind AG 2023b). Tässä työssä maayhtiöstä ja konsernista käytetään nimitystä ABO Energy, sillä nimenmuutos on tapahtunut opinnäyte-työprosessin aikana.

ABO Energy -konsernilla on liiketoimintaa 16 maassa, joista liiketaloudellisesti merkittävimmät maat ovat Saksa, Suomi, Espanja ja Ranska (ABO Wind AG 2023a, 52). Kansainvälisesti ABO Energy -konserni kehittää ja rakentaa tuulivoiman lisäksi aurinkovoimaa, akkuvarastointia ja tuoreimpana teknologiaalajenuksena yhtiö selvittää mahdollisuuksia vihreän vedyn hankkeisiin.



Kuva 1. Suurimpien ABO-konsernin maiden osuus myyntituloista (ABO Wind AG 2024a)

Maayhtiö ABO Energyllä on yli 20 hanketta käynnissä eri puolilla Suomea. Rakennusvalmiita hankkeita on kaksi ja kolmannen hankkeen kaava on hyväksytty. Vuonna 2023 valmistui kaksi uutta tuulivoimapuistoa, joista toinen sijoittuu Pohjois-Pohjanmaalle ja toinen Kainuuseen. ABO Energy ei jää puistojensa omistajaksi, vaan ne myydään kehitys- tai rakennusvaiheen jälkeen tyypillisesti vihreän teknologian omistuksiin keskittyneille eurooppalaisille rahastoille. (ABO Energy Suomi Oy 2024a)

Suomessa yhtiön asema on vahva ja se lukeutuu tuulivoiman hankekehityksen kärkitoimijoihin hankeportfolion koolla mitattuna (Icecapital 2024, 18). Yhtiö vaikuttaa alan sisällä esimerkiksi Suomen Uusiutuvat ry:n (ennen: Suomen Tuulivoimayhdistys) hallituksessa ja valiokunnissa (Suomen Tuulivoimayhdistys 2024). Lisäksi yhtiö kuuluu Voimaa Tuulesta -koalition, joka toimii erityisesti maatuulivoiman edunvalvonnassa (Voimaa Tuulesta 2024).

Suomessa on suunnitteilla valtavasti tuulivoimahankkeita ja esimerkiksi energia-alan edunvalvontajärjestö Energiateollisuus sekä kantaverkkoyhtiö Fingrid povaavat tuulivoimatuotannon moninkertaistuvan tulevan kymmenen vuoden aikana Suomessa (mm. Energiateollisuus 2024). Vuonna 2023 tuulivoiman osuus oli noin 18 prosenttia Suomen sähköntuotannosta (Motiva 2024).

Positiivisista näkymistä huolimatta teolliseen tuulivoimatuotantoon kohdistuu kritiikkiä enenevässä määrin. Vaikka tuotantomuotona sen hyväksyttävyyys on korkealla, hankkeet herättävät huolta paikallisyhteisöissä (Donner-Amnell, Peltonen & Nokelainen 2024, 6–7). Tässä on kyse niin sanotusta nimby-ongelmasta (eng. not in my backyard), jossa tuulivoimamyönteiset ihmiset eivät kuitenkaan halua voimaloita oman kotinsa läheisyyteen. Myös sähkönsiirtoreitit ja tarvittavat infraudistukset saavat aikaan vastarintaa (Donner-Amnell ym. 2024, 63–64). Nykyiset ennusteet tuulivoiman kasvusta vaativat tuekseen poliittisia päätöksiä, joita ei ole vielä tehty. Tällainen on esimerkiksi itäisen Suomen tuulivoimarakentamista rajoittava Puolustusvoimien tutkavalvonta. Itärajan valvonnan ja tuulivoimarakentamisen yhteensovittamiseksi on lähdetty etsimään ratkaisuja yhdessä ministeriöiden, Puolustusvoimien ja tuulivoimayhtiöiden voimin (mm. Lassila 2024).

Suomessa ABO Energy Oy työllistää suoraan noin 50 henkilöä ja sisaryritys, valmiiden tuulivoimapuistojen operointiin ja hallinnointiin keskittynyt ABO Energy O&M Suomi Oy, noin kymmenen henkilöä. Yhtiötä johtaa toimitusjohtaja (eng. managing director) tukena ohjausryhmä (eng. steering group), joka vastaa maayhtiön johtoryhmää. Kansainvälisessä konsernissa työntekijöitä on yhteensä yli 1200, joista suurin osa työskentelee konsernin pääkonttorilla Saksan Wiesbadenissa. Saksan jälkeen eniten työntekijöitä on Ranskassa, Espanjassa ja Suomessa. (ABO Wind AG 2023a)

Hankekehityksen prosessista iso osa tehdään paikallisesti kohdemaissa, joissa uusiutuvaa energiaa suunnitellaan ja rakennetaan. Pääkonttorille on keskitetty osaamista esimerkiksi tuulivoimapuistojen tekniseen suunnitteluun, voimaloiden hankintaan sekä myyntiin ja rahoitukseen liittyen.

Konserni on kasvanut tasaisesti ja yhtiö on toiminut Suomessa vuodesta 2013 lähtien (ABO Energy Suomi Oy 2024a). Yhtiön konsernihallinto toimii Saksassa ja konsernihallinnon painopiste on Saksan liiketoiminnassa, joka on edelleen konsernin suurin ja kannattavin maakohtainen markkina (kts. Kuva 1). Isommat maat ovat lähteneet kehittämään liiketoimintaansa paikallisesti vastaamaan paremmin kyseisen maan liiketoimintaympäristöä. Toimintavapautta on konsernista annettu paljon.

Saksalaistaustaisena ja saksalaisenimmistöisenä yhtiönä saksan kieli on edelleen merkittävässä roolissa yhtiössä. Se näkyy muun muassa konsernijohdon sisäisenä kielenä, konsernin sisäisessä viestinnässä ja käytössä olevien ohjelmistojen kielenä. Konsernin kansainvälisestä vuorovaikutuksesta suuri osa käydään ei-natiivien englannin puhujien kesken. Englanti on yhtiön *lingua franca*, kaikkia yhdistävä kieli.

Yhtiön toimintaa on 16 maassa, mikä tarkoittaa myös lukuisia työntekijöiden paikallisia kieliä. Uusiutuvan energian alalla paikallinen liiketoiminta on vahvasti sidoksissa paikalliseen kieleen, koska rakentaminen edellyttää paikallisyhteisön luottamusta. Oma kieli on siis paikallisesti maayhtiöissä tärkeässä roolissa, mikä luo kiinnostavan rinnakkaiselon konsernissa *lingua francan* ja lukuisten paikalliskielten välille. Tästä syystä, toisin kuin monissa kansainvälisissä konserneissa, yksi yhteinen työkieli ei ole tavoiteltua.

Liiketoiminnan kasvaessa konserni on osoittanut halukkuutta tarkastella eri prosesseja ja etsiä mahdollisuuksia yhtenäistää toimintaa. Tällöin voidaan saavuttaa tehokkuutta ja hallita riskejä paremmin, kun käytännöt ovat yhtenäiset eri maissa. Konsernin historian ensimmäinen strategia on askel kohti tätä virtaviivaistamista.

Konserni haluaa tulevaisuudessakin pitää kiinni turhan byrokratian välttämisestä, paikallisuuden kunnioittamisesta ja perheyritysmäisyydestä (ABO Wind AG 2024). Tähän liittyen konsernin yhtiömuoto ja nimi muuttuivat 2024 aikana ABO Energy GmbH & Co. KGaA:ksi (ABO Wind AG 2023b). Uusi yhtiömuoto varmistaa, että perustajat perheineen säilyttävät päätäntävällän yrityksessä myös tulevaisuudessa ja uusi nimi kuvastaa yrityksen kasvua tuulivoimayhtiöstä uusiutuvan energian yhtiöksi.

Maayhtiön strategia tarjoaa maayhtiölle mahdollisuuden lujittaa omaa paikkaansa konsernissa. Strategian paikallistaminen osoittaa yhtä aikaa sitoutumista, mutta myös kykyä johtaa liiketoimintaa

yhtiön linjan mukaisesti maatasolla. Maayhtiö voi strategiallaan osoittaa tahtoa ja sitoutumista liiketoiminnan kehittämiseen, myös suhteessa konsernin suuntaan.

Suomen maayhtiön erityisyys on sen markkina-asema paikallisella markkinalla. Suomessa ABO Energy on Suomen tuulivoima-alan kärkitoimijoita (ABO Wind AG 2024), kun taas muilla markkinoilla asema on keskikokoinen tai pieni toimija. Suhteessa Suomen liikevaihtoon henkilöstömäärä on onnistuttu pitämään suhteellisen pienenä esimerkiksi verrattuna Ranskaan ja Saksaan. Suomessa yhtiö on vuoteen 2024 asti keskittynyt tuulivoimaan, kun monissa muissa maissa tehdään monen eri teknologian hankkeita. Suomen tuulivoimahankkeet ovat myös suurempia voimalamääriltään ja tuotannoltaan, koska Suomen väestötiheys on hajanainen ja siten tuulivoimapaistot voivat olla alueiltaan suurempia kuin muualla Euroopassa. Pohjoismaisena maana Suomessa on mahdollista toteuttaa liiketoimintaa ketterästi. Pohjoismaisuus näkyy myös esimerkiksi tasaisena sukupuolijakaumana työpaikalla ja palkoissa (ABO Energy 2024b). Myös hyvin matala hierarkia, henkilöstön huomioiminen päätöksenteossa ja aktiivinen osallistaminen kuuluvat oleellisesti ABO Energyn Suomen maayhtiön toimintaan.

Opinnäytetyön laatija toimii maayhtiössä ohjausryhmän jäsenenä. Strategiaprosessissa laatijan rooli on ollut ensisijaisesti fasilitaattori, joka omalla työllään auttaa osallistujia saavuttamaan työskentelylle asetetun lopputuloksen ottamatta kantaa sen sisältöön. Kuvatuissa ohjausryhmätyöskentelyissä laatija on ollut kaksoisroolissa: fasilitaattorina ja osallistujana oman vastualueensa edustajana.

## **2.2 Tutkimusoletus**

Tutkimuksen oletuksella tarkoitetaan ehdotusta tutkimuksen tuloksista. Oletus syntyy, kun tutkija suunnittelee ja muotoilee tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä, valitsee menetelmiä sekä perehtyy tutkimusaineistoon. Tutkijalle on oleellista tiedostaa, että hypoteesi ei pidä paikkaansa. (Trochim 2006)

Tutkimus lähtee oletuksesta, että 16 maassa toimivan konsernin kansainvälinen yritysstrategia ei sellaisenaan anna Suomen liiketoiminnalla riittävän selvää suuntaa, vaan hyvän perustan. Tälle perustalle Suomen liiketoiminnan on rakennettava oma tarkempi ja paikallinen liiketoimintaympäristö huomioiva strategia, jossa huomioidaan yhtiön ja toimialan vallitseva asema Suomen markkinoilla. Lisäksi opinnäyte tutkii strategian paikallistamisen ja jalkauttamisen keinoja.

Oletuksen mukaan kansainvälinen yritysstrategia tulee lokalisoida huomioiden paikallinen kieli, kulttuuri ja toimintaympäristö. Lokalisoidulla konsernin strategia tulee työntekijöille läheisemmäksi

ja heidän on helpompaa ottaa sen käyttöön omassa työssään. Lokalisoidulla konsernistrategialla paikalliselle kielelle vältetään myös väärintulkintaa tai eroavia tulkintoja, kun sanoituksille on etsitty paikallisesti ymmärrettävä ja oikein sävytetty sanoitus.

Lisäksi lähtötilanteessa oletetaan, että konsernistrategiasta ja maakohtaisesta strategiasta on löydettävissä yhtäläisyydet ja eroavaisuudet, joita tutkimalla ja analysoimalla voidaan jalostaa konsernistrategian mukainen maastrategia palvelemaan kohdennetusti maayhtiön liiketoimintaa. Räättälöitynä maayhtiön tarkoituksiin ja täydennettynä paikallisilla tarpeilla strategia toimii tehokkaammin yhteisen vision saavuttamiseksi.

### **2.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämän työn tavoitteena on paikallistaa ABO Energyn kansainvälinen konsernistrategia maayhtiölle toimivaksi liiketoimintastrategiaksi. Se tähtää tuottamaan arvokasta tietoa toimeksiannon tehneelle yhtiölle ja mahdollisesti myös muille organisaatioille, jotka lokalisoivat kansainvälistä yritysstrategiaa paikalliseksi liiketoimintastrategiaksi.

Kehittämistyössä selvitetään, missä määrin kansainvälinen konsernistrategia toimii ja missä määrin se ei toimi sellaisenaan paikallisella tasolla. Kehittämistyö tutkii keinoja muodostaa strategiaan paikallisesti tarvittavia lisäosioita ja se selvittää, millaisia lisäosia maayhtiön strategiaan tarvitaan, että se antaa riittävän vahvan ohjauksen maayhtiön liiketoiminnan viitoittamiseen alkaneelle strategia-kaudelle. Halki työn kulkee kysymys, miten paikallinen johto ja työntekijät saadaan sitoutettua strategian toteuttamiseen.

Hyvä tutkimusongelma on yksiselitteinen ja selkeä. Kysymykset kiteyttävät, mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää (Tietoarkisto 2024). Siksi kysymykset keskittyvät kansainvälisen ja maakohtaisen strategian vertailuun ja analysointiin sekä strategian lokalisoinnin toimenpiteisiin.

**K1. Mitkä osat kansainvälisestä konsernistrategiasta toimivat maayhtiön strategiassa ja kuinka ne paikallistetaan?**

**K2. Kuinka muodostetaan maayhtiön strategialle tärkeät lisättävät strategian osa-alueet?**

**K3. Millä keinoilla johto ja työntekijät sitoutetaan toteuttamaan uutta strategiaa paikallisella tasolla?**

### 3 Tietoperusta

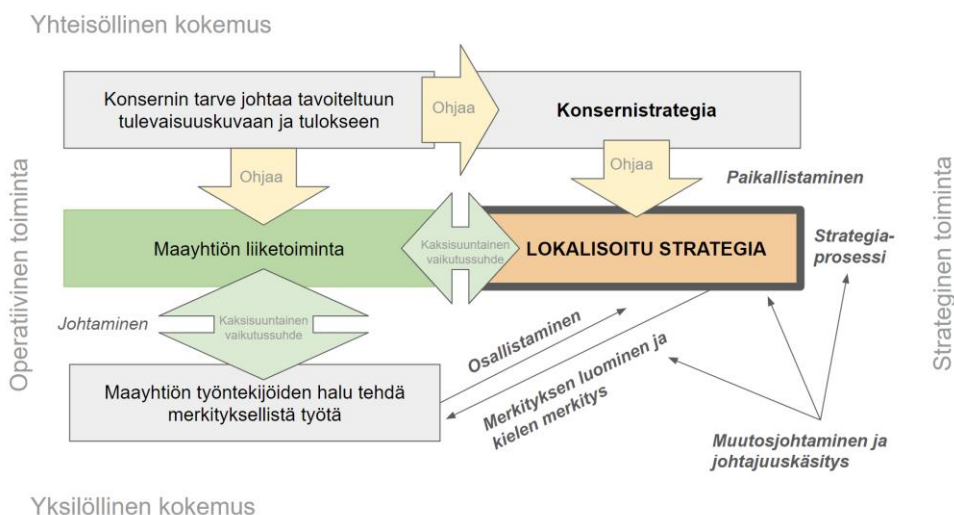
Tietoperusta liittyy kansainväliseen konsernistrategian ja paikallisen maayhtiön strategian väliseen suhteeseen tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta. Siinä selvitetään lukijalle, kuinka tutkimuskirjallisuus näkee kahden erityyppisen strategian välisen sidoksen, ja mitkä ovat tutkimuskirjallisuuden mukaan parhaat käytännöt paikallisen maayhtiön strategian laatimiseksi ja jalkauttamiseksi paikallisen maayhtiön toimintaan.

Lisäksi tietoperustassa on katsaus yhteisöllisistä ja osallistavista strategiamenetelmistä. Osallistavat menetelmät auttavat jalkauttamaan jo strategian työstövaiheessa strategiaa tehokkaasti työyhteisölle.

Tietoperustassa käsitellään paikallisen kielen merkitystä strategian lokalisoinnissa ja jalkauttamisessa. Tämä näkökulman tarkennus on valittu, koska se on erityisen läheinen opinnäytetyön laati- jalle johtuen ammatillisesta kokemuksesta viestinnän ja kielen parissa.

Tietoperustasta rajataan pois saksalaisen ja suomalaisen yrityskulttuurin eroavaisuuksien käsittely, koska yhtiötä lähestytään kansainvälisenä 16 maassa toimivana yhtiönä, ei ensisijaisesti saksalai- sena.

Strategiatyön ja strategian jalkauttamisen johtaminen ovat aina väistämättä myös muutosjohta- mista. Oleellista on myös ymmärtää johtajuuskäsitys, jota yhtiössä sovelletaan ja joiden näkemyk- seen tämän työn tutkimusoletus pohjautuu ja jonka perusteella menetelmät on valittu.



Kuva 2. Tietoperustan rakenne

Kuvassa 2 avataan tietoperustan rakentumista. Kehittämistyön lopputulos on maayhtiön lokalisoitu strategia. Sen tehtävä on toimia maayhtiön liiketoiminnan viitoittajana. Vastaavasti maayhtiön olemassa oleva liiketoiminta vaikuttaa lokalisoituun strategiaan, jolloin syntyy kaksisuuntainen vaikutussuhde. Lokalisoituun maayhtiön strategiaan vaikuttaa yhtä lailla konsernin tarve johtaa maayhtiöitä kohti yhteistä päämäärää. Konsernin vaikutus lokalisoituun strategiaan tulee sekä maayhtiön operatiivisen toiminnan kautta, että suoraan vaikuttavan konsernistrategian kautta. Tässä työssä konsernistrategian vaikutusta viedään suunnitelmallisesti maayhtiön strategiaan paikallistamisen keinoin.

Maayhtiön liiketoiminta syntyy työntekijöiden tuottamasta arvosta, jota ajaa maayhtiön työntekijöiden halu tehdä merkityksellistä työtä. Merkityksellisyyden kokemusta voidaan vahvistaa osallistamalla työntekijät mukaan lokalisoitun strategian tekemiseen, jolloin strategia voi parhaimmillaan vahvistaa tätä kokemusta. Osana merkityksellisyyden kokemusta tässä työssä tutkitaan myös oman kielen merkitystä. Strategiaprosessiin vaikuttaa organisaation käsitys hyvästä johtajuudesta. Sen lisäksi menestyksekkään strategiaprosessin ja strategian jalkauttamisessa avainroolissa on muutosjohtaminen.

### **3.1 Strategia käsitteenä**

Strategian voi määritellä kilpailuedun tavoitteluksi sekä asetettujen päämäärien ja omistajatahdon toteuttamiseksi. Sitä voidaan kuvailla toiminnan juoneksi ja punaiseksi langaksi, jolla kilpailuedut saadaan käytännössä toteutettua. Strategia kiteyttää markkinoilla menestymiseen tarvittavat valinnat ja se auttaa organisaatioon kuuluvia ihmisiä ymmärtämään tekemisensä tarkoituksen. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 58 & 60.)

Mitrosen ja Raikaslehdon (2019, 94) mukaan strategian peruselementtejä ovat ymmärrys suunnasta, omistajan tahtotilasta, yrityksen päämääristä ja tavoitteista sekä odotettavissa olevasta tulevaisuudenkuvasta. Nykytilaa tutkittaessa tulee tunnistaa suurimmat strategiset ongelmat, toimivat asiat ja ne asiat, joita tulee muuttaa. Oma positio suhteessa kilpailijoihin on tärkeä myös tiedostaa vahvuuksineen, heikkouksineen ja riskeineen.

Freedman (2013, 607) käyttää strategian tiivistelmänä määritelmää 'taito luoda voimaa' (eng. the art of creating power) modernina vastineena sen alkuperäisellä määritelmällä sodankäynnin taitona. Hän kuvaa, että strategia on kykyä nostaa katse lyhyestä aikavälistä ja vähäpätöisestä pitkään aikaväliin ja oleelliseen (2013, 9). Toinen kuvaus strategialle on Freedmanin (2013, 11) mukaan päämäärien ja keinojen välisen tasapainon säilyttäminen. Strategia on tarpeen, kun erilaisten suunnitelmien välille syntyy ristiriita: tällöin strategia viitoittaa oikean tien.

Wild ja Wild (2024, 306) lähestyvät strategian määritelmää toiminnallisemman lähestymisen kautta. He kuvaavat strategiaa ”kokoelmaksi suunniteltuja johdon keinoja päämäärien saavuttamiseksi”. Tavoitteenasetanta korostuu heidän määritelmässään. Lähtökohtana pidetään omien vahvuuksien ja kyvykkyyksien tunnistamista, jolloin yhtiölle syntyy kilpailuetu. Hyvin määritelty strategia koordinoi eri osastojen ja yksiköiden (kuten maayhtiön) toimintaa tehokkaasti. Se määrittää toiminnan niille alueille, joissa yhtiö menestyy ja toisaalta rajaa ulos ne toiminnot, jotka johtavat keskinkertaiseen tai huonoon lopputulokseen. (Wild & Wild 2024, 306)

Korhonen ja Bergman (2016, 49–50) suosittelevat käyttämään strategiasta visiokiteytystä, joka kuvaa tavoiteltua tilaa. Visiokiteytystä tulee toistaa ja konkretisoida jatkuvasti, jolloin uudistumistavoitteet tulevat ymmärrettäviksi henkilöstölle. Strategia muuttuu todelliseksi, kun esitetään eri vaiheet, joilla nykyhetkestä liikutaan kohti visiota. Matkan varrelle kannattaa strategiassa asettaa välitavoitteita, joita voidaan mitata ja arvioida. Jokaisen henkilöstöön kuuluvan tulisi voida nähdä oma roolinsa strategian toteuttamisessa. (Korhonen & Bergman 2016, 49–50)

Strategioita kohtaan esitetään myös kritiikkiä. Kritiikki liittyy esimerkiksi strategian ”onttouteen” (Mitronen & Raikaslehto 2019, 60), jolla viitataan siihen, ettei sitä tunneta organisaatiossa, eikä se kykene tuottamaan yritykselle kasvupolkuja. Strategiaa ei kannata myöskään tehdä ”yli”, koska tässä ajassa strategia on alati muuttuvaa: jos ei ole valmis mukauttamaan toimintaansa ympärillä tapahtuviin muutoksiin, ei menesty (Stroh 2020, 11 & 13). Myös Mitronen ja Raikaslehto (2019, 62) nostavat strategioiden yhdeksi ongelmaksi tilanteen, jossa strategiaan on sisällytetty kaikki mahdollinen, jolloin tarvittavia valintoja ja rajoituksia ei ole käytännössä tehty. Tästä päädytään lopputulokseen, ettei strategia ohjaa toimintaa.

Pahimmillaan strategia voi siis joko yksinkertaistaa tai jäykistää toimintaa. Vaihtoehtoina perinteiselle strategialle ovat itseohjautuvat ja ketterät organisaatiot, joita ohjaavat toiminnan perimmäinen tarkoitus, arvot ja organisaatiokulttuuri (Mitronen ja Raikaslehto 2019, 60).

### 3.2 Kansainvälisen strategian erilaiset määritelmät ja niiden haasteet

Kansainvälistä liiketoimintaa kuvaavia strategioita on kirjava joukko, eikä yhtä vakiintunutta määritelmää tutkimuskirjallisuudesta löydy. Yksiselitteisin määritelmä on **globaali strategia** (eng. global strategy), jossa konserni pyrkii pitämään liiketoiminnan tuotteiden, toimintatapojen ja kilpailuetujen osalta yhtenäisenä kaikilla markkina-alueilla, eikä sillä ole tahtoa lokalisoida toimintaansa huomioidaan alueellisia erityispiirteitä. Grunen (1989, artikkelissa Svensson 2001, 3) mukaan globaalissa konsernissa maayhtiöt ovat toisistaan riippuvaisia ja esimerkiksi konsernin kehitystä seurataan kokonaisuutena, ei maittäin.

Keegan (1989, artikkelissa Svensson 2001, 3) määrittelee globaalin strategian sellaiseksi, missä havainnoidaan koko maailmaa liiketoimintaympäristönä ja tunnistetaan mahdollisuudet, uhat, trendit ja resurssit tällä laajuudella. Globaali lähestyminen nähdään siis hyvin holistisena tapana tehdä liiketoimintaa.

Yip (1992, artikkelissa Svensson 2001, 4) on tunnistanut globaalille mallille syiksi esimerkiksi paikallisista markkinoista riippumattomat yhteiset asiakastarpeet, globaalit asiakkaat, globaalit kanavat, monistettavan markkinoinnin, kustannustekijät, mittakaavaedut, hankintaedut sekä päällekkäisyyksien välttämisen eri maiden kesken.

Globaali strategia perustuu Kogutin (teoksessa Roth & Morrison 1992, 2) mukaan kahteen etuun. Sijaintikohtaiseen etuun, jossa hyödynnetään eri maiden välisiä eroja esimerkiksi tehtaiden, pääoman, tuotteiden tai yhteiskunnallisten etujen näkökulmasta. Kilpailullinen etu syntyy kansainvälisestä mittakaavaedusta, kansainvälisestä laajentamisesta eri maihin ja organisaation oppimisesta kansainvälisyyden avulla. Päätöksenteon keskittäminen on tehokkaampaa ja sillä vähennetään hallinnosta tulevia kustannuksia, joita tulisi jokaisesta maayhtiöstä. (Roth & Morrison 1992, 3)

Globaali strategia standardisoi tekemisen ja soveltuu tyypillisesti hintakilpailuille toimialoille. Toisin kuin monikansallinen strategia, se pysyy hyödyntämään skaalaetua ja tiedon jakamista yli maarajojen. Sen haasteena vastaavasti on kankeus paikallisten olosuhteiden huomioimisessa. (Wild & Wild 2024, 311)

Jeannet and Hennessey (1992, artikkelissa Svensson 2001, 5) tuovat esiin, että globaalia strategiaa rajoittavat esimerkiksi eri markkinoiden tunnuspiirteet, teolliset olosuhteet eri maiden kesken, paikalliset markkinointi-instituutiot ja juridiset rajoitteet.

Bartlett (1982, artikkelissa Svensson 2001, 7) on esittänyt, että tietyt järjestelyt voivat estää globaalia strategiaa toteutumasta. Tällaisia olivat esimerkiksi vahva itsenäisten maayhtiöiden verkosto ja paikallisesti avainhenkilöiden toimintaympäristöosaamisen ympärille kehittynyt päätöksentekokulttuuri. Segal-Hornin näkemyksen (1996, artikkelissa Svensson 2001, 7) mukaan kaikki globaalit strategiat tarvitsevat jonkinasteista sovittamista paikallisiin olosuhteisiin.

Roth & Morrison (1992, 4) nostavat esiin, että vaikka keskitetty päätöksenteko tukee globaalin strategian toteuttamista, voi silti olla järkevää hajauttaa päätöksentekoa valikoivasti koko organisaation, eikä vain seurata organisaatiohierarkiaa.

**Monikansallinen** (eng. multi-national) tarkoittaa konsernia, joka operoi useissa maissa ja säätää tuotteitaan ja käytäntöjään joka maahan sopiviksi (Levitt 1983, artikkelissa Svensson 2001, 2).

Grunen (1989, artikkelissa Svensson 2001, 3) mukaan monikansallisilla yhtiöillä on kolme tunnistettavaa piirrettä: ne toteuttavat itsenäisiä strategioita, maayhtiöt toteuttavat omaa toimintaansa itsenäisesti ja jokainen maayhtiö on oma tulosityksikkönsä, joka saa vapaasti toteuttaa operatiivista toimintaansa. Grant (2022) käyttää samaa tarkoittavasta strategiasta nimitystä multi-domestic, joka viittaa moneen kotimarkkinaan.

Wildin ja Wildin (2024, 310) määritelmä on yhtenäinen Svenssonin artikkelissa esitetyn kuvauksen kanssa. Heidän mukaansa monikansallinen malli toimii, kun kyseessä on ala, jossa toiminta on kulttuurisidonnaista, eivätkä yhtenäistetyt tuotteet toimi. Sen etuna on vahva paikallinen ymmärrys ja mahdollisuus reagoida nopeasti paikallisiin markkinamuutoksiin. Monikansallisen strategian haaste on, että siinä menetetään skaalaetu, kun jokainen maayhtiö toimii itsenäisesti. Tiedonkulku ja osaamisen jakaminen maarajojen yli voivat olla myös haasteellisia monikansallisessa mallissa. (Wild & Wild 2024, 311)

**Multipaikallisuus** (eng. multi-local) on kolmas Svenssonin artikkelissa esitetty lähestymistapa eri maissa toimivan yhtiön strategialle. Esimerkiksi tästä nostetaan Coca Cola, joka on käyttänyt itsensä tätä nimitystä kumppanoitumalla paikallisesti pullotusyhtiöiden kanssa. Mallissa “ajatellaan kansainvälisesti, toimitaan paikallisesti”, kuten vanha ympäristöliikkeen viisaus sanoo. Coca Colan esimerkistä on hyvä huomioida, että sama yhtiö on pitkän historiansa aikana ehtinyt toteuttaa monenlaisia globaalien strategien muotoja, mikä käy laajasti esiin lähdekirjallisuudesta.

Neljäntenä käsitteenä esitellään termi **glokaali strategia** (eng. glocal strategy). Svensson esittää, että se yhdistää kansainvälisen, monikansallisen ja globaalien strategien. Lähestymistapa tunnistaa paikallisen soveltamisen tärkeyden ja toimintatapojen räätälöinnin merkityksen. Glokaali strategia huomioi, että standardisoinnin ja soveltamisen sekä samanlaisuuden ja räätälöinnin välillä tulee olla tasapaino. (Svensson 2001, 12).

Grant (2022) käyttää samasta lähestymistavasta nimitystä globaali strategia 2.0 ja nimeää tällaiset yhtiöt ylikansallisiksi (eng. transnational). Grantin mallissa yhtiö hyödyntää globaalia skaalaetua, mutta kuitenkin huomioi paikallisuuden. Maayksiköt sopeuttavat toimintaansa paikallisten markkinoiden tarpeisiin, mutta muodostavat verkoston, jossa esimerkiksi resurssit, ideat ja parhaat käytännöt virtaavat. Grantin mallissa pääkonttori määrittää yksiköille roolit ja koordinoi kansainvälistä verkostoa.

Roth ja Morrison (1992, 2) ovat esittäneet kaksi erilaista tapaa soveltaa globaalia strategiaa. Tässä yhteydessä määritelmä viittaa Grantin (2022) esittämän mallin kaltaiseen globaaliin strategiaan 2.0. **Globaali maayhtiön järkiperaistaminen** (eng. global subsidiary rationalization) tarkoittaa tilannetta, jossa maayhtiö erikoistuu rajattuun arvonluontiin tai maayhtiöt ovat riippuvaisia toisten

konserniyhtiöiden suorituksesta, jossa jokainen kantaa omaa rajattua vastuutaan ja sen strategista kehitystä (Roth & Morrison 1992, 2).

**Globaalin maayhtiön mandaatti** (eng. global subsidiary mandate) viittaa tilanteeseen, jossa maayhtiö työskentelee yhdessä konsernin kanssa kehittäen ja jalkauttaen strategiaa. Maayhtiölle on annettu valikoima arvoa luovia tehtäviä liittyen tuotteeseen tai tuotantolinjaan. Maayhtiö myös johdtaa tutkimusta ja kehitystyötä, tuotantoa ja markkinointia. (Roth & Morrison 1992, 2)

Globaalin maayhtiön mandaatilla maayhtiö saa isomman roolin keskitetyssä päätöksenteossa, jossa sillä on globaali vastuu ja strateginen kontrolli esimerkiksi tietystä tuotteesta tai tuotantolinjasta. Riippuvuus konsernista säilyy, vaikka maayhtiöllä olisikin vapautta tiettyjen rajojen sisällä, eikä se tarkoita maayhtiön autonomiaa. Emoyhtiöllä säilyy vastuu eri maayhtiöiden strategioiden tavoitteiden sovittamisesta kokonaisuuteen ja sen vastuulla on tarjota maayhtiöille resursseja ja tarvittavaa vapautta erityistehtävän suorittamiseksi. (Roth & Morrison 1992, 4)

Bartlett ja Goshal (1989 teoksessa Roth & Morrison 1992, 1) lähestyvät globaalin strategian haastetta sen tasapäisestä toimintamallista, jossa kaikille maayhtiöille annetaan yhtenäiset toimivaltuudet omalla alueellaan. Se ei ole välttämättä toimivaa, sillä eri markkinat tarvitsevat erilaisia keinoja erottautua ja maayhtiöiden kyvykkyydet voivat vaihdella. Siksi Bartlett ja Goshal esittävät, että järkevintä olisi **transnationaalinen** ratkaisu, jossa huomioitaisiin maayhtiöiden väliset erot esimerkiksi toimintaympäristön ja sisäisten kyvykkyyksien kautta. Tämä määritelmä eroaa hieman edellä esitetystä Grantin (2022) määritelmästä ylikansalliselle yhtiölle (eng. transnational).

Ghemavat (2018, 7 & 10) käyttää **semiglobalisaation** käsitettä yläkäsitteenä kuvaamaan yleisesti kansainvälisen liiketoiminnan nykytilaa. Hän haastaa ajatusta täysin globaalista liiketoimintamallista vallitsevana. Ghemavat osoittaa, että vaikka rajat ylittävän integraation taso on yleisesti ottaen kasvanut, ollaan vielä kaukana täydellisestä integraatiosta, sillä suurin osa taloudellisesta toiminnasta, joka voisi tapahtua yhdessä maassa tai vaihtoehtoisesti usean maan välillä, tapahtuu edelleen yhden maan rajojen sisällä. Siksi hän kehottaa maiden välisten samanlaisuuksien tunnistamisen lisäksi myöntämään myös maiden väliset eroavaisuudet. Eroavaisuuksien tunnistamisessa voi käyttää CAGE-mallia, jossa arvioidaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kulttuurin (eng. cultural), hallinnon (eng. administrative), maantieteen (eng. geographic) ja talouden (eng. economic) näkökulmista.

### 3.3 Konsernistrategian ja liiketoimintastrategian ero

Wild ja Wild (2024, 312–314) esittävät kolmeportaisen mallin kansainvälisen strategian toteuttamiselle. Mallissa ylin taso on konsernistrategia, josta johdetaan liiketoimintakohtainen strategia ja siitä vielä osastokohtainen strategia.

**Konsernistrategian** Wild ja Wild (2024, 312) jakavat kasvustrategiaan, supistamisstrategiaan, vakaussstrategiaan ja yhdistelmästrategiaan. Kasvustrategiassa tavoitellaan nimen mukaisesti kasvua valituilla keinoilla, supistamisstrategiassa rajataan ja kohdennetaan liiketoimintaa. Vakaussstrategia pyrkii säilyttämään vallitsevan tilan. Yhdistelmästrategiassa voidaan soveltaa strategioita eri maayhtiöiden ja osastojen välillä.

**Liiketoimintastrategia** on liiketoimintayksikötason toimintaa ohjaava strategia. Wild ja Wild (2024, 313–314) erittelevät liiketoimintastrategian malleiksi hintakilpailustrategian, erikoistumisstrategian ja keskittymisstrategian. Hintakilpailustrategiassa kyse on kilpailemisesta edullisella hinnalla, erikoistumisstrategiassa erityisen laadukkaalla tuotteella ja keskittymisstrategiassa keskitytään tarjoamaan kapealle segmentille juuri sille sopivaa tuotetta tai palvelua valitulla kilpailuedulla, kuten hinnalla tai laadulla.

**Osastokohtaisesti** Wild ja Wild (2024, 314) jakavat strategisen tarkastelun kahteen: ensisijaisiin toimiin ja tukitoimintoihin. Ensisijaisissa toimissa keskitytään esimerkiksi arvioimaan tuotantotehokkuutta ja laatua. Tukitoimintojen kehittäminen strategiassa kohdentuu esimerkiksi hankintaan ja henkilöstöresursseihin sekä näiden optimointiin.

Toisen määritelmän mukaan konsernistrategiassa yhtiötä katsotaan kokonaisuutena ja se kuvaa, kuinka yhtiö luo lisäarvoa eri liiketoiminnoilleen. Tätä lisäarvoa kutsutaan vanhemmuuseduksi (eng. parenting advantage). Konsernisstrategiassa rajataan konsernin liiketoimintatoiminta-alueet, toimialat ja maantieteelliset rajat sekä kasvun ja/tai tehostamisen suuntaviivat sekä toisaalta myös strategisten liiketoimintayksiköiden, kuten maayhtiöiden, toimintarajat. Strategisilla liiketoimintayksiköillä on käytössään oma liiketoimintastrategia, joka määrittää kyseiselle markkinalle oleellisia asioita kuten erottautumistekijöitä. (Whittington, Regner, Angwin, Johnson, Scholes, Evans, Johnson 2020, 245 & 281)

**Vanhemmuusetu** voi tarjota strategiselle liiketoimintayksikölle useita etuja, vaikka konsernin tarjoama lisäarvoa joskus kyseenalaistetaan. Tällaisia ovat yhteinen visio, synergiaetujen fasilitoiminen, kyvykkyyksien kehittäminen, keskitetyt palvelut ja resurssit sekä epäkohtiin puuttuminen. Toisaalta arvoa voivat heikentää konsernin aiheuttamat lisäkulut, byrokratia ja hämärtyneet talousnäkökymä yksittäisestä liiketoimintayksiköstä. (Whittington ym. 2020, 281 & 296–297)

### 3.4 Lokalisointi ja oman kielen merkitys

Strategiassa on tärkeää tunnistaa toimintaympäristö ja sen piirteet, koska ulkoinen liiketoimintaympäristö vaikuttaa lopputulokseen. Kun toimitaan monessa eri maassa kansainvälisesti, liiketoimintaympäristöön liittyen on syytä huomioida kansalliset erot liittyen esimerkiksi kieleen, uskontoon, tapoihin ja perinteisiin. Samalla tavalla on tunnistettava erot poliittisessa ja juridisessa sekä taloudellisessa järjestelmässä. (Wild ja Wild 2024, 309)

Myös asiakkaiden mieltymyksissä on eroja tuote- ja palvelustandardeissa, säännöksissä ja henkilöresursseissa eri maittain, koska arvot ja asenteet, talous, poliittiset instituutiot, kulttuurit ja lait ovat erilaisia eri maissa. (Whittington ym. 2020, 328–329)

Nämä luovat ristivedon globaalin integraation ja paikallisen reagoitakyvyn välille: toisaalta pitäisi keskittää ja koordinoita toimintoja kansainvälistä liiketoimintaa toisaalta on tärkeää sopeuttaa liiketoimintaa paikallisesti ja hajauttaa toimintoja. Tätä keskeistä ongelmaa kutsutaan **globaalin ja paikallisen dilemmaksi**: missä määrin tuotteet ja palvelut voidaan standardoida yli kansallisten rajojen tai ne on mukautettava vastaamaan tiettyjen kansallisten markkinoiden vaatimuksia. (Whittington ym. 2020, 328–329)

Opinnäytteessä keskeisessä roolissa on lokalisointi. Sillä tarkoitetaan prosessia, jossa liiketoiminta tai toimiala järjestetään siten, että toiminta tapahtuu paikallisesti eikä kansainvälisesti (Cambridge Dictionary, 2024). Tässä on huomioitava, että opinnäytteessä termiä ei käytetä näin vahvasti tulkituna, vaan lokalisointia tehdään kansainvälistä paikalliseen toimintaympäristöön sopeuttamalla.

Lokalisoinnilla on monia erilaisia etuja. Ensimmäiseksi sillä voidaan hakea kustannusetuja esimerkiksi työvoiman, kuljetusten, viestinnän, verotuksen ja investointien näkökulmasta. Toiseksi paikallisesti voi olla saatavilla erityistä paikallista kyvykkyyttä, joka rakentaa koko organisaation kilpailukykyä. Kolmanneksi paikallistuntemuksella voidaan kehittää tuotevalikoimaa vastaamaan kyseisen markkinan tarpeita. (Whittington ym. 2020, 326–327)

Maayhtiön kannalta on järkevää panostaa strategiatyöhön paikallisella tasolla, koska Rothin ja Morrisonin (1992, 8) mukaan maayhtiö nähdään todennäköisemmin kyvykkäänä hallitsemaan tuotetta globaalilla tasolla, jos maayhtiön johto on kehittänyt kykyjään hallita strategista muutosta. Kun lokalisoidaan kansainvälistä strategiaa paikallisen maayhtiön tarpeisiin, käytännön tasolla kansainvälisesti asetetut tavoitteet tarkentuvat, kun strategiaa johdetaan porras portaalta alaspäin (Wild & Wild 2024, 307).

Toinen lokaalisti tärkeä asia on strategiassa käytetty kieli. Lingua francalla tarkoitetaan kolmatta kieltä, mitä eri kansallisuuksia edustavat tahot voivat käyttää yhteisen kielenään (Wild & Wild 2024, 116). Onkin hyvä kyseenalaistaa, tarvitsisiko kansainvälisessä konsernissa käyttää paikallista kieltä yhtiön sisäisessä työssä. Jos kaikki kansainvälisessä konsernissa käyttäisivät yhteistä kieltä, tiedonvaihto ja dokumenttien jakaminen olisi mutkatonta ja olisi mahdollista saavuttaa jopa skaalautua, kun tieto ja osaaminen maiden välillä ei jäisi kielestä kiinni.

Toisaalta toinen näkökulma liittyy äidinkieleen, oppimiseen ja asioiden sisäistämiseen.

“Jos puhut ihmiselle kieltä, jota hän ymmärtää, se menee hänen päähänsä. Jos puhut ihmiselle hänen kieltään, se menee hänen sydämeensä.” (Nelson Mandela)

Tässä opinnäytteessä haastetaan englannin asemaa paikallisen strategian kielenä ja lähtökohtana on ollut halki prosessin tuottaa paikallinen strategia suomen kielellä. Tätä taustaa vasten on tärkeä ymmärtää, miksi lähestymistapa haastaa englannin kielen käytön.

Lingua francan määritelmänä voidaan käyttää tulkintaa, jossa kieli on yhteyskieli kahden henkilön välillä, jotka eivät jaa äidinkieltä eivätkä kulttuuria, ja joille yhteyskieli on molemmille vieras. Termiä voidaan lähestyä myös natiivi/ei-natiivi-asetelmasta. (Lesznyák 2004, 43). Toisen tulkinnan mukaan natiivin ja ei-natiivin puhujan välistä kommunikaatiota kutsutaan vieraalla kielellä kommunikoinniksi (eng. foreign language communication), jolloin lingua francaa käytetään vain ei-natiivien välisestä kommunikaatiosta yhdistävällä kielellä (Lesznyák 2004, 49).

Englannilla on merkittävä rooli kansainvälisissä organisaatioissa (Lesznyák 2004, 18). Lingua francan haasteiksi on todennettu kaksi ongelmaa: kielelliset ja kulttuuriset haasteet ja edellä mainittujen rajallinen kompetenssi ei-äidinkielenään englantia puhuvien kesken. Kun ei-englanninkieliset toimivat keskenään yhdessä, he luovat englannin kielen ympärille omat kulttuuriset norminsa (Lesznyák 2004, 19). Tällaiset puhujat ovat lisäksi usein yhteisen kiinnostuksen kohteena, kuten tietyn toimialan, ääressä vuorovaikutuksessa, jolloin ymmärrettävyys ja toimivuus korostuvat. (Lesznyák 2004, 19–20)

Yli maa- ja kulttuurirajojen puhutulle englannille on monta erilaista määritelmää: globaali englanti (eng. global English), maailman englanti (eng. world English) ja kansainvälinen englanti (eng. international English). Näistä globaali englanti viittaa kielen rajat ylittävään monikansalliseen käyttöön, maailman englanti viittaa sen asemaan valtakielenä ja kansainvälinen englanti jättää tilaa myös muille kielille, jolloin englanti on kieli kielten joukossa. (Lesznyák 2004, 39–40)

Äidinkielen tai paikallisen enemmistökielen käytölle löytyy tietokirjallisuudesta paljon perusteluja. Seuraavaksi tietoperusta pureutuu äidinkielen käyttöön oppimisen, yhteenkuuluvuuden, vuorovaikutuksen sujuvuuden, kulttuurisen kontekstin ja identiteetin näkökulmista.

Oppimisen näkökulmasta äidinkielen merkitys on suuri, koska se on keskeinen ihmisten ajattelussa ja tunteiden käsittelyssä. Tutkimusten mukaan ihmiset oppivat enemmän äidinkielellään opetettuna, kuin muilla kielillä. Kielellä on myös tärkeä rooli kulttuurin sisäistämässä ja se sitoo ihmisiä yhteen. (Nahanthi 2020, 77)

Äidinkieli on oleellinen kommunikaation sujuvuuden näkökulmasta. Vuorovaikutuksessa keskenään vuorovaikutuksessa olevat yksilöt omaksuvat samankaltaisen kieliopin, jotta voisivat olla mahdollisimman vaivattomasti vuorovaikutuksessa. Kielen täytyy pystyä olemaan tehokas vuorovaikutuksen väline yksilöiden välillä. Kieli on myös jälki sosiaalisesta alkuperästä. Samaan yhteisöön kuuluvat ihmiset käyttävät samantyyppistä kieltä, vaikka kieli varioituu jatkuvasti. (Nikanne teoksessa Herlin ym. 2002, 21–22)

Kansainvälisen liiketoiminnan kontekstissa kielellä on merkitystä, koska jokaisella kansallisella kulttuurilla on oma kommunikaatiojärjestelmänsä, jolla ilmaistaan ajatuksia, tunteita, tietoa ja osaamista puheen, kirjoittamisen ja toiminnan kautta. Siksi kulttuurisen kielen ymmärtäminen selittää, miksi ihmiset ajattelevat ja käyttäytyvät niin kuin he tekevät. Kielen ymmärrys on avain paikalliseen ymmärrykseen. (Wild & Wild 2024, 115)

Äidinkieli on osa yksilön omaa ja ulkoista identiteettiä (Nikanne teoksessa Herlin ym. 2002, 29). Jaettu kieli on tärkeä myös työyhteisössä ja se hitsaa ihmisiä yhteen. Uusia kieliä voidaan oppia, mutta niitä ei opita yhtä hyvin kuin lapsuuden kieliyhteisössä opittua äidinkieltä. Oman kielen vaikutus jää, vaikka osaisi muita kieliä (Nikanne teoksessa Herlin ym. 2002, 28). Oman kielen muuttuminen voi uhata jopa identiteettiämme (Nikanne teoksessa Herlin ym. 2002, 30). Siksi englannin kielen vahvistuminen työyhteisössä saattaisi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin kielteisesti, koska se asettaisi kielitaidoltaan erilaisia ihmisiä epätasa-arvoiseen asemaan ja vaikeuttaisi sisäistä vuorovaikutusta.

Huomioitavaa on se, että tässä opinnäytteessä tarkoitus ei ole muuttaa kansainvälistä strategiaa, vaan tuoda se paikalliselle tasolle. Siksi lähtökohta on, että yrityksen virallisessa viestinnässä viestit tulevat käännetyiksi niin kuin ne on tarkoitettu (Wild & Wild 2024, 115). Tämä periaate on ollut ohjaava halki opinnäyteprosessin.

### 3.5 Sovellettava johtajuuskäsitys

Strategiatyössä ja sen läpiviennissä oleellisessa roolissa on johtajuuskäsitys, jota organisaatiossa sovelletaan. Se määrittää muun muassa johtaja-tiimiläinen-suhdetta sekä käsitystä työntekijästä toimijana.

ABO Energyn johtajuuskäsitys yhdistelee esimerkiksi jaettua johtajuutta, transformationaalista johtajuutta ja yhdistävää johtajuutta. Päätelmä perustuu vapaaseen havainnointiin, eikä valintaa ole opinnäytetyöprosessissa validoitu, koska työn fokus on toisaalla. Nämä johtajuusmallit toimivat strategiatyön aloittamisen ja läpiviennin tausta-aineistona ja auttavat mahdollisesti myös tunnistamaan aukkoja, joihin strategiatyöllä voidaan vastata.

*Yhdistävä johtajuus* on saanut alkunsa maailman monimutkaistumisesta ja monimuotoisuudesta. Se pyrkii vastaamaan muuttuvan maailman haasteisiin ja keskinäisriippuvuuteen, mihin olemme tässä maailmanajassa vahvasti sidottuja. Se korostaa johtajan kykyä ymmärtää erilaisia ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat toimintaympäristöön. Lipman Blumen (teoksessa Dugan 2017, 229) korostaa yhtenäisyyttä (eng. mutuality) ja inklusiota (eng. inclusion). Sosiaalinen oikeudenmukaisuus on keskiössä.

Yhdistävää johtajuutta käyttävän johtajan työkalupakissa on kolme lokeroa, jotka kuvaavat toimintamalleja eri tilanteissa: suora, suhteellinen ja välineellinen. Suora käyttäytymismalli on epätyypillisin ja siinä korostuu yksilöiden suoriutuminen. Sen alakohdiksi lukeutuvat valta, kilpailullisuus ja luontaisuus. Suhteelliseen käyttäytymismalliin kuuluvat yhteistyö, myötävaikuttaminen ja välillisuus. Siinä painotus on toisten tehtävien tukemisessa. Välineelliseen käyttäytymismalliin lukeutuvat henkilökohtaisuus, sosiaalisuus ja uskottavuus. Välineellisen mallin painopiste on vuorovaikutuksen maksimoinnissa. Yhdistävässä johtajuudessa sovelletaan näitä yhdeksää avainkohtaa yhtäaikaisesti tai eriaikaisesti. (Dugan 2017, 231–233)

*Transformationaalinen (tai transformatiivinen) johtajuus* näkee johtajan ja työntekijän jakavan yhteisen moraalikäsityksen, motivaation ja tahtotilan saavuttaa määritellyt tavoitteet. Tämä koettu merkitys ylittää oman edun tavoittelun. Eettisyys ja hyveellisyys ovat keskeisiä tällaiselle johtajalle. (Dugan 2017, 190–191)

Tässä johtajuusmallissa on kahdeksan kategoriaa, joilla johtajuutta arvioidaan transformationaalisen johtajuuden teorian mukaan. Näitä ovat idealisoitu vaikutus, inspiroiva motivointi, älyllinen sti-

mulaatio, yksilöllinen harkinta, ehdollinen palkkio, aktiivinen ja passiivinen johtaminen poikkeustilanteissa. Esitellyistä piirteistä idealisoitu vaikutus ja älyllinen stimulaatio korostuvat transformaationaalisilla johtajilla. (Dugan 2017, 192–194)

*Jaettu johtajuus* on syntynyt vastaamaan modernin maailman haasteisiin kuten globalisaatioon, työntekijöiden erikoistumiseen ja rajat ylittävään teknologiseen kehitykseen. Jaetussa johtajuudessa johtajarooli voi vaihdella tai johtajia on useita. Siinä uskotaan, että vaikutusvalta voi olla läsnä eri puolilta tai yhtäaikaan eli johtajuus on kollektiivista ja haastaa johtajakeskeisyyttä. (Dugan 2017, 169–170)

Jaettu johtajuus lähtee ryhmän, tehtävän ja ympäristön piirteistä. Tuloksena jaettu johtajuus tuottaa ryhmän tyytyväisyyttä, suoriutumista ja tehokkuutta. Positiiviset tulokset sitouttavat ryhmää entisestään. Malli voi vapauttaa yksilöistä enemmän kapasiteettiä ja asiantuntijuutta sekä merkityksen kokemusta. (Dugan 2017, 171–172)

### **3.6 Muutosjohtajuus – kuinka muutosta tehdään**

Muutosjohtajuus on noussut keskeiseksi johtamistaidoksi globaalien taloudellisten kilpailun, kilpailun vapautumisen ja nopean teknologisen kehityksen takia. Nämä muutosvoimat tarkoittavat liiketoiminnalle yksittäisten markkinoiden ja tasapainon herkkyyttä sekä päätöksenteon epävarmuutta. (Lewin 2016)

Tyypillistä muutokseen tähtäville strategiaprosesseille on muutosvastarinta. Muutosvastarinta syntyy, koska tavoiteltu tila liiketoiminnassa on vakaus ja ennakoitavuus. Muutos uhkaa järjestystä, hallittavuutta, koordinaatiota, rutiineja ja normeja, jotka tuovat organisaatioille turvaa. (Lewin 2016)

Organisaatiot käyvät läpi erilaisia muutoksia. Lewin (2016) luokittelee muutokset kahteen: ensimmäiset ovat muutoksia, jotka edellyttävät asteittaista mukautumista ja toiset ovat vallankumouksellisia muutoksia, jotka edellyttävät perustavanlaatuisia muutoksia strategiassa, visiossa ja toiminnoissa. Strategian uudistus lukeutuu jälkimmäiseen.

Organisaation ambidextrisyydellä tarkoitetaan kykyä tavoitella samaan aikaan uutta ja säilyttää olemassa olevaa menestyksekkäästi pitäen katse tulevassa. Se on taitoa tehdä vallankumouksellista muutosta todeksi, siten että johdon tehtävä on tuhota lyhyen tähtäimen saavutuksiin tähtäviä rakenteita, jotta se voi rakentaa kyvykkyyttä pitkälle tähtäimelle vastaamaan tulevaan kilpailutilanteeseen ja uusien teknologioiden vaatimukseen (Lewin 2016).

Ambidextrisyyden saavuttamiseksi vaaditaan tasapainoa keskitetyn hallinnan ja jaetun hallinnan välillä ja yhtä lailla tasapainoa sosiaalisessa kontrollissa ja vapaudessa. Vapaus on voima, joka

mahdollistaa innovaatioita, avoimuutta ja riskien ottoa, jonka rinnalla on sopivasti tavoitteen mukaista hallintaa ja kontrollia. Kolmas edellytys ambiextrisyyden saavuttamiseksi onkin johdon ja esihenkilöiden sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen. (Lewin 2016)

Muutoksen johtamisen onnistumiseksi on tunnistettu tiettyjä asioita. Muutoksen tekeminen edellyttää useita vaiheita, eikä niistä yhdenkään merkitystä kannata väheksyä. Ensimmäisenä riskinä on väheksyä muutoksen tärkeyttä tässä hetkessä, ja siksi on luotava tarve uudistumiselle (Kotter 1995, 60). Kotterin (1995, 62) mukaan kolme neljäsosaa yrityksen johdosta tulee olla sitoutettu muutoksen tekemiseen, sillä muuten aiheutuu ongelmia myöhemmissä vaiheissa.

Toiseksi on ongelmallista jättää yksilöt oman ojansa nojaan – eli organisaation tehtävä on varmistaa riittävä tuki ja resurssit muutoksen läpiviemiseksi (Kotter 1995, 61). Muutosta ajavan koalition, joka tyypillisesti koostuu johtoryhmästä ja ylimmistä esihenkilöistä, rooli on kriittinen muutoksen ajurina (Kotter 1995, 62).

Kolmas yleinen virhe on vision puute ja neljäs vision viestimisen puutteet ja huono kommunikaatio visiosta (Kotter 1995, 61). Ilman visiota on olemassa vaara, että muutosprosessissa syntyy joukko projekteja ja suunnitelmia, jotka eivät vie haluttuun suuntaan, koska visio ei ole jaettu (Kotter 1995, 63). Kommunikaatio puolestaan ei hoidu intranetin tiedotteella tai johtajan iskevällä puheenvuorolla. Vaikka vuorovaikutusta olisi riittävästi, mutta se on ristiriidassa ylimmän johdon sanojen ja tekojen kanssa, on todennäköisyys epäonnistua suuri (Kotter 1995, 63). Parhaimmillaan viestintä muutoksesta on sidottu kaikkeen: siihen viitataan arkisissa tilanteissa ja sillä selitetään päätöksiä (Kotter 1995, 64).

On huomattava, että hyväkään kommunikaatio ei riitä. On johdon tehtävä poistaa aktiivisesti esteitä vision saavuttamiseksi. Esteet voivat olla henkisiä tai konkreettisia. Jos esimerkiksi yhtiön palkitsemismalli rohkaisee päinvastaiseen kehitykseen uuden vision kanssa, on siihen silloin puututtava. (Kotter 1995, 64)

Pitkän tähtäimen tavoitteiden rinnalla organisaation on luotava mitattavia lyhyen tähtäimen tavoitteita, jolloin organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa niitä matkalla kohti lopullista tavoitetta. Ihmiset odottavat näkevänsä tuloksia vuoden tai kahden sisällä. Jos tuloksia ei näy, tekee mieli luovuttaa. Lyhyen tähtäimen tavoitteet luovat myös positiivista painetta viedä asioita eteenpäin tasaisesti. (Kotter 1995, 65)

Tavoitteen saavuttamista, "suurta voittoa", ei kannata juhlistaa liian aikaisin, vaan odottaa oikeaa hetkeä ja jatkaa työtä riittävän pitkälle. On huomattava, että tuoreet muutokset ovat herkkiä ja organisaatio voi helposti taantua. (Kotter 1995, 65–66)

Tärkeää on sitoa muutokset yhtiön organisaatiokulttuuriin, koska ilman sitä muutokset eivät juuru. Organisaatiokulttuurilla viitataan yhteisön normeihin, toimintamalleihin, asenteisiin ja jaettuihin arvoihin. Siksi muutosta tulee linkittää jatkuvasti yksilöiden omaan työhön. Muuten muutos saattaa henkilöityä tiettyihin henkilöihin, eikä omaa roolia muutoksen läpiviennissä tunnusteta tai nähdä. Silloin muutoksen toteuttaminen on haavoittuvainen esimerkiksi henkilöstömuutoksille, mitä sen ei pitäisi olla. (Lewin 2016; Kotter 1995, 67)

### **3.7 Osallistamisen merkitys yhtiön strategiatyössä**

2020-luvulla strategiatyötä ei tehdä toimitusjohtajan pään sisällä tai johtoryhmän kesken. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ei ole yhtä ihmistä, joka tietäisi kaiken, ja siksi strategiatyön ja sen jalkauttamisen tulee olla osallistavaa (Stroh 2014, 7–8).

Viimeisen vuosikymmenen trendi on ollut avoin strategiatyö, johon osallistetaan laajasti erilaisia sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä ja josta viestitään läpinäkyvästi. Sen etuna on ideoiden laajuus ja osallistettujen sidosryhmien ymmärryksen lisääminen sekä sitouttaminen. Toisaalta on hyvä huomioida, että laaja sidosryhmien osallistaminen voi toisaalta hidastuttaa prosessia ja avoimuuden myötä arkaluonteista sisältöä voi valua kilpailijoille. (Whittington, Regner, Angwin, Johnson, Scholles, Evans, Johnson 2020, 561)

Merkityksen luomisessa keskeisessä roolissa strategisista elementeistä on visio, joka parhaassa tapauksessa visio kiteyttää organisaation jäsenille tärkeän merkityksen (Mitronen & Raikaslehto 2019, 135) ja kertoo yrityksen tahtotilasta. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 132). Hyvä visio ei toisaalta määrittele tulevaisuutta liian tarkasti, jolloin sitä on mahdollista tulkita (Mitronen & Raikaslehto 2019, 135). Myös Bartlett ja Ghostal (1994, 4) tuovat esiin, että jokaiselle yksilölle voidaan antaa vapaus tulkita yrityksen päämäärää luovasti. Hyvä visio myös yllyttää dialogiin, eikä yleensä ole mieleen kaikille (Mitronen & Raikaslehto 2019, 135). On myös osoitettu, että itselleen tarkoituk- sen määritelleet yritykset ovat ajan mittaan kannattavampia kuin verrokkit (Mitronen & Raikaslehto 2019, 131).

Uudet, työelämään vasta tulleet työntekijät edustavat yhä useammin tarkoitussukupolvea (Mitronen & Raikaslehto 2019, 131), jolle on tärkeää, että työllä on suurempi tarkoitus ja sisältö, eikä pelkkä palkka motivoi heitä. Kliiniset työsuhteet eivät innosta työntekijöitä poikkeuksellisiin ponnisteluihin ja sitoutumiseen, jotka ovat omiaan erinomaisen suorituskyvyn saavuttamiseksi. Siksi organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, joilla on vahva tunneside organisaatioon (Bartlett & Ghostal 1994, 3). Jos

yhtiö lakkaa kunnioittamasta ja antamasta huomiota henkilöstön ideoille ja näkemykselle, motivaatio ja sitoutuminen heikkenevät (Bartlett & Ghostal 1994, 10).

Sen sijaan, kun ihminen saa olla mukana määrittelemässä työnsä merkitystä ja hänen ideansa ja näkemyksensä huomioidaan, on todennäköistä, että tunneside yhtiöön vahvistuu. Edellä mainittiin jo tarkoitussukupolvi, eli vuosien 1980–2000 välillä syntyneitä millenniaalit ja Z-sukupolven edustajat, joille työn merkitys on tutkitusti kriittisempää kuin aiemmille sukupolville (Amire 2022). Nämä samat sukupolvet näkevät oikeudenmukaisuuden työpaikalla tärkeäksi (Valkama 2020) ja osallistamalla voidaan vahvistaa tätäkin kokemustakin.

Osallistamisessa on kyse työntekijöiden motivaatiosta. Organisaation pitää olla sellainen, johon sen jäsenet voivat samaistua, jossa he kokevat ylpeyttä ja johon he ovat valmiita sitoutumaan (Bartlett & Ghostal 1994, 3). Keinoiksi tähän Bartlett ja Ghostal (1994, 4) ovat listanneet työntekijöiden huomion ja kiinnostuksen herättämisen, organisaation osallistamisen ja siten työntekijöiden osaamisvarannon hyödyntämisen ja oikean ajoituksen luomisen osallistumiselle.

Osallistamisen perusteena merkityksen rinnalla on ymmärryksen lisääminen ja sitouttaminen yhteiseen päämäärään. Maury (2016) on tutkinut suomalaisyritysten strategiaymmärrystä. Hänen tutkimuksensa mukaan vain 13 prosenttia johdosta, kahdeksan prosenttia keskijohdosta ja työntekijöistä kaksi prosenttia pystyi ilmaisemaan yrityksen strategian niin kuin se on yhtiössä virallisesti määriteltä. Siksi on perusteltua pyrkiä strategiaprosessiin, jossa koko organisaatio on vahvasti läsnä ja vaikuttamassa.

Osallistamisen etu on myös yksinkertaisesti ideoiden kerääminen strategiatyöhön. Strategia muotoutuu ihmisten käsissä ja etulinjassa on paras ymmärrys siitä, mitä markkinoilla tapahtuu (Bartlett & Ghostal 1994, 3). Siksi on perusteltua ottaa ihmiset mukaan ja osallistaa jo siinä vaiheessa, kun strategiaa vasta suunnitellaan.

Mitrosen ja Raikaslehdon (2019, 203) mukaan henkilöstön strategiatyöhön osallistaminen vaatii prosessin yksinkertaistamista ja rajaamista. Yksinkertaistuksen ja rajauksen jälkeen valitaan sopivat strategiatyökalut, kuten esimerkiksi tasapainotettu tuloskortti (eng. Balanced Scorecard). Mitronen ja Raikaslehto esittävät, että ilman helposti käytettäviä ja konkreettisia strategiatyökaluja työpajojen keskustelu ei kohdennu oikein ja aikaa menee hukkaan. Strategiset valinnat määrittelevät mitä ongelmia ollaan ratkaisemassa ja millä keinoilla. Näiden pohjalta syntyvät strategiset teemat ja hankkeet, joilla yritys pyrkii luomaan kilpailuetua (Mitronen & Raikaslehto 2019, 95).

Osallistamisessa on tärkeää huomioida myös tiedon säilöminen ja tiedon palauttaminen. Esimerkiksi toistuvat palautekeskustelut ja henkilökohtaiset liiketoimintamallin huoneentaulut (eng. personal business model canvas) voivat toimia työntekijöille keinoina reflektoida omaa ymmärrystä strategiasta. Reflektointiin kannattaa panostaa: tutkimusten mukaan reflektointiin aikaa käyttäneet yhtiöt suoriutuvat 20 prosenttia keskivertoa paremmin kuin muut (Gino & Staats 2015, 114).

### 3.8 Fasilitointi osallistamisen keinona

Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmän vuorovaikutuksen helpottamista. Se määritellään prosessiksi, jossa fasilitaattori auttaa ryhmiä työskentelemään tavoitteellisesti ohjaamalla ja osallistamalla. Fasilitaattorin rooli on ohjata työskentelyprosessia, joka pitää sisällään, miten ryhmä työskentelee yhdessä. Sisällöt, eli ideat, ehdotukset ja päätökset, tuottaa osallistettu ryhmä. (Kupias 2016, 65–66)

Fasilitointi voidaan nähdä vaihtoehtona perinteiselle ryhmän johtamiselle. Siinä johtajuus jaetaan koko ryhmälle ja kaikilla on johtajuudesta vastuu. Fasilitoinnin perusarvot ovat demokratia, vastuunkanto, yhteistyö, rehellisyys ja yhdenvertaisuus. (Auvine, Densmore, Extrom, Poole & Shanklin 2002, 53–54)

Fasilitoinnissa haasteeksi voi nousta fasilitaattorin neutraalius ja puolueettomuus. Fasilitaattori voi toimia manipulatiivisesti, vaikka käyttäytyisi passiivisesti ja ystävällisesti sivusta ohjaten (Auvine ym. 2002, 55). Fasilitaattoriksi tulisi valita neutraali taho ja siksi usein käytetäänkin ulkopuolista fasilitaattoria (Kupias 2016, 67). Fasilitaattorin tehtävä on ylläpitää rakentavaa ja positiivista ilmapiiriä ja sitä kautta edistää ryhmän ja yksilöiden työskentelyä (Kupias 2016, 70). Koska ihmiset ovat tottuneet auktoriteettivetoiseen työskentelyyn, fasilitaattorille on tärkeä demystifioida roolinsa ja inhimillistää itsensä (Auvine ym. 2002, 54). Fasilitaattori on prosessin rakenteen ja työskentelyn ylläpitäjä, jolla tulee olla tarkka etukäteissuunnitelma tilanteesta (Kupias 2016, 76).

Nummi (teoksessa Kupias 2016, 67) on määritellyt fasilitoinnille eri tasoja. Ensimmäisellä tasolla käynnistetään ja ylläpidetään vuorovaikutusta. Toisella tasolla tuotetaan ideoita ja ratkaisuja. Kolmannella tasolla tähdätään olennaisen löytämiseen ja laadukkaiden ratkaisujen tuottamiseen ja neljännellä tasolla sitoudutaan työn tuloksiin ja opitaan työskentelystä. (Kupias 2016, 67)

Fasilitoinnissa johdetaan monen kokoisten ryhmän työskentelyä erilaisilla ryhmän työskentelyä helpottavilla työskentelymenetelmillä. Eri vaiheisiin voidaan soveltaa niihin erityisesti sopivia menetelmiä. Fasilitoinnin tavoitteena on antaa kaikille mahdollisuus tulla kuulluiksi tasapuolisesti ja saada ryhmän jaettu viisaus esiin. Tällaista viisautta on esimerkiksi ryhmän jäsenten aiempi kokemus ja

asiantuntemus. Työskentelylle on tyypillistä, että fasilitaattori ohjaa työskentelyä kohti ryhmän määrittämää päämäärää, jolloin myös osallistujien toimijuus vahvistuu. Fasilitoivissa tilanteissa harvoin on “totuutta” tai “oikeaa vastausta”, vaan sillä haetaan toimivia ratkaisuja ja toimintamalleja, joihin ryhmä haluaa sitoutua. (Kupias 2016, 69 & 72–73)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutuksen lähestymistavassa ja menetelmissä tavoitteena on ollut rakentaa kokonaisuus, joka istuu yhtä aikaa kohdeorganisaatioon ja kehittämishankkeen tarpeisiin. Huomioitavia asioita ovat olleet esimerkiksi käytettävissä oleva pohjatieto, tuotettava uusi tutkimusaineisto sekä organisaation aika- ja aikataulutavoitteet. Samaan aikaan aineiston hankintaan ja menetelmiin on tehty rajausta, että tutkimuksen fokus pysyisi tutkimuskysymysten asettamassa rajauksessa.

### 4.1 Lähestymistapa

Opinnäytteen keskeisin lähestymistapa on konstrukttiivinen, koska opinnäyte tavoittelee konkreettista lopputuotosta (Ojasalo ym. 2015, 65). Konkreettisia lopputuotoksia ovat maayhtiön paikallistettu strategia ja sen toteuttamisen parhaat käytännöt. Tavoitteena on luoda uusi rakenne, jonka pohjaksi käytetään olemassa olevaa ja kerätään uutta tietoa (Ojasalo ym. 2015, 65). Koska kyseessä ei ole innovaatio eikä palvelu, kyse ei ole palvelumuotoilusta. Strategian lokalisoinnin prosessilla pyritään tuottamaan myös uutta tietoa tiedeyhteisölle (Ojasalo ym. 2015, 65).

Konstruktivistista tutkimusotetta voidaan kuvata innovatiivisia konstruktioita tuottavaksi lähestymistavaksi. Konstruktiot eivät ole löydettyjä, vaan ne keksitään tai kehitetään ja siten niillä on loputon määrä mahdollisia toteutumia. Konstruktivisessa tutkimusotteessa käsitellään tosielämän ongelmia, joita innovatiivinen konstruktio on tarkoitettu ratkaisemaan. Se yhdistää teoreettista tietämystä käytäntöön sekä peilaa empiirisiä löydöksiä takaisin teoriaan. Ideaali lopputulos on, että tosielämän ongelma saadaan ratkaistua prosessissa luodulla ja implementoidulla konstruktioilla, minkä lisäksi prosessissa syntyy merkittävää teoreettista lisäarvoa. (Lukka 2001)

Opinnäytteessä käytetään myös menetelmiä, jotka kuuluvat tyypillisimmin tapaustutkimukseen. Esimerkiksi dokumenttianalyysi on puhtaimmillaan tapaustutkimusta, jossa pureudutaan tiiviisti dokumentteihin. Tässä työssä dokumenttianalyysiä sovelletaan muun muassa vanhan maayhtiön strategian ja konsernistrategian vertailussa, ja siinä tutkitaan dokumenttien eroja, yhtäläisyyksiä ja tunnistetaan mahdolliset puutteet. Laadullista sisällönanalyysiä sovelletaan puolestaan yhteistyökentelyjen (työpajat ja World Café -keskustelut) aineistojen analysoinnissa. Tässä opinnäytteessä tapaustutkimuksellinen lähestyminen vain tukee pääasiallista lähestymistapaa, jonka tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle uudistettu maayhtiön strategia lokalisointiprosessin kautta.



Kuva 3. Tutkimuksen lähestymistapa

Työssä sovelletaan Lukan (2001) esittämää konstruktivisen tutkimuksen tutkimusprosessia. Prosessi lähtee tutkimusaiheen valinnasta, jossa tulee huomioida vahva perusta teorian ja käytännön välillä. Tässä työssä ongelma syntyy konsernistrategian ja maayhtiön strategian välisestä jännitteestä ja oletetusta tarpeesta uudistaa maayhtiön strategiaa linjaan konsernin strategian kanssa. Toisessa vaiheessa tarvitaan organisaation suostumus ja sitoumus tutkimusprosessin läpiviemiseen. Kolmannessa vaiheessa tutkija syventyy tieteelliseen ja käytännölliseen aineistoon hankkiakseen tutkimusaiheen syvällisen ymmärryksen. Neljännessä vaiheessa innovoidaan ratkaisumalli ja ongelman ratkaiseva konstruktio, joka on tässä tapauksessa maayhtiön paikallistettu strategia. Viidentenä vaiheena, markkinatestinä, voidaan nähdä henkilöstön strategiapäivä, jolloin strategialuonnos altistettiin henkilöstön kommentoitavaksi ja edelleen kehitettäväksi. Kerätty palaute analysoitiin ja vietiin seuraavaan versioon, josta päästään kuudenteen kohtaan eli ratkaisun soveltamiseen. Ratkaisulla tarkoitetaan tässä yhteydessä paikallistettua strategiaa, jota lähdetään soveltamaan käytännön työssä. Tämä opinnäyte johdattaa viimeiseen eli seitsemänteen kohtaan, jossa analysoidaan ja peilataan konstruktion luomisen prosessin ja lopputuloksen havaintoja suhteessa teoriaan.



Kuva 4. Innovatiivisen konstruktion prosessin sovellus

Vuorovaikutus ja osallistavuus ovat luontainen lähestyminen kehittämistehtävään opinnäytteen laatijalle, jonka ammatillinen tausta on viestinnässä ja fasilitointimenetelmissä. Nämä menetelmät soveltuvat hyvin konstruktiviseen lähestymistapaan. Opinnäytteen tavoitteena on muuttaa organisaation toimintaa ja käytäntöjä, mikä on myös Ojasalon, Moilasen ja Ritalehdon (2015, 66) mukaan tyypillistä konstruktiviselle lähestymiselle.

Dokumentointi on mainittu yhdeksi tärkeimmäksi konstruktivisen lähestymisen toimintatavoista (Ojasalo ym. 2015, 67). Dokumentaation puutteellisuus on tiedostettu riski, sillä työyhteisössä tieteelliselle dokumentaatiolle ei ole samanlaisia vaatimuksia kuin tutkimuksellisessa kehittämisessä. Siksi kehittämistyön laatijalla on suuri vastuu dokumentaatiosta huolehtimisesta ja laadun varmistamisesta. Toisaalta valittujen menetelmien riskinä on dokumenttitulva, josta voi olla haastavaa tunnistaa oleellinen. Riskinä on tunnistettava myös eri menetelmin tuotettavan dokumentaation relevanttius niin yrityksen tavoitteiden kuin opinnäytteen tavoitteiden näkökulmasta. Tätä on pyritty ratkaisemaan laadullisen sisällönanalyysin menetelmin.

Lukka (2001) nostaa potentiaalisesti ongelmaksi toimeksiantajan pelon liikesalaisuuksien menettämisestä. Toinen tällekin työlle varteenotettava ongelma voisi olla kohdeorganisaation sitoutuneisuuden hiipuminen. Näitä ongelmia on pyritty estämään hyvällä ja avoimella sopimisella toimeksiantajan kanssa.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tausta-aineistona opinnäytteessä on käytetty esimerkiksi kevään 2023 strategiapäivän yhteenve-toa sekä maayhtiön ohjausryhmän strategiapäivän muistiinpanoja lokakuulta 2023. Lisäksi strate-giatyötä varten on hyödynnetty maayhtiön ja konsernin strategiaa linjaavia, hyväksytyjä dokument-teja, kuten maayhtiön tammikuussa 2024 julkaistua vastuullisuusohjelmaa.

Ensimmäinen tätä tutkimusta varten toteutettu suunniteltu ja toteutettu tutkimuksellinen osio oli pohjustava henkilöstökysely. Pohjustava henkilöstökysely toteutettiin marraskuussa 2023. Sillä kartoitettiin lähtötilannetta, jossa lähdetään paikallistamaan kansainvälistä yritysstrategiaa paikal-liseksi maayhtiön liiketoimintastrategiaksi.

Maayhtiön strategiaa ja kansainvälistä konsernistrategiaa vertailtiin dokumenttianalyysillä. Doku-menttianalyysin pohjalta tunnistettiin konsernin ja maayhtiön strategiaosioiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet sekä maayhtiön tarpeet lokalisoinnille. Niistä osioista, jotka maayhtiön strategiasta puuttuivat, järjestettiin maayhtiön ohjausryhmälle ja henkilöstölle osallistavia strategiatyöpajoja, joissa työstettiin näitä keskeisiä elementtejä maayhtiön liiketoimintaa palvelemaan muotoon.

Työpajat toteutettiin hybridimuotoisina ja digitaalista alustaa hyödyntämällä, koska maayhtiön hen-kilöstöstä merkittävä osa työskentelee etänä. Opinnäytteen laati toimi työpajojen fasilitaattorina ja valmisteli ennalta työskentelyalustan ja tehtävät, joiden kautta työpajoissa jaetut ryhmät pääsivät työstämään aiheita. Kun ohjeistus oli annettu, fasilitaattori osallistui kehittämiseen osana toisen ryhmän työskentelyä. Tässä oli oleellista tunnistaa fasilitaattorin valta-asetelma suhteessa muuhun ryhmään ja siitä syntyvä mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen. Tätä vinoumaa pyritään tutkimuk-sessa torjumaan testivaiheilla (henkilöstön strategiapäivä, palautekysely, ohjausryhmätyöskentely), joissa ihmisten on ollut mahdollista kommentoida versioita ja tuoda esiin, jos fasilitoija olisi tulkinnut väärin tai työssä olisi ollut havaittavissa vinoumia.



Kuva 5. Tutkimusmenetelmät suhteessa innovatiivisen konstruktion prosessin vaiheisiin ja tutkimuskysymyksiin

Osallistavat työpajat olivat paitsi tiedon ja näkemyksen keräämistä, myös samalla osa strategian juurruttamista, sillä aiheista käytävät keskustelut ja esitetyt argumentit ohjasivat osallistujia pohtimaan strategian merkitystä ja sisältöä oman työnsä kannalta. Strategian jalkauttamisen kannalta oli tärkeää, että strategiatyöskentely on avointa ja kaikilla on ollut mahdollisuus osallistua. Silloin strategia ei ole ylhäältä annettua, vaan yhdessä tehtyä.

Työpajojen pohjalta ehdotus strategian osista vietiin yhtiön strategiatyöpajaan ohjausryhmälle, joka vastaa yhtiössä johtoryhmää. Ohjausryhmätyöskentelyä fasiltoi opinnäytteen laatija, joka osallistui kaksoisroolissa myös työskentelyyn. Ohjausryhmässä analysoitiin menneen strategiakauden tavoitteiden saavuttamista, analysoitiin kesken jääneiden tavoitteiden jatkotyöstön tarvetta sekä tarkennettiin ja muokattiin työpajojen pohjalta tehtyä strategialuonnosta henkilöstön strategiapäivää varten.

Seuraavassa vaiheessa strategiaa käsiteltiin koko henkilöstön strategiapäivässä, jonka opinnäytteen laatija fasiltoi pysyen itse sivussa. Strategian eri osa-alueet oli jaettu World Café -metodilla rakennettuihin keskustelupöytiin, joissa jokainen työntekijä kirjasi *business model canvaksessa* muotoiltuun työntekijäkohtaiseen henkilökohtaiseen canvakseen toimenpiteet ja keskeiset huomiot oman työnsä kannalta.

Työpajojen ja keskustelun analysoinnissa on käytetty laadullista sisällönanalyysiä.

Strategiapäivän jälkeen osallistuneille henkilöille toteutettiin vielä palautekysely, jossa heidän tehtävänä oli arvioida konsernistrategian ja maayhtiön strategian linjakkuutta, itselleen tärkeimpiä nostoja strategiasta sekä paikallistetun strategian merkitystä.

Näiden menetelmien pohjalta on saatu koottua tutkimusaineisto, jolla pyritään tässä työssä vastaamaan tutkimuskysymyksiin mahdollisimman hyvin.

### 4.3 Tausta-aineisto

Tausta-aineisto viittaa aineistoon, joka on saatu aikaan opinnäytetyön ulkopuolella. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tiedot, ideat ja menetelmät, jotka yhteistyötaho – tässä tapauksessa toimeksiantaja – omistaa ja joihin se voi myöntää käyttöoikeuksia opinnäytetyön tekijälle opinnäytetyön tekemiseen. (Laurea 2024)

Tässä opinnäytetyössä tausta-aineistona on käytetty seuraavia aineistoja:

- edellisen henkilöstön strategiapäivän yhteenveto (5.4.2023)
- viestintästrategia (9.6.2023)
- edellisen ohjausryhmän strategiapäivän yhteenveto (3.10.2023)
- edellisen henkilöstökyselyn tulokset (6.11.2023)
- sidosryhmätutkimus (9.1.2024)
- maanomistajakysely (13.2.2024)
- vastuullisuusohjelma (4.3.2024)

Tausta-aineistot toimivat tukena dokumenttianalyysissä, jossa tehtiin vertailua maayhtiön edellisen strategian ja uuden konsernistrategian välillä ja siten pyrittiin tunnistamaan osa-alueet, jotka tulee paikallistaa. Tausta-aineistojen avulla tutkimuksessa on pystytty arvioimaan maayhtiön liiketoiminnan painopisteitä, kehityskohteita ja arvostuksia, mikä on antanut selkänöjää tehdyille valinnoille ja rajauksille.

Tausta-aineistot toimivat myös ohjausryhmän strategiapäivän työskentelyssä tärkeässä roolissa, sillä niitä arvioimalla tunnistettiin fokusalueet, jotka maayhtiön paikallistettuun strategiaan määriteltiin. Tausta-aineistot ovat ohjanneet työskentelyä myös työpajoissa ja niihin on palattu usein muistinvaraisesti.

### 4.3 Pohjustava henkilöstökysely

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osan ensimmäinen vaihe oli pohjustavan henkilöstökyselyn toteutus. Kysely pyrkii selittämään kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla ja menetelmänä se on nopea ja tehokas. Sen heikkous on pinnallisuus, eikä siinä päästä kiinni vastaajien asenteeseen tutkimukseen tai vastausten onnistuneisuuteen. (Ojasalo ym. 2014, 121–122)

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa koko henkilöstön ohjausryhmä mukaan lukien kokemus konserni-strategiasta siihen asti toteutettujen strategian jalkautustoimenpiteiden kautta. Näitä toimenpiteitä oli käytännössä kaksi: konsernin toimitusjohtajan pitämä esitys Teams-yhteydellä konsernin uudesta strategiasta (6/2023) ja Suomen maayhtiöstä vastaavan konsernin johtajan pitämä strategiaesitys (10/2023). Näitä kahta esitystä voidaan pitää konsernin tarjoamina strategian jalkautustoimenpiteinä. Siksi oli tutkimuksen kannalta merkityksellistä tunnistaa lähtötilanne, johon voidaan verrata tilannetta myöhemmin, kun strategiasta on tehty lokalisoitu versio maayhtiölle tässä esitetyillä tutkimusmenetelmillä. Kysely toteutettiin yksinkertaisella Google Forms -lomakkeella ja jaeltiin henkilöstölle Teams-kanavan ja sisäisen viikkokirjeen välityksellä. Pohjustavan henkilöstökyselyn runko löytyy liitteistä (Liite 1).

### 4.4 Dokumenttianalyysi ja lokalisoitavien osien valinta

Dokumenttianalyysi soveltuu tutkimustyöhön, jossa aineisto on olemassa olevaa, eikä sitä ole tarkoitus kerätä tutkimuksen aikana (Ojasalo ym. 2014, 136). Sen arvo on, että pelkistämällä ja tulkitsemalla isoja kokonaisuuksia voidaan tuoda kokonaan uutta tietoa (Ojasalo ym. 2014, 139 & 143). Dokumenttianalyysin kritiikkinä on esitetty esimerkiksi usein vajavaista tulkintaa ja analyysiä sekä mekanistisuutta (Ojasalo ym. 2014, 144).

Dokumenttianalyysissä aineistona käytettiin konsernistrategiaa ja maayhtiön edellistä strategiaa. Tavoitteena oli tunnistaa rakenteelliset erot kahden strategian välillä ja löytää keinoja tuoda konsernistrategia osaksi maayhtiön strategiaa. Selvää oli, että konsernistrategian pohjalta tullaan tekemään uusi maayhtiön strategia, mutta työllä haluttiin luoda kytkös ja kunnioittaa maayhtiön voimassa olevaa strategiaa jatkuvuuden varmistamiseksi.

Dokumenttianalyysissä tehtiin sisällön erittely molemmille dokumenteille. Sisällön erittelyssä nimettiin pääosiot ja niiden alle alaosiotsikkotasolla. Sen jälkeen konsernistrategian ja maayhtiön sijoitettiin rinnakkain ja vertailtiin. Vertailulla tunnistettiin rinnastettavat ja eroavat strategiaelementit. Sisältöä arvioitiin ja sen pohjalta tehtiin johtopäätös, kuinka strategiaelementtejä voisi kehittää konsernistrategiasta maayhtiön strategiaan. Tämä analyysi antoi aiheita osallistaville strategiatyöparjoille.

#### 4.5 Osallistavat strategiatyöpajat

Neljä fasilitoitua työpajaa järjestettiin helmi–maaliskuun aikana tunnin mittaisina. Työskentelyn tulokset koottiin digitaaliselle Miro-työskentelyalustalle, joka mahdollisti hybridityöskentelyn. Kolme työpajaa oli avoimia kaikille ja niihin osallistui 6–8 henkilöä. Kutsut strategiatyöpajoihin jaettiin sisäisessä viikkokirjeessä ja Teams-kanavalla. Ohjausryhmän jäsenille oli lähetetty vapaaehtoinen kalenterivaraus, sillä oletuksena oli, että ohjausryhmän kokisivat asian merkitykselliseksi ja halusivat osallistua.

Arvotyöpaja järjestettiin poikkeuksena jo olemassa olevalle sisäiselle työryhmälle, joka toimii sosiaalisen vastuullisuuden edistämiseksi. Poiketen muista työpajoista sen fasilitoinnista vastasi maayhtiön hr-johtaja.

Strategiatyöpajojen työskentelymenetelmää kuvaa parhaiten yhteiskehittäminen. Se on ihmisten välistä tavoitteellista yhdessä tekemistä (Aaltonen, Hytti, Lepistö & Mäkitalo-Keinonen 2016). Työpajoissa on hyödynnetty myös aivoriihen menetelmiä, joiden tavoitteena on tuottaa luovia ideoita kaikkia osallistujia osallistaen (Innokylä 2024).

Ensimmäinen osallistava strategiatyöpaja henkilöstölle järjestettiin 7.2.2024. Strategiatyöpajan aiheena oli **liiketoiminnan riskit**. Ensimmäisessä osassa molempien ryhmien tehtävänä oli kerätä tunnistamiaan liiketoiminnan riskejä PESTEL-mallin mukaisiin sarakkeisiin. Kategoriat jaettiin ryhmille siten, että toinen ryhmä keskittyi poliittisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin riskeihin (PES) ja toinen ryhmä teknologisiin, ympäristöllisiin ja oikeudellisiin riskeihin (TEL). Seuraavassa vaiheessa ryhmien tehtävä oli sijoittaa tunnistamansa riskit riskianalyysitaulukkoon, jossa pystyasteikolla arvioidtiin riskin todennäköisyyttä ja vaaka-asteikolla riskin vakavuutta.

Osallistujille kerrottiin, että strategiatyöpajassa tunnistettu riskianalyysitaulukko vietäisiin tämän jälkeen ohjausryhmän strategiatyöpajaan. Tässä työskentelyssä ohjausryhmä arvioisi ja tekisi valintaa riskeistä, jotka tulee huomioida uuden maastrategian fokusalueissa ja nykytilan määrittelyssä. Tutkimusaineistoksi työpajasta valmistui kaksi riskianalyysitaulukkoa, jotka yhdistettiin. Jos molemmat ryhmät olivat tunnistaneet saman riskin, kyseinen riski sijoitettiin riskialttiimman vaihtoehdon mukaisesti taulukkoon.

Toinen osallistava strategiatyöpaja henkilöstölle järjestettiin 1.3.2024. Strategiatyöpajan aiheena oli **visio ja missio**. Digitaaliselle Miro-työskentelyalustalle oli rakennettu kaksiosainen tehtävä, joita osallistajat lähtivät tekemään kahdessa ryhmässä. Ensimmäisessä osassa fasilitaattori oli koostanut erilaisia käänösvaihtoehtoja konsernistrategian mukaista visiota *Net Zero World* mukaillen. Lisäksi ryhmille oli luotu työskentelyalueita, joihin voisi ehdottaa omia vaihtoehtoja. Toisessa

osassa osallistujat työstivät missiota. Osallistujien tehtävä oli miettiä realistisesta, kriittisestä ja ideaalista näkökulmasta, mikä yhtiön keskeinen tehtävä ja toiminta on, jotta asetettu visio saavutetaan. Työskentelyssä tuli huomioida kansainvälisen strategian englanninkielinen määritelmä *Achieving Energy Transition*.

Kolmas osallistava strategiatyöpaja henkilöstölle järjestettiin 5.3.2024. Strategiatyöpajan aiheena oli **arvot**. Työpaja oli rakenteeltaan keskustelupohjainen, koska työryhmä oli käsitellyt aihetta jo etukäteen ja oli jo ennalta muotoutunut ryhmä, jossa jokaisen yksilölliset toimintatavat olivat tuttuja. Tausta-aineistona käytettiin kansainvälisessä strategiassa määritellyjä arvoja ja liiketoiminnan periaatteita. Työskentelymuotona oli avoin keskustelu ja tekstin muotoilu yhdessä.

Viimeinen, eli neljäs työpaja, käsitteli **erottavia tekijöitä ja kilpailuetuja**. Digitaaliselle Miro-työskentelyalustalle oli rakennettu kaksiosainen tehtävä, jota työstettiin pienryhmissä. Ensimmäisessä osassa kaksi ryhmää listasi yhtiön ominaisuuksia vapaasti suhteessa energia-alan muihin toimijoihin. Sen jälkeen piirteitä alettiin jakaa eri luokkiin:

- erottavat tekijät
- ylivoimaisuustekijät
- samanlaisia kuin muut
- heikompia kuin muut

Luokittelujen perusteella tuli tunnistaa vahvuudet, joita tulisi korostaa markkinoilla erottautumiseen ja suhteessa muihin toimijoihin.

#### 4.6 Ohjausryhmän strategiatyöpaja

Ohjausryhmän strategiatyöpajan tavoitteena oli käydä läpi, kehittää ja vahvistaa työpajoissa saatuja tuloksia päätöksiksi maakohtaisesta strategiasta.

Työ aloitettiin analysoimalla mennyttä strategiakautta. Analyysi toteutettiin kokoamalla osallistujilta arvioita ja havaintoja fasilitaattorin kokoamista strategisten aineistojen yhteenvedoista.

Tällaisia aineistoja olivat:

- maayhtiön strategian yhteenveto (2022)
- henkilöstön strategiapäivän yhteenveto (2023)
- ohjausryhmän strategiapäivän yhteenveto (2023)
- sidosryhmätutkimuksen yhteenveto (2024)
- maanomistajakyselyn yhteenveto (2024)

- riskityöpajan yhteenveto (2024)
- kooste havainnoista liittyen toimintaympäristöön (2024)

Jokaisen yhteenvedon käsittelyn yhteydessä ohjausryhmän jäsenet kirjasivat ylös havaintojaan ja arvioitaan asioista kolmeen kategoriaan: edellisen strategiakauden aikana tehdyt (saavutetut strategiset teot), kesken olevat (aloitetut ja jo hyvin edenneet) ja työstöä vaativat (ei vielä aloitettu tai täysin alkutekijöissään). Tämän osion tavoitteena oli koota yhteen saavutukset ja rakentaa jatkuvuutta strategiakausien välille, sillä tuloksista päätellen moni asia oli edennyt suunnitellusti, mutta moni asia oli vielä myös kesken. Kesken olevat asiat tulisi arvioida uudelleen, kun uuden strategian keskeiset elementit olisi saatu koottua yhteen ja tehdä valinta, toteuttavatko ne uutta strategiaa ja niitä tulee jatkaa vai jäävätkö ne ulos uuden strategian toteutuksen alkaessa. Lopputuloksena syntyi taulukko, jota voidaan käyttää ohjausryhmän strategisen työskentelyn apuna, kun uutta strategiaa lähdetään viemään toteutukseen tekojen tasolle.

Ensimmäisen osan tavoite oli myös tuoda jo tehty ajattelu ja suunnittelu ohjausryhmässä ja koko henkilöstön voimin perustaksi, kun lähdettäisiin lyömään lukkoon strategisia elementtejä tulevalle strategiakaudelle. Toisessa osassa ohjausryhmälle esiteltiin työpajoissa saavutettuja lopputuloksia visiosta ja missiosta, arvoista ja erottavuustekijöistä.

Kolmannessa osassa ohjausryhmän tehtävä oli määrittää edellä käydyn aineiston ja keskustelun pohjalta fokusalueet tulevalle strategiakaudelle. Aiemmassa strategiassa niitä oli ollut viisi ja maa-kohtainen strategia pohjautui suurelta osin näiden fokusalueiden tavoitteisiin, toimenpiteisiin ja mittareihin.

Neljännessä osassa oli tarkoitus laatia eri fokusalueille toimenpiteitä avoimella keskustelulla ja ideoinnilla.

#### **4.7 Henkilöstön strategiapäivä**

Henkilöstön strategiapäivän tavoite oli kerrata edellisen strategiakauden onnistumisia ja päättää se, viestiä uuden strategian avainkohdat ja antaa henkilöstölle mahdollisuus rikastaa niitä sekä tätä kautta jalkauttaa uutta maayhtiön strategiaa henkilöstölle.

Strategiapäivä järjestettiin parin viikon välillä edelliseen strategiatyöpajaan ja ohjausryhmän strategiapäivään, koska näin prosessi on pysynyt tuoreena ja aktiivisena, jolloin asiat on helpompi palauttaa mieliin verrattuna siihen, että asiat olisivat päässeet unohtumaan arjen keskellä. Ajoitus oli mietitty osana muutosviestinnän suunnitelmaa, jonka seuraavana osana yhtiön brändi oli muuttumassa noin kuukauden päästä toukokuussa. Toukokuussa juhlittiin myös yhtiön 10-vuotista taivalta

Suomessa henkilöstölle ja sidosryhmille järjestetyssä gaalassa. Strategiapäivä oli siis ensimmäinen askel uuteen vaiheeseen, jossa yhtiö ottaisi käyttöönsä uuden strategian ja uuden brändin.

Taulukko 1. Strategiapäivän rakenne

Vaihe	Sisältö
1. vaihe	Menneen strategiakauden tulosten esittely ( <i>pohjustus keskustelulle</i> )
2. vaihe	Uuden strategialuonnoksen avainkohtien esittely ( <i>pohjustus keskustelulle</i> )
3. vaihe	<b>World Café -keskustelut ja henkilökohtainen kanvastyöskentely</b>
4. vaihe	Kulttuurikoulutus ( <i>ei osa tutkimusta</i> )
5. vaihe	<b>Yhteenvetokeskustelut ja havainnoijien huomiot</b>

Strategiapäivä rakentui viidestä osasta, josta tutkimuksellisesti tärkein vaihe oli World Café -menetelmällä toteutetut keskustelut. Ensimmäisessä vaiheessa yhtiön toimitusjohtaja kävi läpi henkilöstölle menneen strategiakauden tuloksia, toisessa vaiheessa henkilöstölle esiteltiin uuden strategian avainkohdat, kolmannessa kohdassa toteutettiin World Café -keskustelut, neljännessä osassa irtauduttiin hetkeksi strategiasta ja perehdyttiin suomalaisen ja saksalaisen työkulttuurin eroihin ja yhtäläisyyksiin ja viidennessä kohdassa koottiin päivä yhteen. Tässä opinnäytteessä menetelmää sovelletaan kahteen tarkoitukseen: strategian jalkauttamiseen ja laadullisen tiedon keräämiseen.

#### 4.7.1 World Café menetelmänä

World Café on helposti käyttöön otettava menetelmä, jolla saadaan aikaan eläväistä, yhteisöllistä dialogia palvelemaan työyhteisön tarpeita. Nimi juontaa tunnelmasta, jota menetelmässä haetaan: epäformaalia keskustelua neutraalissa julkisessa tilassa, missä ihmiset ovat vapaita kohtaamaan toisiaan (Brown & Isaacs, 2005 artikkelissa Löhr, Weinhardt & Sieber 2020).

Menetelmä esittelivät J. Brown ja D. Isaacs vuonna 1995 ja se oli alkujaan tarkoitettu mahdollisimman monen yhteisön jäsenen ideoiden ja mielipiteiden kuulemiseen muutosprosessissa (Löhr ym. 2020). Se perustuu keskustelun voimaan ja sen valjastamiseen työyhteisölle tärkein asioiden käsittelyyn. Sen etu on sen skaalautuvuus isoillekin ryhmille silti säilyttäen tietty intimiys (The World Café Community Foundation 2015, 2). Tiedon luonti on menetelmässä täysin riippuvainen osallistujista, sillä fasilitaattorin (myöhemmin käytetty termiä houstaja) tehtävä ei ole olla mukana vuorovaikutuksessa tai osallistua keskusteluun (Löhr ym. 2020).

World Café -menetelmä ei siis ole alun perin tarkoitettu tutkimuskäyttöön, mutta sitä on alettu soveltaa siihen esimerkiksi fokusryhmähaastatteluiden ja puolistrukturoitujen teemahaastattelujen rinnalla. (Löhr ym. 2020)

Sen etuna on suuren joukon osallistaminen ja sen skaalautuvuus. Menetelmä tuottaa suhteellisen lyhyessä ajassa paljon tietoa ja sopii myös moninaiselle osallistujajoukolle. Kun tietoa voidaan kerätä suurelta joukolta tehokkaasti, se auttaa verifioimaan laajalle ihmisjoukolle tärkeitä teemoja. Osallistavuutensa takia menetelmä voi hyödyttää myös osallistujia, koska se on myös yhdessä oppimista, dialogista vuorovaikutusta ja osallisuuden kokemuksen vahvistamista. Sen etuna on myös kerätyn tiedon anonyymi luonne verrattuna esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastatteluihin. Koska se osallistaa suuren joukon ihmisiä, sillä voidaan välttää valikoitumisharhaa, jolla viitataan tutkimuksiin valikoituvien ihmisten samankaltaisuuteen ja tiettyjen ryhmien ulos jääntiin perinteisissä menetelmissä. (Löhr ym. 2020)

World Café -menetelmän heikkouksina voidaan pitää kerätyn tiedon rajoittuneisuutta tiedon syvyyden osalta. Se ei mahdollista samalla tavalla selventävien lisäkysymysten esittämistä kuin esimerkiksi haastattelut. Aineistosta ei myöskään pysty erottelemaan erilaisia alaryhmiä tai yksilöitä – mikä toisesta näkökulmasta on etu anonymisoinnin kannalta kuten edellä esitettiin. Se voi myös antaa joissain tapauksissa tahattomasti mielikuvan yksimielisyydestä, mikä voi olla ongelmallista. (Löhr ym. 2020)

Menetelmässä on seitsemän avainkohtaa. Seuraava taulukko (2) avaa näitä kohtia, niiden tarkoitusta sekä niiden konkreettista toteutusta strategiapäivässä.

Taulukko 2. World Café -menetelmä sovellettuna ABO Energyn strategiapäivässä

Vaihe	Vaiheen tarkoitus	Toteutus strategiapäivässä
Luo merkitys	Tee osallistujille selväksi, mikä työskentelyn tarkoitus on ja mitä heiltä odotetaan.	Toimitusjohtajan katsaus menneeseen strategiakauteen ja uuden strategian esittely loivat alustan ja pohjan keskustelulle.
Luo tunnelmallinen tila	Tilanteen tunnelmaan vaikutetaan houstauksella ja luomalla tilaan puitteet, missä kaikki voivat olla omia itsejään.	Tila (Lyhty-sali) valikoitiin menetelmä edellä: tilassa oli useita kuuden hengen pyöreitä pöytiä kynttilöineen, ulkoa tuleva luonnonvalo ja uniikki vanhan arvorakennuksen tunnelma. Aamu aloitettiin yhteisellä aamiaisella ja ennen alustusvaiheesta kahvilatyöskentelyyn siirtymistä pidettiin tauko.
Tunnista tärkeät kysymykset	Valmistellaan avainkysymykset, joilla on yhteys tosielämän tilanteisiin työyhteisössä.	Jokaisella pöydällä oli oma teema. Pöytien housteiksi valittiin ohjausryhmän jäsenet,

		<p> jotka olivat valmistelleet aihetta etukäteen. Toisaalta kaikkia oli ohjeistettu antamaan tilaa ennen kaikkea osallistujien vapaalle keskustelulle.</p>
<p>Rohkaise jokaisen osallisuutta</p>	<p>Rohkaistaan ihmisiä osallistumaan ja kuuntelemaan toisiaan.</p>	<p>Pöytien houstien tehtäväksi annettiin rohkaista jokaista osallistumaan, jos sille on tarvetta.</p>
<p>Yhdistä erilaiset näkökulmat</p>	<p>Pöydästä toiseen liikkuminen ja sen myötä mahdollistuvat kohtaamiset tukevat erilaisten näkökulmien syntymistä ja rikastavat niitä.</p>	<p>Osallistujille kerrottiin etukäteen eri pöytien teemat ja korostettiin ryhmien vaihtuvuuden tärkeyttä. Aikarajoitteen takia osallistujat eivät kiertäneet kaikkia pöytiä, vaan osallistujat valitsivat itse viisi aihetta.</p>
<p>Kuuntele ja tunnista näkemys ja toistuvuus</p>	<p>Kuuntelemalla ja yhdistelemällä teemoja ja näkökulmia muodostuu kokonaiskuva.</p>	<p>Houstaajan tärkein tehtävä oli kuunnella ja dokumentoida keskustelun avainhavainnoja.</p>
<p>Jaa yhteiset löydökset</p>	<p>“Niittämiseksi” (eng. harvest) kutsutussa vaiheessa vedetään yhteen tärkeimmät yhdessä muodostetut löydökset.</p>	<p>Ennen päivän työskentelyvaiheen aloitusta osallistujista valittiin kolme havainnoijaa, joiden tehtävä oli päivän päätteeksi tehdä yhteenveto tärkeimmistä huomioista. Ennen havainnoijien yhteenvetoa jokainen osallistuja kävi yhteenvetokeskustelun pienryhmässä, jossa reflektoitii yksilöiden omaa kokemusta ja suhteessa omaan työhön. Näitä havainnoja oli mahdollista tuoda osaksi havainnoijien yhteenvetoa havainnoijien esityksen jälkeen avoimessa keskustelussa. Myöhemmin toteutettiin dokumentoinnin laadullinen sisällönanalyysi.</p>

(The World Café Community Foundation 2015, 3–4).

#### 4.7.2 Menetelmien käytännön toteutus strategiapäivässä

Aikataulullisesti jokaiseen pöytään varattiin aikaa 20 minuuttia, kuten World Café -menetelmässä on suositeltu (The World Café Community Foundation 2015, 5). Kussakin pöydässä käsiteltiin tiettyä valittua aihetta, joka pysyi samana ryhmien muuttuessa. Myös suunnitellut keskustelukysymykset olivat samoja eri ryhmille (Löhr ym. 2020). Ryhmät muuttuivat joka kierroksella, kuten menetelmässä kuuluu. Tätä korostettiin osallistujille ohjeistusvaiheessa, jolloin osallistujat välttivät samassa ryhmässä olleita valitessaan seuraavaa pöytää.



Kuva 6. Lyhty-sali, Sofia Helsinki.

Menetelmässä ohjeistetaan tarjoamaan osallistujille erilaisia virikkeitä piirtelyyn ja luovaan työskentelyyn sekä kirjaamaan havaintojaan "pöytäliinaan", minkä lisäksi tarkassa ohjeistuksessa houstaaja myös perehdyttäisi osallistujat edellisten ryhmien ajatuksiin (The World Café Community Foundation 2015, 5). Tältä osin työskentelyssä otettiin vapautta menetelmässä, eikä näitä vaiheita toteutettu kuvastusti. Valinta perustui harkintaan kohdeyleisöstä ja luottamuksesta ryhmien kykyyn työskennellä avoimen keskustelun keinoin ilman luovia elementtejä. Luovien elementtien dokumentointi ja tulkitseminen olisi voinut myös voinut rasittaa tutkimusta kompleksisuudellaan. Ryhmätyöskentelyn kirjaaminen jätettiin kokonaan pöydän houstaajan vastuulle, minkä rinnalla havainnoijat muodostivat omaa koostettaan liikuessaan pöydissä.

World Café -menetelmän rinnalla toissijaisena työskentelymuotona käytettiin henkilökohtaista kanvasta, joka oli työntekijätasolle mukautettu strategiatyökalu liiketoimintamallin huoneentaulusta (eng. business model canvas). Kanvakset oli jaettu pöytiin osallistujien saapuessa paikalle ja heille annettiin yhteinen ohjeistus kanvaksen täyttöön päivän aikana. Kahvilatyöskentelyvaiheessa ohjeistettiin jättämään pieni hetki joka pöydässä kanvaksen täytölle, jolloin jokainen voisi kirjata omia henkilökohtaisia ajatuksiaan ja oivalluksiaan liittyen uuteen strategiaan ylös. Kanvakset toimivat

keskustelun pohjana strategiapäivän viimeisessä osassa yhteenvetovaiheessa. Osallistujat ohjeistettiin säilyttämään omat kanvakset ja esihenkilöitä suositeltiin palaamaan niiden havaintoihin kahdenkeskisissä työntekijä/esihenkilö -keskusteluissa, joita yhtiössä käydään 1–2 kuukauden välein kaikissa tiimeissä.

Kanvaksen suunnittelussa hyödynnettiin liiketoimintamallin huoneentaulun yleistä sapluunaa (esim. Strategyzer 2024) ja erilaisia muita pohjia vastaavaan tarkoitukseen (esim. Canvanizer 2024). Kanvakset käytiin päivän päätteeksi läpi pienryhmissä, jolloin jokainen osallistuja pääsi refleктоimaan omia ajatuksiaan strategiatyöskentelystä, käydyistä keskusteluista ja ajatuksista. Ryhmäkeskustelujen aikana päivän alussa valitut havainnoijat koostivat yhteen omat huomionsa yleisesti päivän annista ja keskeisimmistä puheenaiheista sekä esittelivät havaintonsa muille. Kaikille osallistujille tarjottiin myös mahdollisuus täydentää havainnoijien nostoja.

#### **4.8 Laadullinen sisällönanalyysi**

Laadullinen sisällönanalyysi pureutuu menetelmänä asioihin, aiheisiin ja teemoihin, mistä aineisto kertoo. Analyysi perustuu koodaukselle, jossa sisällöllisiä elementtejä tunnistetaan, nimetään ja lopuksi luokitellaan koodauksen avulla. Tutkija tekee valintaa, mitkä seikat häntä teoreettisen ymmärryksensä pohjalta kiinnostavat. On tärkeää, että aineiston tarjoama informaatiota ei kadoteta, vaikka se järjestetään selkeän ja tiiviiseen muotoon. Lopuksi koodatusta aineistosta tehdään analyysi. (Vuori 2021)

Strategiapäivästä syntyivät houstajien tekemät muistiinpanot pöytäkeskusteluista. Houstajille annettiin ohjeeksi dokumentoida keskustelua mahdollisimman tarkasti, mutta mitään valmista pohjaa kirjaamiselle ei annettu, koska World Caféssa tarkoitus on antaa tilaa vapaalle keskustelulle.

Houstajat toimittivat yhteenvetonsa kolmen päivän sisällä tapahtumasta koostetusti fasilitoijalle. Muistiinpanoja jäseneltiin kahdella tavalla. Jos sisältöä oli paljon, sisältö jäseneltiin ensin teemoittain taulukkoon, jossa eroteltiin keskustelun sisältöä abstraktista konkreettiseen käyttäen jakoa ideologinen–konkreettinen. Samansisältöiset nostot sijoitettiin samaan soluun, jolloin oli mahdollista arvioida mainittujen asioiden painoarvoa käydyssä keskustelussa. Kolmanteen sarakkeeseen listattiin yksityiskohtia, kritiikkiä tai muita irrallisia havaintoja, joita keskustelussa oli muistiinpanojen mukaan noussut esiin. Jos sisältöä oli vähemmän, muotoilu tehtiin tekstinmuotoiluohjelmassa jäsentämällä samansisältöisiä huomioita kokonaisuuksiksi ja nimeämällä näitä kokonaisuuksia.

## 4.9 Palautekysely

Palautekysely toteutettiin noin kaksi viikkoa strategiapäivän jälkeen 15.–26.4.2024 lomakekyselyllä, joka jaeltiin sisäisen viestinnän kanavissa kuten Teamsissa ja viikkokirjeessä. Kyselyrunko löytyy liitteistä (Liite 2). Strategiapäivän ja palautteenannon väliin haluttiin jättää aikaa, jolloin palautekysely palauttaisi strategian sisällön mieleen ja toimisi myös strategiaa jalkauttavana toimenpiteenä. Palautekyselyssä huomioitiin ennakkokyselyn runko, jolloin olisi mahdollista vertailla vastauksia ennako- ja palautekyselyn kesken. Palautekyselyyn tehtiin myös opinnäytteen tutkimuskysymysten kannalta oleellisia kysymyksiä liittyen paikallistetun strategian merkitykseen, kielen merkitykseen sekä konsernistrategian ja maayhtiön paikallistetun strategian linjakkuuteen keskenään.

Palautekyselyn aineistoa vertailtiin pohjustavan ennakkokyselyn tuloksiin, jolloin pystyttiin vertailemaan tuloksia ja havainnoimaan muutoksia kansainvälisen strategian jalkautuksen ja paikallistetun strategian prosessin välillä, ja siten arvioimaan paikallistamisprosessin arvoa organisaatiolle.

## 4.10 Huomioita menetelmistä

Fasilitaattori valmisteli kaikki työpajat ja suunnitteli työpajojen kulun. Suunnittelussa otettiin huomioon, että työmenetelmät huomioisivat esimerkiksi ryhmädynamiikan näkökulmasta erilaiset osallistujat ja työskentely etenisi lopputulokseen sovituksessa ajassa. Fasilitaattorilla oli silti merkittävä rooli työpajojen tulosten yhteen vetämisessä ja täyttä neutraaliutta on ollut mahdoton saavuttaa. Menetelmien luonteen takia fasilitaattorista tuli tietyissä tilanteissa myös osallistuja, mikä osaltaan haastoi tilanteita, joissa samaan aikaan tulisi luoda tila muiden huomioille ja mielipiteille (fasilitaattorina), mutta samaan aikaan tulee esittää oma näkemys ja huomioida asiasta sekä vakuuttaa muita niiden taakse (osallistujana). Roolia vaikeutti näissä tilanteissa myös se, että fasilitaattorilla oli roolinsa takia yleensä enemmän taustatietoa ja pohdintaa aiheeseen liittyen, kuin muilla osallistujilla, jotka tulivat työpajoihin yleisimmin valmistautumatta kesken omaa työpäiväänsä. Tästä syystä fasilitaattori sai sekä ohjaavan roolinsa ja taustatietämyksensä kautta työpajoissa auktoriteettiaseman. Samanlainen auktoriteettiasema saattoi syntyä myös työpajoihin osallistuneille ohjausryhmän jäsenille johtuen heidän statuksestaan yhtiön hierarkiassa, vaikka yhtiön hierarkia onkin matala.

Strategiapäivän dokumentoinnin ohjeistus oli vapaamuotoista. Tästä aiheutuen houstonaajilla oli suuri valta käytyjen keskustelujen kirjaamisesta. Kirjausmenetelmä olisi voinut olla hyvä käydä yksityiskohtaisemmin läpi ja avata tarkemmin, millaista kirjaustapaa dokumenttianalyysi edellyttää.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Kansainvälisen konsernistrategian paikallistaminen maayhtiön strategiaksi yhtiössä vallitsevan johtamiskäsityksen ja menestyksekkään muutosjohtamisen periaatteiden mukaisesti oli monivaiheinen prosessi, sillä prosessissa haluttiin luoda tilaa keskustelulle ja vaikuttamiselle sekä henkilöstölle, että johdolle. Taulukko 3 kuvaa strategiaproessin etenemistä vaiheittain ja vastaavuutta tutkimuskysymyksiin (K1–K3). Menetelmien juoksuttaminen suunniteltiin konstruktivisen lähestymistavan prosessia mukaillen. Tuotettu lisäarvo on havainnoinut tulosten analyysin yhteydessä ja sitä on peilattu suhteessa eri menetelmävaiheille ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Jokainen vaihe osoitti tärkeytensä ja vei tutkimusta eteenpäin kehittämällä lopputuotosta. Aina tavoitetta ei saavutettu suunnitellussa vaiheessa, mutta viimeistään markkinatetaustavaiheessa saatiin kerättyä uutta näkemystä, jonka avulla sisältö jalostui prosessin viimeisissä osissa lopulliseen muotoonsa.

Taulukko 3. Eri menetelmävaiheiden tuottama lisäarvo tutkimukselle

Menetelmävaihe	Tutkimuskysymys	Tuotettu lisäarvo tutkimukselle
Perehtyminen: K1. Mitkä osat kansainvälisestä konsernistrategiasta toimivat maayhtiön strategiassa ja kuinka ne paikallistetaan?		
Pohjustava ennakkokysely	K1	Konsernistrategian painopisteiden ymmärrys johdon ja henkilöstön silmin
Dokumenttianalyysi	K1	Maayhtiön ja konsernistrategian rakenteellisten ja sisällöllisten eroavaisuuksien tunnistaminen, strategiatyöpajojen aiheiden tunnistaminen
Innovatiivinen konstruktio: K2. Kuinka muodostetaan maayhtiön strategialle tärkeät lisättävät strategian osa-alueet?		
Strategiatyöpajat	K2	Lokalisoitavien strategiasisältöjen yhteiskittäminen ja ideointi
Ohjausryhmän strategiatyöpaja	K2	Fokusalueiden tunnistaminen
Markkinatesti: K3. Millä keinoilla johto ja työntekijät sitoutetaan toteuttamaan uutta strategiaa paikallisella tasolla?		
World Café -keskustelut ja henkilökohtainen kanvas	K3	Strategiasisältöjen testaus ja jalkauttaminen, tuki strategiasisältöjen muotoiluun
Laadullinen sisällönanalyysi	K3	Strategiasisältöjen muotoilun tuki
Palautekysely	K3	Strategian jalkauttaminen, strategiasisältöjen muotoilujen tuki, tutkimusolettamuksen testaaminen

Tarkemmat tulokset eri menetelmävaiheista esitellään seuraavissa alaluvuissa.

## 5.1 Pohjustava ennakkokysely

Pohjustavaan ennakkokyselyyn osallistui 14 vastaajaa, joista 36 prosenttia oli ohjausryhmän jäseniä ja 44 prosenttia työntekijöitä. Ennakkokysely julkaistiin lokakuussa 2023, kun Suomesta vastaava konsernin johtaja oli esitellyt maayhtiön kansainvälistä konsernistrategiaa henkilöstölle. Sillä haluttiin selvittää, mikä on lähtötilanne, kun maayhtiön paikallistamista aletaan tehdä.

Vastanneista kaikki yhtä lukuun ottamatta olivat tutustuneet konsernistrategiaan. Näistä enemmistö (11) oli osallistunut Suomesta vastaavan konsernin johtajan esittelyyn, viisi oli tutustunut konsernistrategiaan intranetissä ja kolme vastaajaa muilla keinoin, kuten oman esihenkilön kanssa tai ohjausryhmätyöskentelyn kautta. Asteikolla heikosta erinomaiseen (1–4) yhdeksän arvioivat sisäistäneensä kansainvälisen strategian hyvin (arvot 3–4). Kolmen vastaajan arvio kääntyi heikon puolelle.

Vastaajia pyydettiin avoimissa kentissä nimeämään vapaasti assosioimalla, mitkä asiat olivat jääneet hänelle mieleen konsernistrategiasta, mitkä niistä ovat tärkeimmät maayhtiölle ja mitkä vastaaja koki oman työnsä kannalta tärkeäksi. Avoimet vastaukset käsiteltiin erittelemällä vastauksista avainsanat ja kategorisoimalla vastauksista maininnat näiden avainsanaluokkien mukaan (kts. taulukko 4).

Konsernistrategiasta mieleenpainuvin asia vastaajille oli kasvu, joka keräsi neljä mainintaa. Muutama (3 vastaajaa) oli painanut mieleensä konsernin periaatteen, jonka mukaan oleellista eivät ole kvartaalit tai yksittäiset suoritukset, vaan tulosta arvioidaan pidemmällä aikavälillä. Yhtä lailla kolme (3) vastaajaa oli maininnut optimistisuuden, tulosorientaation tai nimennyt jonkun kokemansa tunteen liittyen uuteen strategiaan.

Taulukko 4. Pohjustavan ennakkokyselyn avoimet vastaukset luokiteltuna (konsernistrategia)

Mieleen jäänyt asia (maininnat 1–4 x)	Tärkeimmät maayhtiölle (maininnat 1–3 x)	Omassa työssä tärkeintä (maininnat 1–2 x)
Henkilöstön merkitys <b>Nimetty koettu tunne</b> Hajautettu portfolio <b>Optimistisuus</b> Vastuullisuus <b>Tulevaisuusorientaatio</b> Arvot <b>Kasvu</b> Pitkäjänteisyys <b>Ei seurata tulosta</b> Perheomisteisuus Eri teknologiat maittain Työkulttuuri Uudistukset rahoitukseen	Rooli vihreässä siirtymässä Kilpailuedut Hankeputki Ei mitään IT-asiat <b>Markkinatilanne</b> Avoimuus uusille teknologioille Arvomaailma <b>Fokus</b> Paikallisuus <b>Yksilöiden rooli</b> Työmahdollisuudet Kasvu Yhteinen tavoite Jatkuvuus Henkilöstön sitouttaminen	Markkinan kasvu Päätöksenteon prosessit Arvot Valoisat työnäkymät <b>Ei mitään</b> Vastuullisuus Toimintatapa <b>Viestinnän avoimuus</b> Henkilöstö IT-asiat Paikallisuus <b>Hankekehitys</b> Luotettavuus sopimusumpanina Inklusivisuus Toimintakulttuurin ylläpitäminen

Maayhtiön näkökulmasta konsernistrategiasta nostettiin esiin tekemisen fokus liittyen olemassa oleviin teknologioihin ja tuotteisiin (3), markkinatilanne (2) ja yksilöiden rooli konsernissa (2). Oman työn kannalta tärkeimmiksi mainittiin enemmän kuin kerran ei mitään (2), viestinnän avoimuus (2) ja hankekehitys (2).

Yleisenä havaintona voidaan todeta vastausten pirstaloituneen, mikä viittaa siihen, että päätietolähteenä ollut esitys ei nostanut strategiasta erityisesti mitään painotuksia. Tästä syystä kuulijat ovat tarttuneet vaihtelevasti erilaisiin strategiassa olleisiin seikkoihin todennäköisesti omaan tehtäväänsä peilaten.

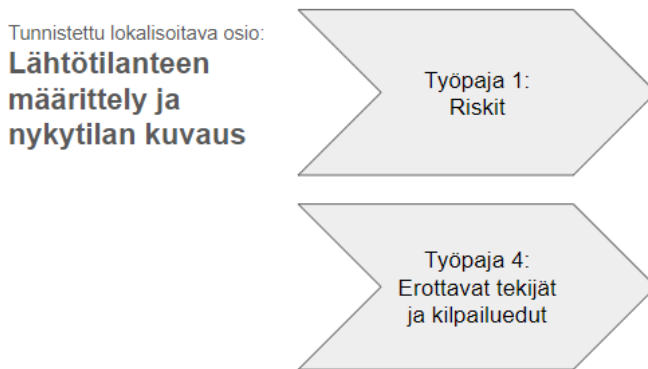
## 5.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi toteutettiin sisällönerottelulla, jossa konsernistrategiaa ja edeltävää maayhtiön strategiaa vertailtiin osioittain toisiinsa. Vertailussa arvioitiin, onko kansainvälisen strategian eri osioille tarvetta paikallisessa strategiassa, voiko kyseistä osiota käyttää samansisältöisenä maayhtiön strategiassa vai vaatiiko se tarkempaa paikallistamista. Lopulta syntyi kolme kategoriaa, jotka saivat nimet *säilytettävät*, *muutettavat* ja *lisättävät osat*.

Ensimmäiseksi tunnistetuksi lokalisoitavaksi asiaksi tunnistettiin lähtötilanteen määrittely, joka löytyi molemmista olemassa olevista dokumenteista. Lähtötilanteen määrittely rajattiin liiketoiminnan riskien kartoittamiseen, koska se oli tausta-aineistoissa noussut jo aiemmin esiin alueena, jota ei maayhtiön liiketoiminnassa ollut tehty, mutta riskikartoituksen tarve oli tunnistettu. Konsernin strategiatyöskentelyssä ja varautumistyössä tunnistetut riskit koskevat myös maayhtiötä, mutta ne jättävät huomiotta paikalliseen toimintaympäristöön liittyvät riskit, joihin maakohtaisella strategiatyöllä voitaisiin pureutua ennakoimalla ja toimintaa suunnittelemalla. Siksi tehtiin valinta, että maakohtaiseen liiketoimintaan liittyvät riskit tulee tunnistaa ja kerätä yhteen, että voidaan tehdä strategisia valintoja, jotka vastaavat tunnistettuihin riskeihin.

Toiseksi osaksi lähtötilanteen määrittelyä tunnistettiin erottavat tekijät ja kilpailuedut. Kansainvälisessä strategiassa nämä oli tunnistettu, ja tällöin näkökulma on kansainvälinen markkina-asema. Yhtiön asema Suomessa on markkinoilla erilainen, kun se on muissa maissa, joten myös erottavat tekijät poikkeavat konsernin tunnistamista tekijöistä ja kilpailueduista. Suomessa yhtiö kuuluu kärkitoimijoihin maatuulivoiman hankekehityksessä ja rakentamisessa, kun esimerkiksi päämarkkinalla Saksassa yhtiö on hyvin kilpaillulla markkinalla keskisuuri toimija. Ylipäätään markkinaposition eri markkinoilla on hyvin erilainen ja siksi oletuksena oli, että määritelmä erottaville tekijöille ja kilpailueduille on erilainen paikallisesti Suomessa, kuin kansainvälisesti – kansainvälistä organisatiokulttuurista ulottuvuutta kuitenkin sivuuttamatta.

Suomessa on tehty myös erilaisia strategisia valintoja, kuten keskittyminen vuoteen 2024 asti maataluvoimaan sekä vahva asema poliittisessa vaikuttamisessa ja edunvalvonnassa. Viestintä on koko konsernissa tunnistettu strategiseksi tekijäksi, mutta Suomessa on eri tavoin kuin muissa maissa haluttu lähteä rakentamaan luottamusta sidosryhmiin myös valitusti valtakunnallisen median ja näkyvyyden kautta. Muissa maissa ei kulttuurisesti ole samanlaista tarvetta valtakunnalliseen näkyvyydelle luottamuksen rakentamiseksi. Näistä syistä päätettiin toteuttaa kaksi työpajaa kuvaamaan maayhtiön nykytilaa: riskit (seuraavassa vaiheessa: työpaja 1) sekä erottavat tekijät ja kilpailuedut (seuraavassa vaiheessa: työpaja 4).



Kuva 7. Dokumenttianalyysin pohjalta tunnistetut lokalisoitavat osiot työpajoihin 1 ja 4

Toinen lokalisoitavaksi tunnistettu strategian osa-alue oli visio ja missio (seuraavassa vaiheessa: työpaja 2). Maayhtiön edeltävästä strategiasta ne puuttuivat kokonaan, kun taas konsernin uudessa strategiassa ne oli määritelty. Elementit tunnistettiin sellaisiksi, joilla voitaisiin luoda linkki konsernistrategiaan, ja toisaalta muuttamalla kieltä englannista suomeen niihin syntyisi paikallinen yhteys ja merkitys. Tästä syystä osana opinnäytetyöprosessia ne päätettiin viedä strategiatyöpajaan, jossa ryhmät voisivat arvioida suoraa käännettä suomeksi sekä muita vaihtoehtoisia käännöksiä tai versioita omansa konsernistrategian mukaista visiota ja missiota noudatellen.



Kuva 8. Dokumenttianalyysin pohjalta tunnistetut lokalisoitavat osiot työpajaan 2

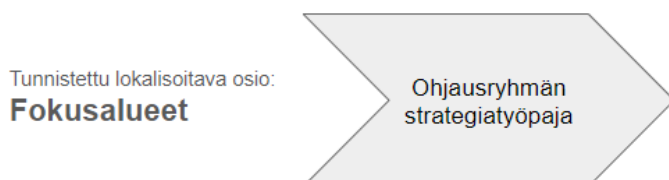
Kolmas lokalisoitava osa oli arvot (seuraavassa vaiheessa: työpaja 3). Arvoja ei ollut määritelty edellisessä maayhtiön strategiassa, mutta uuteen konsernistrategiaan arvoja oli kirjattu. Arvot ovat yhtä lailla kuin visio ja missio elementti, joilla voidaan luoda yhtenäisyyttä konsernissa ja tunnistaa yhteinen toiminnan perusta. Lisäksi aiemmassa työryhmätyöskentelyssä oli maayhtiössä tunnistettu tarve yhteisille arvoille, joilla voitaisiin esimerkiksi perustella tehtyjä valintoja.

Arvoja oli konsernistrategiaan kirjattu suomalaisen organisaatiokulttuurin näkökulmasta paljon. Arvot päätettiin viedä työstettäväksi sosiaalisen vastuullisuuden työryhmään avoimen työpajan sijaan, sillä työryhmä oli jo aiemmassa vastuullisuusohjelmaan liittymässä työskentelyssään käynyt keskustelua arvoista osana yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuusperiaatteiden kirjaamista.



Kuva 9. Dokumenttianalyysin pohjalta tunnistetut lokalisoitava osio työpajaan 3

Neljäs tunnistettu lokalisoitava asia oli fokusalueet (seuraavassa vaiheessa: ohjausryhmän strategiatyöpaja), joiden kehittämiseen strategiakaudella tähdättäisiin. Konsernin strategiassa määritellyt fokusalueet eivät ohjausryhmän arvioinnin näkemyksen mukaan soveltuneet sellaisenaan vastaamaan tehtyyn riskikartoitukseen tai sisäisiin ja ulkoisiin muutosvoimiin, joita työpajatyöskentelyssä ja ohjausryhmätyöskentelyssä oli tunnistettu. Fokusalueet vietiin päätettäväksi ohjausryhmän strategiatyöpajaan, koska ohjausryhmän velvollisuus on nähdä yhtiön liiketoiminnan kokonaisuus, huomioida laajasti henkilöstön tarpeet ja rakentaa näkemystä tulevaisuuteen. Niihin liittyviä toimenpiteitä ideoitiin myös henkilöstön strategiapäivässä.



Kuva 10. Dokumenttianalyysin pohjalta tunnistettu lokalisoitava osio ohjausryhmän strategiatyöpajaan

Kuudes tunnistettu lokalisoitava asia oli taloudelliset mittarit. Maayhtiön asema suhteessa emoyhtiöön on ollut perinteisesti sellainen, ettei maakohtaisella raportoinnilla ole ollut suurta roolia yhtiön liiketoiminnassa. Silti sekä ohjausryhmässä että henkilöstön taholla on noussut toistuvasti esiin toive tehdä paikallinen tapa arvioida liiketoimintaa taloudellisten mittareiden kautta, vaikkei emoyhtiö tätä maayhtiöltä edellytä. Siksi ohjausryhmä oli jo aiemmin asettanut työryhmän yhtiön talousjohtajan johdolla suunnittelemaan mittaristoa, joka avaisi liiketaloudellista kehitystä talouden näkökulmasta. Koska perinteiset mittarit eivät ole hankekehitystyössä ja konsernirakenteessa kuvaavia, työryhmän tehtävä olisi löytää keinot, jotka ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan ja antavat maayhtiön toiminnan kannalta totuudenmukaista kuvaa liiketoiminnasta. Ohjausryhmän strategiatyöpaikassa päätettiin, että osana maakohtaista strategiaa julkaistaan nämä taloudelliset mittarit ja suhteutetaan Suomen liiketoiminnan taloudellista kehitystä konsernin tavoitteisiin vuoteen 2027 asti strategiakauden mukaisesti.

Tässä kohtaa tehdyissä valinnoissa on tärkeää tunnistaa valintojen valta. Ne osat, jotka on päätetty kääntää ja jotka on päätetty jättää kääntämättä määrittävät mikä on Suomen maayhtiön strategia tulevat vuodet, koska ei-käännetyt osat jäävät englanninkielisiksi ja osaksi konsernistrategiaa. Blenkinsopp (2010, 42–43) tuo esiin, että tämä valta-asetelma liiketoiminnan kielivalintoja tehdessä on hyvä tunnistaa.

### 5.3 Työpajatyöskentelyn tulokset

**Riskityöpajassa (työpaja 1)** lähdettiin määrittelemään riskejä kartoittamalla toimintaympäristöä, johon strategian tulisi vastata. Kaksi ryhmää listasi riskit moniulotteisesti toimintaympäristöä luotavan PESTEL-kehiksen mukaan ryhmiin poliittiset riskit, taloudelliset riskit, sosiaaliset riskit, teknologiset riskit, ympäristö- ja luontoriskit sekä juridiset riskit. Tämän jälkeen ryhmät jäsentelivät listamia riskejä tärkeyden mukaan asteikolle, jossa arvioitiin riskiin vakavuutta ja todennäköisyyttä. Tulokset on esitelty taulukossa 5. Numero kuvaa riskin vakavuutta.

Huomioitavaa on, että merkittävien riskien kategoriaan kuuluu enemmistö kaikista tunnistetuista riskeistä. Kaiken kaikkiaan toimintaympäristön nähtiin siis vaikeutuvan. Verrattuna tausta-aineistona käytettyyn konsernin riskikartoitukseen, on selvää, että monet riskit ovat hyvin paikallisia ja Suomen liiketoimintaympäristöön sidonnaisia. Suomen tarkastelussa riskejä on tarkasteltu moniulotteisimmin, sillä konsernin riskien kartoitus keskittyy taloudellisten riskien ennakkointiin. Siten Suomen riskikartoitus antaa kattavamman pohjan paikallisen liiketoiminnan erityisyyksien huomioimiseen.



Kuva 11. Liiketoiminnan riskit painotettuna merkittävyydeltään (1 suurin - 9 pienin)

**Visio ja missio -työpajassa (työpaja 2)** kaksi ryhmää, toisessa läsnäolijat ja toisessa etäosallistujat, kirjasi pohdintojaan valmiiksi tehtyyn työskentelypohjaan. Kommentteja jätettiin valmiiksi ideoi-tuihin visioehdotuksiin ja ryhmillä oli mahdollisuus jättää myös omia ehdotuksia. Rajaavana tekijänä oli konsernistrategian asettama visio *Net Zero World*. Ryhmien tehtävä oli pohtia konsernistrategian merkitystä ja sen sanoittamista ja merkityksellistämistä suomen kielellä. Tavoitteena oli työstää visio, jonka merkitys on linjassa konsernivision kanssa, mutta sanoituksen ei tarvitsisi ei olla suora käänös – vaikkakin myös suora käänös oli mukana tehdyissä pohjaehdotuksissa.

Yhtään uusia ehdotuksia ei tullut. Keskustelut molemmissa ryhmissä olivat hyvin samankaltaisia. Tasapaino oli sanana sellainen, jonka molemmat ryhmät nostivat esiin ja mieltyivät siihen. Sen sijaan hiilijalanjälkeen liittyvät sanoitukset koettiin liian kapeiksi merkitykseltään. Vision maantieteellinen raja- Suo- men ja maailman välillä aiheutti eniten keskustelua. Suomi-konteksti koettiin selkeäksi ja tartuttavaksi, kun taas maailman konteksti tuntui saavuttamattomalta ja liian suurelta tehtävältä yhdelle maayhtiölle. Toisaalta nousi esiin näkökulma ilmastonmuutoksen ja globaalien kriisien rajattomuudesta sekä yhteneväisyydestä konsernin visioon, jossa kontekstina on maailma. Visioehdotukseksi muotoutui *Maailma kestävästi tasapainossa*.

Toisessa osassa työpajaa määriteltiin missiota, jonka alkuperäinen muoto englanniksi on *Achieving Energy Transition*. Missiota tarkasteltiin kolmesta näkökulmasta: realistisesti, kriittisesti ja idealistisesti. Ryhmätyöskentelyssä nousi esiin mission toteuttamisen tapa ja erityisesti vastuullisuuden ulottuvuudet yhtiön toimintaperiaatteena. Siksi energiasiiirtymä käännettiin vihreäksi siirtymäksi suomenkielisessä jatkoehdotuksessa *Teemme vihreää siirtymää todeksi*. Tällöin ehdotus huomioi erityisesti ympäristövastuun näkökulman paremmin, mutta yhteys konsernistrategian missioon säilyi. Yhtiön tekijöiden rooli nostettiin ehdotuksessa aktiivisemmaksi suhteessa alkuperäiseen, jolloin jokaisen työntekijän rooli missiossa korostuu (achieving – saavuttaa vrt. teemme todeksi).

**Arvotyöpajassa (työpaja3)** työskentelyn lähtökohdaksi otettiin konsernistrategiassa määritellyt arvot:

- Diversity & equality (suom. monimuotoisuus ja tasa-arvo)
- Group orientation & individual responsibility (suom. ryhmäorientaatio ja yksilöllinen vastuu)
- Development & respect (suom. kehitys ja kunnioitus)

Tämän lisäksi konsernistrategiassa oli nimetty liiketoimintaperiaatteet, jotka voisi tulkita myös arvoiksi. Myös näitä käytettiin ideoinnissa:

- Fairness & Reliability (suom. reiluus ja luotettavuus)
- Transparency & honesty (suom. läpinäkyvyys ja rehellisyys)
- Local & personal (suom. paikallinen ja henkilökohtainen)

Arvotyötä työstettiin yhtiön sosiaalisen vastuullisuuden työryhmässä, jossa on kaksi ohjausryhmän edustajaa ja kaksi työntekijäedustajaa. Keskusteluihin otettiin mukaan myös työsuojeluvaltuutettu. Lähtökohtaisesti on selvää, että arvojen tulisi olla samat halki organisaation. Siksi tavoitteena ei ollut kehittää maakohtaisia arvoja, vaan pikemmin etsiä oikeat suomenkieliset sanat kuvaamaan arvoja, jotka kansainvälisessä strategiassa oli määritelty. Eri kielten välillä sanoilla on sävyeroja, ja näitä tulkintoja haluttiin paikallisessa työryhmätyöskentelyssä huomioida. Konsernin arvot oli esitetty suomalaiselle strategiakulttuurille vieraaseen tyyliin ja työryhmässä tunnistettiin, että arvot pitäisi muotoilla avainsanoiksi ja suomalaisittain arvoiksi tunnistettavaan muotoon kuitenkin muuttamatta merkitystä, jota konsernistrategiassa tarkoitettiin.

Ryhmätyöskentelyssä kaikki olivat yhtä mieltä, että mieleen painamiseksi arvoja oli liian monta. Tästä syystä päätettiin heti, että paikallistettuun versioon pyrittäisiin tiivistämään arvot 3–4 avainsa-

naan. Konsernistrategiassa arvoiksi määritellyt arvot eivät kaikilta osin vastanneet osallistujien käsitystä arvoista ja siksi oli selvää, että suora käänös ei riittäisi. Tavoitteena oli kuitenkin saada konsernistrategian mukainen viesti sisään paikallistettuun versioon.

Tausta-aineistona käytettiin esimerkiksi henkilöstökyselyä (11/2023), josta tutkittiin työntekijöiden esiin nostamia yhtiön organisaatiokulttuurin vahvuuksia. Ryhmä luokitteli konsernistrategiassa esitettyjä arvosanoja samankaltaisuuden pohjalta ryhmiin, minkä jälkeen pyrittiin löytämään sanaryhmälle yhdistävä avainsana. Työskentelyn pohjalta arvot kiteytyivät sanoihin kunnioitus, vastuu, kasvu ja läpinäkyvyys. Jokaiselle arvolle kirjoitettiin 1–2 virkkeen selite, millä sen merkitystä yhtiön kontekstissa avataan.

**Erottavat tekijät ja kilpailuedut -työpaja (työpaja 4)** toteutettiin samanlailla kuin edelliset: Miro-alustaa hyödyntäen kahdessa ryhmässä. Työpajaan osallistui yhdeksän henkilöä, joista kolme osallistui etäyhteydellä ja puolet paikan päällä. Työpaja alkoi fasilitaattorin antamalla ohjeistuksella. Ensimmäisessä osassa osallistujien tuli listata erilaisia piirteitä neljän kategorian mukaan maayhtiöstä: erottavat tekijät, ylivoimaisuustekijät, samaa kuin muut ja heikompia kuin muut. Toisessa osassa samoja piirteitä luokiteltiin uusiin kategorioihin: tekee meistä erilaisen, tässä olemme alan parhaita, ei erota muista ja ei korosteta. Tavoitteena oli toisessa tehtävässä löytää piirteistä tärkeimpiä erottavia tekijöitä suhteessa muihin alan toimijoihin, kun ensimmäisessä osassa keskityttiin enemmän itsetutkiskeluun. Positiivisten piirteiden lisäksi myös heikkouksien tunnistaminen koettiin tärkeäksi.

Erilaisuustekijöiksi nousivat seuraavat asiat:

- rohkeus rekrytoinnissa
- puhtaasti uusiutuvaan energiaan ja maatuulivoimaan keskittyvä
- työtä tehdään ihmiset edellä, ei vain rahan perässä
- ei tiukkoja prosesseja
- yksilöiden vaikutusmahdollisuudet
- (poliittisen) vaikuttamisen osaaminen

Parhaimmuustekijöiksi tunnistettiin seuraavat asiat:

- reilut toimintatavat
- lähestymistapana aidosti kaikille hyvä ratkaisu
- maanläheisyys ja luotettavuus, lähellä paikallisia
- ”ei pukumiehiä”
- paljon tuttuja kasvoja

Ei korostettaviin seikkoihin listattiin esimerkiksi kapea teknologiafokus, saksalaisomisteisuus, osan työntekijöiden kokemuksen puute tuulivoima-alalta sekä liiketoimintamalli, jossa hankkeet myydään tyypillisesti ulkomaisille ostajille.

Yhteenvetona työpajoissa saatiin kerättyä hyvää pohjaa strategiatyöskentelyn seuraaville vaiheille, vaikka esimerkiksi erottavista tekijöistä ei työpajan perusteella vielä syntynyt konkreettista ehdotusta. Työpajavaiheen jälkeen konkreettiset ehdotukset etenivät ohjausryhmän strategiapäivän agendalle käsiteltäväksi ja tehdyt koosteet tuloksista tukemaan ohjausryhmätyöskentelyä.

Taulukko 6. Yhteenveto strategiatyöpajoista

Työpaja	Esiin nousseet teemat	Avainlöydökset
1. Riskikartoitus	Paikallinen liiketoimintaympäristö ja siihen liittyvät erityisyydet Vastuullisen ja eettisen liiketoimintamallin kriittisyys Teknologiariskit	Merkittävien riskien määrä on laaja ja edellyttää riskeihin varautumista ja ennakoitua
2. Visio ja missio	Yhtäläisyys konsernistrategiaan Maantieteellinen rajaus Työntekijöiden roolin aktiivisuus Vastuullisuuden ulottuvuus	Visioehdotus: Maailma kestävästi tasapainossa  Missioehdotus: Teemme vihreää siirtymää todeksi
3. Arvot	Arvosanojen muotoilu Rajaaminen 3–4 avainsanaan Paikallisen näkökulman huomiointi, henkilöstökysely	Arvoehdotus: kunnioitus, vastuu, kasvu ja läpinäkyvyys
4. Erottavat tekijät ja kilpailuedut	Erottautumistekijöiden ja parhaimmuustekijöiden tunnistaminen	<i>Ei konkreettista ehdotusta</i>

#### 5.4 Ohjausryhmän strategiapäivä

Ohjausryhmän strategiapäivä juoksutettiin käymällä läpi eri vaiheissa tehtyjen strategiatarkastelujen koosteita, minkä jälkeen ohjausryhmän jäsenet poimivat koosteista keskeisiä toimenpiteitä ja valitsemiensa toimenpiteiden valmiusastetta. Ensimmäisen työskentelyosan lopputuloksena syntyi taulukko, josta nähdään tehdyt toimenpiteet, aloitetut mutta kesken jääneet toimenpiteet sekä toimenpiteet, jotka vaativat vielä työstämistä. Priorisointi on tehty mainintakertojen mukaisesti.

Taulukko 7.

Edellisen strategiakauden toimenpiteiden arviointi ja prioriteetti (tärkeysjärjestyksessä lueteltuna)

### **Tila & status edellisen strategiakauden jälkeen**

#### **Tehty**

perehdytysprosessi; palkitsemismalli ja kompensatiopaketit; projektien hallintatyökalun käyttöönotto; vastuullisuusohjelman laatiminen; liiketoiminnan fokus: maatuulivoima; brändi, maine ja positointi; markkina-aseman vahvistaminen, näytöt alalla; hyvät kumppanuudet; vahvuuksien tunnistaminen: pitkäjänteisyys, harkitsevuus, maltti; terve ja hyvä työkuultuuri; viestintätaitojen kehittäminen

#### **Kesken**

liiketoiminnan kasvattaminen: riskien hallinta ja ennakoiti; arvot; vaikuttaminen konsernissa; parempi sisäinen kommunikointi; läpinäkyvät ja selkeät sisäiset prosessit; yhteiset ja yksilölliset tavoitteet; sosiaalinen hyväksyttävyyys: kasvatetaan luottamusta ja vähennetään epäluuloa; kotimainen ostaja; poliittinen vaikuttaminen, urapolut

#### **Vaatii työstöä**

talousviestintä; data; työntekijöiden pitovoima; kokemuksen puute; ennakoiti ja skenaariot; riskienhallinta ja portfolion hallinta; tiedonkulku tiimeistä ohjausryhmään; sidosryhmäsuhteiden hallintamalli; outside of the box -ajattelu; jatkuvan parantamisen ideologia

Toisessa osassa ohjausryhmälle esiteltiin työpajoissa saavutettuja lopputuloksia visiosta ja missiosta, arvoista ja erottavuustekijöistä. Erottavuustekijöitä tulisi vielä teroittaa muotoilultaan henkilöstön strategiapäivään.

Kolmannessa osassa ohjausryhmän tehtävä oli määrittää edellä käydyn aineiston ja keskustelun pohjalta fokusalueet tulevalle strategiakaudelle. Tässä tarkastelussa vahvana tukena toimi yhdessä tehty arviointi edellisen strategiakauden aikana toteutuneista, kesken jääneistä ja suunnitelluista, muttei toteutuneista toimenpiteistä. Kahta jälkimmäistä kategoriaa tarkasteltaessa arvion perusteella oli nähtävissä neljä selkeää aluetta, joihin tulisi keskittyä. Uusiksi fokusalueiksi määriteltiin ennakoiti, laatu ja osaaminen, tavoitteellisuus ja vastuullisuus.

### **5.5 Henkilöstön strategiapäivä ja laadullinen sisällönanalyysi**

Strategiapäivän World Café -ryhmien tuloksena osaksi opinnäytettä voidaan sisällyttää seitsemän keskustelupöydän muistiot, joihin pöydän houstaja tallensi käytyä keskustelua. Taulukossa on esitetty strategiapöydissä esiin nousseet keskusteluteemat sekä niiden pohjalta osana opinnäytettä ja strategiaprosessia muodostettu jatkokäyttöehdotus. On huomattava, että jatkokäyttöehdotukset on laadittu strategiapäivän jälkeen opinnäytteen laatijan toimesta.

Taulukko 8. World Café -pöytien tulokset ja jatkokäyttöehdotukset

Keskustelun aihe	Esiin nousseet teemat	Jatkokäyttö
<p>Visio ja missio: Maailma kestävästi tasapainossa</p> <p>Teemme vihreää siirtymää todeksi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etuoikeutettu rooli ja roolimallina toimiminen</li> <li>• Osana jotain suurempaa</li> <li>• Sitoutuminen konsernin tavoitteisiin</li> <li>• Vahva, jaettu arvopohja</li> <li>• Tulevaisuusorientaatio ja ylisukupolvisuus</li> <li>• Liiketoimintaa läpileikkaavaa</li> </ul>	<p>Auki kirjoitettavan strategianarratiivin tukeminen</p> <p><i>Lisätään missioon:</i> Rakennamme tulevaisuutta, joka kestää sukupolvelta toiselle</p>
<p>Arvot: kunnioitus, vastuu, kasvu, läpinäkyvyys / reiluus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanojen monimerkityksellisyys ja vaihtoehtoiset sanoitukset</li> <li>• Yhteisöllisyys esiin?</li> </ul>	<p><i>Vaihtoehtoja arvoiksi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Välittäminen / arvostus / monimuotoisuus,</li> <li>• Yhteistyö / yhteisöllisyys / monimuotoisuus</li> <li>• Tavoitteellisuus / määrätietoisuus / luotettavuus / kehitys</li> <li>• Avoimuus</li> </ul>
<p>Erottavat tekijät ja kilpailuedut</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positiivinen näkyvyys</li> <li>• Panostukset yhteishenkeen</li> <li>• Ihmiset esiin</li> <li>• Osaaminen ja osaamisen tukeminen</li> <li>• Selkeä oma suunta yhtiönä</li> </ul>	<p><i>Ehdotus muotoiluksi:</i></p> <p>Jokaisen vastuu Yhdessä enemmän Osaamme ja vaikutamme Hajautettu hankeportfolio</p>
<p>Fokusalue: Ennakointi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktiivisuudesta proaktiivisuuteen</li> <li>• Toimintaympäristön muutosten huomiointi ja syvempi ymmärrys markkinatilanteeseen</li> <li>• Riippuvuuksien tunnistaminen ja minimointi</li> <li>• Tiedonjako ja hiljaisen</li> </ul>	<p><i>Ehdotus tavoitteeksi:</i></p> <p>Organisaatiomme ennakoi proaktiivisesti liiketoimintaympäristön muutoksia ja hyödyn-tää sen mahdollisuuksia. Minimomme riskejä ja riippuvuuksia sekä skaalaamme menestyksekkäitä konsepteja.</p>

	<p>tiedon välittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäisen työn parempi ennakointi tiimien välillä</li> <li>• Yksilölliset tavoitteet ja niiden seuranta</li> <li>• Riskikartoitus ja riskienhallinnan suunnitelma</li> <li>• Jaetut ja dokumentoidut konseptit ja skaalautuvuus</li> <li>• Ajoitusten suunnittelu ennakkoon</li> </ul>	
Fokusalue: Tavoitteellisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuloksellisuuden merkitys</li> <li>• Tavoitteiden ohjaavuus ja rajaavuus omassa työssä</li> <li>• Yksilölliset ja yhteiset tavoitteet</li> <li>• Pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet</li> <li>• Merkityksellisyyden kokemus</li> <li>• Strategiasta käytäntöön</li> <li>• Palautekulttuuri</li> </ul>	<p><i>Ehdotus tavoitteeksi:</i></p> <p>Tavoitteellisuus on meillä joka päiväistä sitoutumista oman työnsä hyvin tekemiseen ja se luo onnistumisen kokemuksia</p>
Fokusalue: Laatu ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulkoisen työn laadunvalvonta</li> <li>• Sisäisen työn laadunvalvonta ja varmennus</li> <li>• Tiedon tallentaminen</li> <li>• Priorisointi</li> <li>• Oppimiskulttuuri</li> </ul>	<p><i>Ehdotus tavoitteeksi:</i></p> <p>Meillä on yhtenäinen laatuymmärrys, jota seuraamme ja kehitämme. Meillä on oppiva organisaatiokulttuuri, jossa tallennamme ja jaamme tietoa sekä hyödynnämme oppimaamme tulevaisuutta varten.</p>
Fokusalue: Vastuullisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laaja vastuullisuuskäsitys</li> <li>• Oman toiminnan vaikutukset ja mittakaava, vaikuttavuus</li> <li>• Arvoketju</li> <li>• Vastuutus ja roolit arvoketjussa</li> <li>• Vastuullisuusraportointi ja</li> </ul>	<p><i>Ehdotus tavoitteeksi:</i></p> <p>Meillä on osaaminen mitata toimintamme vaikutuksia halki arvoketjun ja kyky priorisoida vaikuttavimmat teot vastuullisuuden ja läpinäkyvyyden edistämiseksi. Kasvatamme toimintamme arvoa kestävien ratkaisujen avulla.</p>

	arvon kasvattaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknisen suunnittelun ja teknisten ratkaisujen rajoitteet ja mahdollisuudet</li> </ul>	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

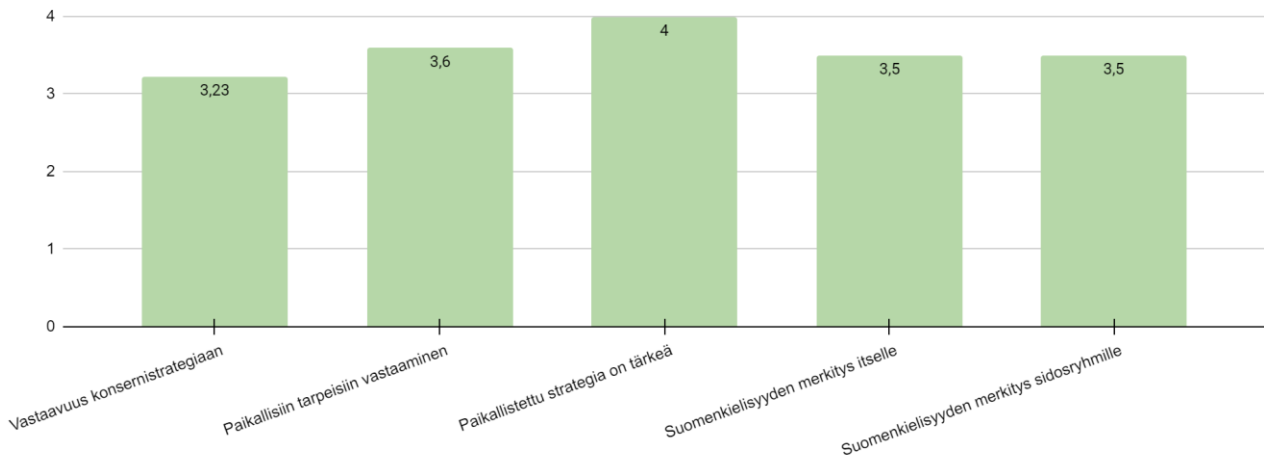
Henkilöstön strategiapäivän jälkeen ehdotukset ja strategian viimeistely vietiin ohjausryhmätyöskentelyyn. Ohjausryhmätyöskentelyssä jatkettiin erityisesti fokusalueiden tavoitteiden, toimenpiteiden ja mittareiden ideointia ja valintaa. Tätä vaihetta ei ole enää sisällytetty osaksi kehittämistyön tutkimusta.

## 5.6 Palautekysely

Henkilöstön strategiapäivän jälkeen toteutettiin viimeisenä tutkimusosana palautekysely, jonka tavoite oli kerätä tietoa henkilöstön huomioista ja nostoista liittyen strategiapäivään sekä tuottaa vertailuaineisto pohjustavalle ennakkokyselylle, millä tutkimusaineiston keruu lähti liikkeelle.

Kyselyyn vastasi 13 henkilöstön jäsentä, joista 11 oli työntekijöitä, yksi ohjausryhmän jäsen ja yksi vastaaja ei halunnut vastata. Vastaajista 77 prosenttia oli tutustunut konsernistrategiaan jo ennen henkilöstön strategiapäivää, ja näistä enemmistö (8) oli nähnyt Suomesta vastaavan konsernin johtajan esityksen aiheesta lokakuussa. Kaksi vastaajaa oli nähnyt konsernin esityksen aiheesta, kolme tutustunut aineistoon intranetissä ja yksi ohjausryhmän työpajassa.

Vastaajista 69 prosenttia koki ajattelunsa strategiasta vahvistuneen strategiapäivän myötä. Neljä (4) vastaajaa koki, ettei muutosta ajattelussa tapahtunut. Vastaajia pyydettiin tämän jälkeen arvioimaan väitteitä asteikolla yhdestä neljään, jossa yksi on vahvasti eri mieltä ja neljä vahvasti samaa mieltä. Kaikki vastaajat (vastausten keskiarvo 4) kokivat paikallistetun strategian tärkeäksi. Vastaajista 77 prosenttia koki esitetyn strategian vastaavan paikallisiin tarpeisiin, mutta on huomioitava kahden vastaajan olevan väitteen kanssa eri mieltä (vastauksena arvo 2, kun arvo 1 on vahvasti eri mieltä). Suomenkielisyyden itselle koki tärkeäksi (3 samaa mieltä / 4 vahvasti samaa mieltä) seitsemän vastaajaa ja yksi vastaaja oli eri mieltä (arvo 2). Jakauma oli sama, kun kysyttiin suomenkielisyyden merkitystä sidosryhmille.



Kuva 12. Palautekyselyn vastausten keskiarvo väitteisiin (1 vahvasti eri mieltä – 4 vahvasti samaa mieltä)

Vapaissa kommentteissa suomenkielisyyttä kommentoitiin muun muassa sillä perusteella, että suomenkielinen strategia on itselle läheisempi ja auttaa pääsemään kiinni merkityksiin.

Suomenkielinen strategia tulee lähemmäs, saa pohtimaan ja pureskelemaan merkityksiä tarkemmin. On myös helpommin kommunikoitavissa. Paikallinen strategia tärkeä, auttaa hahmottamaan tavoitteita ja tulevaisuutta Suomessa, konsernintason strategia liian laaja ja epätarkka tähän. (Poiminta vastauksista)

Kommenteissa korostettiin myös irtautumista saksalaisuuden leimasta sekä suomenkielisyyden merkitystä ulkoisille sidosryhmille. Toinen kommentti korostaa suomenkielisyyden viestivän paikallisuutta.

“Helpompi korostaa paikallista läsnäoloa ja osaamista, kun Suomen yhtiön strategia on tehty suomeksi.” (Poiminta vastauksista)

Strategian suomenkielisyyttä perusteltiin myös sillä, että työkieli maayhtiössä on suomi.

“Koska työkieli on suomi pitäisi strategiankin olla suomeksi, jotta se ei ole liian kaukana jokapäiväisestä työstä.” (Poiminta vastauksista)

Kysyttäessä konsernistrategiasta ja maayhtiön strategiasta mieleen jääneitä asioita painotuksissa oli eroavaisuutta, mutta myös samankaltaisuutta. Konsernistrategian koettiin keskittyvän suurempiin liiketoiminnan tavoitteisiin, maltilliseen kasvuun ja uusiutuvan energian kehitysnäkyymiin. Maayhtiön strategiasta mieleen olivat jääneet visio ja missio, kestävyys, vastuullisuus, ihmisten ja ympäristön hyvinvointi, tavoitteellisuus, laadunvarmistus ja ennakointi. Tästä voidaan päätellä, että

pöytäkohtainen käsittely auttoi ihmisiä painamaan mieleensä strategian avainkohtia, koska mieleen painuneet asiat maayhtiön strategiasta olivat pitkälti pöytien teemat.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

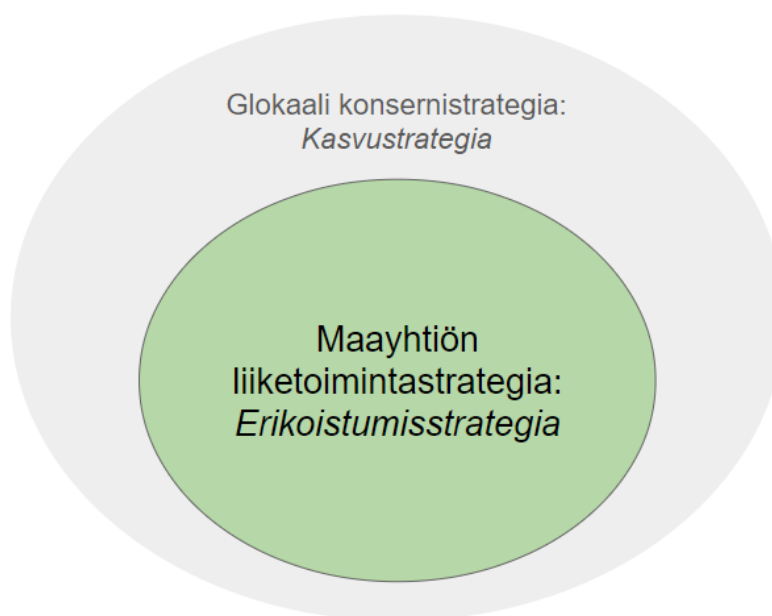
Kansainvälisen strategian paikallistaminen maayhtiölle edellytti ensin itsetutkiskelua siitä, millainen yhtiö on ja millainen yhtiö haluaa olla. Lähtötilanteessa ei ollut täysin selvää, mikä maayhtiön asema konsernissa on ja millaisella otteella konsernistrategialla halutaan johtaa maayhtiötä, koska konserni ei itse viestinyt kantaansa asiaan. Globaalin ja paikallisen dilemma (Whittington ym. 2020, 328–329), eli ristiveto globaalin integraation ja paikallisen reagointikyvyn välillä, oli ratkaistava ennen strategiatyön käynnistämistä. Työssä onnistuminen on edellyttänyt paikallisten erityispiirteiden ja -tarpeiden tunnistamista. Näitä asioita tutkiskelemalla oli mahdollista tunnistaa, millainen strategiaprosessi yhtiölle soveltuu ja mitä strategialla tavoitellaan.

Teoreettinen perehtyminen kansainvälisten yhtiöiden hierarkiamalleihin auttoi jäsentämään ja määrittelemään, millainen suhde konsernin ja maayhtiön välillä vallitsee, ja kuinka konsernistrategiaan tulisi suhtautua. Ensiksi teorian myötä suljettiin pois vaihtoehto globaali strategia, joka tarkastelee maailmaa yhtenä markkinana (mm. Keegan 1989 artikkelissa Svensson 2001, 3). Uusiutuvan energian kehittämisessä ja rakentamisessa paikallisuus on erittäin tärkeää, ja se on tunnistettu myös konsernissa. Kyseessä ei myöskään ole Rothin ja Morrisonin (1992, 2) tarkoittama globaalin maayhtiön mandaatti, jolla maayhtiöllä olisi jokin kaikkia hyödyttävä erityistehtävä konsernissa, mikä taas toisi maayhtiölle vapauksia esimerkiksi päätöksentekoon.

Sen sijaan monikansallinen tai monimarkkinainen strategia (mm. Grunen 1989, artikkelissa Svensson 2001,3) kuvaa konsernin edeltävää lähestymistapaa hyvin. Määritelmän mukaan maayhtiö voi toteuttaa omaa strategiaansa ja se saa toteuttaa vapaasti operatiivista toimintaansa. Maayhtiöllä oli ollut käytössään itsenäisesti tuottamansa maakohtainen strategia ja ohjaus konsernista on ollut pikemmin tukevaa, kuin määräävää. Uusi konsernistrategia herätti kysymyksen, muuttuisiko asema ja onko konserni esimerkiksi kiristämässä ohjaustaan maayhtiöistä kohti globaalia strategiaa. Lopputulemana, noin vuosi konsernistrategian julkaisemisen jälkeen, voidaan todeta, ettei tämä ole ollut konsernistrategian tarkoitus.

Svenssonin (2001, 12) esittämä käsite glokaalista strategiasta, joka yhdistää kansainvälisen ja paikallisen strategian, on lähinnä määritelmää konsernin strategisesta toimintatavasta. Se tunnistaa paikallisen soveltamisen tärkeyden ja toimintatapojen räätälöinnin merkityksen, mutta näkee hyötyjä standardisoinnilla ja samanlaatuisuudella. Glokaalissa strategiassa näiden välillä vallitsee tasapaino. Grant (2022) on käyttänyt samaa tarkoittavasta määritelmästä sanaa globaali strategia 2.0, jossa hyödynnetään kansainvälisyyden skaalaetu ja paikallisten markkinoiden tarpeet. Svenssonin ja Grantin määritelmät auttoivat tunnistamaan suhteen kansainvälisen konsernistrategian ja

paikallistetun maayhtiön strategian välillä. Konsernia voisi kuvata Ghemavatin (2018, 7 & 10) käsitteellä semiglobalisoitunut konserni, koska semiglobalisaation käsite kuvaa, ettei täyden integraation tila ole missään tilanteessa tavoiteltava, vaan integroitavuutta on arvioitava tapauskohtaisesti eri ulottuvuuksien kautta. Tämä kuvaa hyvin konsernin lähestymistapaa: yhtenäistä toimintatapaa käytetään siellä missä se toimii, muuten maayhtiöillä on paljon vapautta optimoida toimintaansa kunkin markkinan mukaan.



Kuva 13. Konsernistrategian ja maayhtiön strategioiden luonteet

Prosessin edetessä maayhtiön paikallistetun strategian tärkeys korostui, kun kirkastui, että konsernistrategian ja maayhtiön päämäärissä on eroa. Wildin ja Wildin (2024, 312–314) kansainvälisen strategian toteuttamisen mallin mukaan konsernistrategian tavoitteena on kasvu (mm. liikevaihdon ja tuloksen kasvu, henkilöstömäärän kasvu), kun taas maayhtiön tavoitteena on pikemmin erikoistuminen, jossa korostuu liiketoiminnan raja- ja laadullinen kehittäminen (fokusalueina laatu ja osaaminen, tavoitteellisuus ennakointi, vastuullisuus).

Pohdittaessa suhdetta konserniin esiin nousi vanhemmuusetu (Whittington ym. 2020, 281 & 296–297), joka tuo maayhtiölle monia etuja kuten keskitettyjä palveluja ja kyvykkyyksien kehittämistä. ABO Energyn tapauksessa tärkein maayhtiön nauttima vanhemmuusetu on tulospaineettomuus ja toimintavapaus, jonka työnjako sekä konsernin ja maayhtiön tasainen menestys on tähän asti taannut. Vanhemmuusedun säilyttäminen nousi erityisesti ohjusryhmätyöskentelyn keskusteluissa tärkeäksi seikaksi ja ohjasi osaltaan strategiatyön suuntaa kohti entistä parempaa laatua ja sitä kautta

hankkeiden arvonnousun tavoittelua. Tällöin maayhtiö voisi säilyttää hyvän asemansa konsernin luottotoimijana, mikä takaa todennäköisimmin samoja etuja myös tulevaisuudessa.

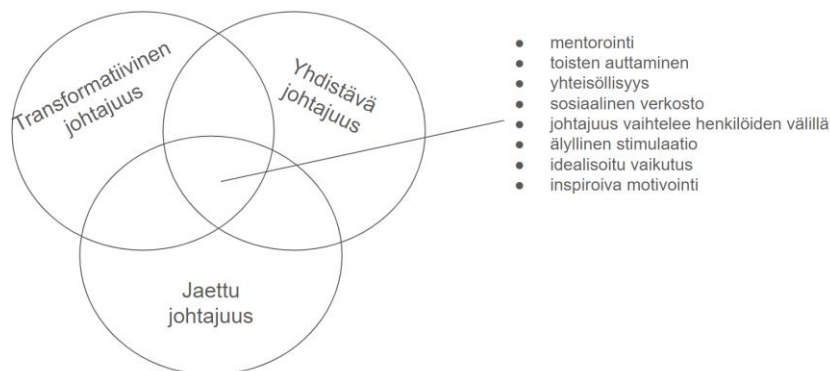
Kun tämä suhde konsernin ja maayhtiön välille oli jäsenetty, legitimoitui etenemismalli strategian lokalisoinnin prosessille ja raamit sen edistämiseksi oli rakennettu.

### 6.1 Maayhtiön näköinen strategiaprosessi

Strategiaprosessin menetelmäksi valikoitui avoin strategiatyö, jossa strategiatyö on osallistavaa. Sen etuina oli ideoiden laajuus, osallistettujen sidosryhmien ymmärryksen lisääminen ja sitouttaminen (Whittington ym. 2020, 561). Osallistamalla myös motivoitiin työntekijöitä ja pyrittiin vahvistamaan tunnesidettä yhtiöön (Bartlett & Ghosal 1994, 3 & 10).

On huomattava, että ABO Energyn henkilöstössä on myös paljon vuosien 1980–2000 välillä syntyneitä millenniaaleja ja Z-sukupolven edustajia, joille työn merkitys on tutkitusti kriittisempää kuin aiemmille sukupolville (Amire 2022). Samat sukupolvet näkevät oikeudenmukaisuuden työpaikalla tärkeäksi (Valkama 2020) – osallistamalla voidaan vahvistaa tätäkin kokemustakin.

Avoin ja osallistava strategiatyö sopii myös ABO Energyn johtajuuskäsitykseen, joka yhdistelee jaettua johtajuutta, yhdistävää johtajuutta ja transformatiivista johtajuutta.



Kuva 14. ABO Energy Suomen johtajuuskäsitys

Esimerkiksi yhdistävän johtajuuden mallia voi soveltaa ABO Energyn johtajuuskäsitykseen erityisesti suhteellisen ja välineellisen toiminnan kautta: mentorointi, toisten auttaminen, yhteisöllisyys sekä sosiaalinen verkosto ja yksilöiden voimaannuttaminen (Dugan 2017, 231–233) ovat vahvasti osa ABO Energyn organisaatiokulttuuria, jota halutaan vaalia. Toisaalta malli paljastaa vajauksen,

johon strategia voi vastata: suoran toimintamallin keinot – yksilösuorittaminen, kilpailullisuus, itsensä johtaminen ja vallankäyttö – ovat organisaatiokulttuurissa epätyypillisiä ja yritys voisi hyötyä niistä oikein johdettuina.

Kun lokalisoidaan kansainvälistä strategiaa paikallisen maayhtiön tarpeisiin, käytännön tasolla kansainvälisesti asetetut tavoitteet tarkentuvat, kun strategiaa johdetaan porrastetulta alaspäin (Wild & Wild 2024, 307). Näin tehtiin: ensin valittiin lokalisoitavat ja lisättävät osat, minkä jälkeen niitä lähdettiin työstämään muotoon, josta maayhtiölle syntyivät omat tavoitteet ja joista tiimit ja yksittäiset työntekijät voivat johtaa omat tavoitteensa.

Toinen paikallistamisen kannalta tärkeä asia oli strategian kielivalinta. ABO Energy -konsernin lingua franca on englanti ja kansainvälinen strategia on laadittu englanniksi. Tässä työssä lähtökohdaksi ja paikallistamisen menetelmäksi strategian kielen muuttaminen suomeksi, mikä on Suomen maayhtiön pääasiallinen työkieli. Tutkittu tieto tuki valintaa. Ihmisten ajattelun ja tunteiden näkökulmasta äidinkieli on keskeinen ja sen merkitys oppimisessa on suuri. Nahanthin (2020, 77) mukaan ihmiset oppivat enemmän äidinkielellään opetettuna, kuin muilla kielillä. Kielellä on myös tärkeä rooli kulttuurin sisäistämässä ja se sitoo ihmisiä yhteen.

Huomioitakoon, että yhtiössä on vähemmistössä töissä myös ihmisiä, joiden äidinkieli on muu kuin suomi, vaikka suomi onkin pääasiallinen työkieli. Silloin suomenkielisyys saattaisi olla tälle ryhmälle ulossulkevaa. Tässä prosessissa pääasiallista työkieltä pidettiin kuitenkin tarpeeksi painavana perusteena pitäytyä suomen kielessä. Sen merkitys koettiin palautekyselyn vastausten perusteella tärkeäksi myös ulkoisille sidosryhmille.

## **6.2 Tutkimusasetelmaan vastaaminen**

Tavoitteena oli paikallistaa ABO Energyn kansainvälinen konsernistrategia maayhtiön käyttöön liiketoimintastrategiaksi ja tunnistaa alueet, joissa voidaan säilyttää konsernistrategian elementit ja alueet, jotka vaativat uutta strategista sisältöä palvellakseen maayhtiön liiketoimintaa. Tarkoituksena oli laatia työ, joka voisi auttaa myös muita maayhtiöitä kansainvälisen konsernistrategian paikallistamisessa. Lopputuloksena syntyi paikallistettu maayhtiön strategia, joka toteutettiin osallistaen henkilöstöä ja johtoa. Valitut osat ovat linjassa konsernistrategian kanssa ja lisätyt osat vastaavat maayhtiön liiketoiminnan kehittämistarpeisiin. Tärkeänä syynä strategian sisällöllisen onnistumisen kannalta on ollut osallistaminen, joka on tuonut mahdollisen kritiikin ja uudet ideat jo matkan varrella esiin, jolloin suuntaa ja sanoituksia on voitu yhteiskehittää halki prosessin.

Tutkimusoletuksessa lähdettiin siitä, ettei kansainvälinen yritysstrategia anna Suomen liiketoiminnalle riittävän selvää suuntaa, vaan hyvän ja vankan perustan. Siinä oletettiin, että tarvitaan parempi ja tarkempi kuvaus Suomen liiketoimintaympäristöstä ja yhtiön positiosta juuri Suomen markkinalla, jolloin voidaan tunnistaa paremmin erityisesti strategiset fokusalueet ja niihin liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet. Oletuksessa lähdettiin myös siitä, että lokalisoinnalla strategia tulee lähemmäksi ja helpommin sovellettavaksi maayhtiön työntekijöille.

Niin kuin tämän luvun alkuosassa kuvataan, maayhtiölle oli tärkeää purkaa globaalin ja paikallisen dilemmaa, mikä tapahtui teoreettisen määrittelyn kautta. Kun oletettu jännite konsernin ja maayhtiön väliltä oli purettu määrittämällä suhde, syntyi avoin tila maayhtiön strategian tekemiselle, jossa konsernistrategia tarjosi työlle hyvän perustan. Lokalisoinnille, niin osallistamisella, räätälöidyillä sisällöillä kuin kielivalinnalla oli suuri merkitys henkilöstölle, kuten oletettiin. Tämä käy ilmi palautekyselyn tuloksista edellisessä luvussa.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, mitkä osat kansainvälisestä konsernistrategiasta toimivat maayhtiön strategiassa ja kuinka ne paikallistetaan. Tätä kysymystä käsiteltiin erityisesti konstruktioprosessin perehtymisvaiheessa, jossa menetelminä toimivat pohjustava ennakkokysely ja dokumenttianalyysi tukenaan tausta-aineisto. Konsernistrategiasta *säilytettäväksi* päätettiin jättää visio ja missio sekä arvot. Säilyttäminen tarkoittaa tässä sitä, että näiden osa-alueiden koettiin olevan konsernin sisäistä yhtenäisyyttä tukevia ja sellaisia, joihin on helppo sitoutua kielimuutoksen jälkeen myös paikallisesti.

Ne myös tarjosivat lisäarvoa, jota edeltävässä maayhtiön strategiassa ei ollut. Esimerkiksi vision puute muutoksen johtamisessa on Kotterin (1995, 61) mukaan virhe, joka voi johtaa hajanaisiin projekteihin ja suunnitelmiin, jotka eivät johda haluttuun suuntaan. Mitronen ja Raikaslehto (2019, 135) nimeävät vision tärkeimmäksi strategiseksi elementiksi merkityksen kokemuksen näkökulmasta.

Konsernistrategiasta *muutettavaksi* osa-alueeksi tunnistettiin nykytilan ja toimintaympäristön määrittely. Konsernistrategian ylätasoinen määritelmä kolmella eri mantereella sijaitsevan 16 eri maan tarpeisiin toimintaympäristönäkymistä ei luonut riittävää tarttumapintaa maayhtiölle strategisten fokusalueiden tunnistamiseen ja niihin kytkettävien avaintoimenpiteiden tekemiseen. Muun muassa Wild ja Wild (2024, 309) tuovat esiin kansallisten eroavaisuuksien tunnistamisen tärkeyden, koska ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa tavoiteltuun lopputulokseen.

Konsernistrategian ulkopuolelle *lisättäväksi* osa-alueiksi maayhtiön paikallistettuun strategiaan tunnistettiin erityisesti fokusalueet. Konsernistrategiassa määritellyt kehitysalueet eivät vastanneet

maayhtiön tarpeita, mikä on ymmärrettävää, kun näkökulma on kansainvälisen konsernin. Maayhtiön edellisessä strategiassa tällaiset fokukset oli määritelty, ja muotoilu oli koettu toimivaksi. Saman esitystavan valinta toi jatkuvuutta ja tunnistettavuutta, mikä puolestaan voisi tehdä strategian jalkauttamisesta helpompaa. Lisäksi näin toimimalla luotiin sidos edellisen strategian ja jo käynnistyneiden strategisten projektien ja hankkeiden (esim. viestintästrategia ja vastuullisuusohjelma) välille.

Paikallistamisen keinovalikoimaksi muotoutui kokonaisuus, jossa on sekä nopeita ja keveitä osioita (kyselyt), kapeasti rajattuja ja tehokkaita teematyöskentelyjä (avoimet strategiatyöpajat), syventäviä ja laaja-alaisia työpajoja (ohjausryhmän strategiatyöpaja ja henkilöstön strategiapäivä) sekä luokittelevaa ja summaavaa aineistoanalyysiä (dokumenttianalyysi ja laadullinen sisällönanalyysi). Menetelmät valikoituivat, koska ne sopivat toimeksiantajan edellyttämään aikatauluun ja käytössä oleviin resursseihin sekä pyrkivät olemaan lähestyttäviä.

Stroh (2020, 11 & 13) on varoittanut strategian ”yli” tekemisestä ja Mitronen ja Raikaslehto (2019, 60) strategian jäykistävästä vaikutuksesta. Näissä tapauksissa strategia ei enää mukaudu alati ympärillä muuttuvaan maailmaan tai siihen on yritetty mahduttaa kaikki mahdollinen, jolloin se ei enää auta vaan lamauttaa toimintaa. Tätä vaikutusta pyrittiin välttämään.

Mitronen ja Raikaslehto (2019, 203) ovat nostaneet esiin, että henkilöstöä strategiaprosessiin osallistettaessa on huolehdittava prosessin yksinkertaisuudesta ja rajaamisesta sekä käytettävä helpokäyttöisiä strategiatyökaluja. Kynnys osallistumiselle haluttiin pitää matalana ja tarvittava aineisto tuli saada menetelmillä kerättyä ja tallennettua. Menetelmien mielekkyys osallistujille ja positiivinen osallistumiskokemus oli tärkeää, koska iso osa työskentelystä tapahtui osallistettavien työntekijöiden normaalin päivätyön ohessa (avoimet strategiatyöpajat ja kyselyt) ja oli myös osa jalkauttamista. Menetelmävalikoiman tuli vastata innovatiivisen konstruktion prosessin vaiheisiin valitun lähestymistavan mukaisesti, ja sen voidaan todeta vastanneen.

Toisessa tutkimuskysymyksessä pohdittiin, kuinka maayhtiön strategialle tärkeät lisättävät strategian osa-alueet muodostetaan. Lisättäväksi osa-alueeksi tunnistettiin fokusalueet ja niiden muodostamiseen vaikutti kolme eri vaihetta: tausta-aineistona olevat dokumentit, dokumenttianalyysi ja ohjausryhmän strategiatyöpaja.

Fokusalueiden luomisessa oli yhtenäisyyden ja linjakkuuden kannalta tärkeää rakentaa yhteys edelliselle strategiakaudelle sekä voimassa oleviin strategiisiin linjauksiin silti tuoden uutta. Tausta-aineisto ja dokumenttianalyysi antoivat pohjan ohjausryhmän strategiatyöpajan työskentelylle, sillä siinä käytiin nämä oleelliset dokumentit läpi, luokiteltiin tavoitteiden saavuttamista ja toimenpiteiden onnistuneisuutta, ja lisäksi arvioitiin niiden valmiusastetta sekä kriittisyyttä maayhtiön tavoitellun

liiketoiminnallisen menestyksen näkökulmasta. Työpajassa tehtyjen priorisointien ja valintojen pohjalta tunnistettiin neljä fokusta, jotka kiteyttävät yhtiön menestykselle kriittiset strategiset kehitysalueet.

Muutettaviksi osa-alueiksi, jotka voidaan tulkita myös ns. uudeksi sisällöksi, tunnistettiin edellä mainitusti toimintaympäristön ja nykytilan määrittely. Näiden määrittelyyn toteutettiin kaksi työpajaa, toinen riskeistä ja toinen yhtiön erottuvuustekijöistä ja kilpailueduista. Riskityö huomioitiin erityisesti fokusalueiden muodostamisessa. Erottuvuustekijät ja kilpailuedut hioutuivat omaksi kohdakseen strategiaan työpajasta ohjausryhmän strategiatyöpajan, henkilöstön strategiatyöpajan sekä laadullisen sisällönanalyysin kautta lopulliseen muotoonsa. Keskeistä erottuvuustekijöiden ja kilpailuetujen muotoilussa oli tunnistettujen ominaisuuksien riittävä saturoituminen eri menetelmävaiheissa. Tavoitteena oli saada luonnos jo avoimessa strategiatyöpajassa, sen jälkeen ohjausryhmän strategiatyöpajassa, mutta vasta henkilöstön strategiatyöpäivän kirjaukset ja niiden analyysi tuottivat hyväksyttävän muotoilun, joka vastasi kaikkien vaiheiden tuloksia ja määritteli yhtiön tunnistettavasti.

Erottuvuustekijöiden ja kilpailuetujen sisällyttämistä mukaan strategiaan perustelee Wildin ja Wildin (2024, 306) näkemys, että yhtiön toimintaa kannattaa strategiassa määrittää toiminnan niille alueille, joissa yhtiö menestyy ja toisaalta rajaa ulos ne toiminnot, jotka johtavat keskinkertaiseen tai huonoon lopputulokseen.

Kolmas tutkimuskysymys kysyy, millä keinoilla johto ja työntekijät sitoutetaan toteuttamaan uutta strategiaa paikallisella tasolla. Innovatiivisen konstruktion prosessissa toinen vaihe ongelman tunnistamisen jälkeen on sitoutuminen. Tämän työn toimeksianto ja esitetyn prosessin hyväksyminen olivat ylimmän johdon antama lupaus sitoutua strategiatyön läpiviemiseen.

Kotterin (1995, 62) mukaan kolme neljäsosaa yrityksen johdosta tulee olla sitoutettu muutokseen tai muuten tulevaisuudessa seuraa ongelmia muutoksen läpiviennissä. Siksi johto ja esihenkilöt kutsuttiin mukaan kaikkiin strategiatyöpajoihin ja he kantoivat osaltaan vastuuta myös henkilöstön strategiapäivän järjestelyistä. Näin viestittiin koko henkilöstölle, että koko ohjausryhmä on sitoutunut uuteen strategiaan ja vie sitä eteenpäin. Strategiaproessin aikana ohjausryhmätyöskentelyä myös muutettiin, ja ohjausryhmän säännölliset palaverit jaettiin strategiisiin ja operatiivisiin, joista ensimmäisessä seurataan nimenomaan strategian edistämistä. Uusi toimintamalli otettiin käyttöön kevään 2024 aikana ja strategiatyöstöä on jatkettu ohjausryhmässä tämän työn rajauksesta pidemmälle. Osallistuneet ohjausryhmän jäsenet ovat kokeneet työskentelyn motivoivaksi ja innostavaksi. Jatkossa strategian tulisi elää johtamisessa esimerkiksi päätösten perusteluina ja muina arkisina nostoina (Kotter 1995, 64).

Bartlett ja Ghosal (1994, 3) ovat esittäneet, että strategia muotoutuu ihmisten käsissä ja etulinjassa on paras ymmärrys markkinoista. Siksi oli selvää, että työntekijät otetaan osaksi muutosprosessia. Näin myös työntekijöille annettiin mahdollisuus asteittaiseen mukautumiseen, jolloin muutos ei uhkaa organisaation turvallisuuden tunnetta (Lewin 2016).

Lewin (2016) ja Kotter (1995, 67) ohjaavat sitomaan muutosta yrityksen organisaatiokulttuuriin, koska sitä kautta muutos juurtuu. Muutos, eli tässä uusi strategia, tulee linkittää toistuvasti yksilön omaan työhön. Maayhtiön organisaatiokulttuurissa korostetaan yksilöiden asiantuntijuutta ja hierarkiat on pyritty pitämään matalana. Siksi oli tärkeää osoittaa koko henkilöstölle, että heidän näkemyksensä on tässä työssä arvokas ja sitä myös kuunnellaan. Ote oli fasilitoiva, jolla tähdättiin antamaan tilaa nimenomaan osallistujien ajatuksille ja kokemuksille.

Osallistavat menetelmät, kuten työpajat ja kyselyt, eivät voi olla vain silmänlumetta, vaan ne pitää aidosti huomioida ja sisällyttää kehitystyöhön. Erityisesti riski- ja arvotyöpajoissa sekä henkilöstön strategiapäivässä kerätyt näkemykset olivat kriittisen tärkeässä roolissa strategian lopullisessa muotoilussa. Niihin on palattu myös tämän työn ulkopuolisessa ohjausryhmätyöskentelyssä. Linkitystä työntekijöiden omaan työhön on herätelty kyselyissä ja henkilöstön strategiapäivässä erityisesti henkilökohtaisen kanvaksen käytön kautta. Ohjausryhmätyöskentelyssä on sovittu, että yhtiön strategiset tavoitteet tullaan viemään kuukausittaisiin työntekijän ja esihenkilön välisiin tapaamisiin, jolloin työntekijät voivat reflektoida ymmärrystään strategiasta (Gino & Staats 2015, 114). Lisäksi strategiset tavoitteet tulisi päivittää maayhtiön palkitsemismalliin, jonka perusteella arvioidaan vuosittain palkankorotustarpeita yksilöllisesti.

Myös strategian kielivalinnalla haluttiin sitouttaa henkilöstö strategiaan. Kuten luvusta 5 ilmenee, työntekijät kokivat suomen kielen käytön tärkeäksi. Työkielen koettiin tuovan strategia lähemmäs ja se tukee pohtimaan merkityksiä tarkemmin. Suomen kieli auttaa strategiasta käytävää vuorovaikutusta ja korostaa paikallista läsnäoloa lähellä ihmisiä.

### **6.3 Pohdinta**

Strategiaprosessi oli monivaiheinen, mutta jälkikäteen tarkasteltuna jokainen vaihe on vienyt strategiaa ja tutkimusta eteenpäin. Eri vaiheiden arvo on paljastunut monessa tapauksessa vasta jälkikäteen. Esimerkiksi dokumenttianalyysi ja laadullinen sisällönanalyysi olivat kriittisiä osa-alueita työn onnistumisen kannalta. Vastaavasti työpajoista ei joka kerta saatu niin valmista lopputulosta aikaiseksi, mikä odotus oli. Sen sijaan oli palkitsevaa seurata, kuinka nämäkin osa-alueet kirkastuivat ja saivat muotonsa prosessin edetessä.

Yhtiön näkökulmasta oli tärkeää rakentaa etenemismalli, joka osallistaa sopivasti, mutta ei kuormita organisaatiota liikaa. Yhtä lailla strategian laajuus tuli pitää hallittavana, jolloin jokaisella organisaation jäsenellä olisi mahdollisuus sisäistää se. Samaan aikaan sen pitäisi kuitenkin sisältää tärkeimmät valinnat ja linjat seuraaville vuosille sekä asettaa rima oikealle korkeudelle.

Ammattimaisella, tarkoituksenmukaisella ja laadukkaalla fasilitoinnilla on kriittinen rooli osallistavassa strategiatyöskentelyssä. Osallistavat työt tuli suunnitella huolellisesti ja pitää niiden tavoite osallistujille koko ajan kirkkaana. Tehtäviä yksinkertaistettiin hetkittäin lennossa tarpeen mukaan. Liian monimutkaiset tehtävänannot johtivat harhapoluille ja aikaa haaskaantui tehtävänannon pohtimiseen. Ajanhallinta tuli ottaa huomioon, koska varatut ajat olivat tiukkoja.

Fasilitoinnin onnistumisen näkökulmasta haluttiin luoda myös miellyttävä ja oivalluttava osallistujakokemus. Tämä onnistui erityisesti ohjausryhmän strategiatyöpajassa ja henkilöstön strategiapäivässä. Haasteellisimpia näiden tavoitteiden näkökulmasta olivat strategiatyöpajat, joissa fasilitoija pystyi osallistumaan vain toiseen ryhmään kerrallaan.

Haastavaa työn tekemisen kannalta oli yhtäaikainen rooli yhtä aikaa tutkimushankkeen tekijänä, fasilitaattorina, ohjausryhmän jäsenenä ja työntekijänä. Toisissa hetkissä tuli etäännyttää itsensä ja toisissa olla yksi osallistujista. Tutkimuksellisesti molemmat tavat ovat lähestymistavasta riippuen hyväksyttäviä tai vältettäviä. Roolin ottamista eri vaiheissa olisi ollut hyvä pohtia etukäteen tarkemmin ja tehdä se selväksi myös muille osallistujille.

Toinen pulmallisuus oli dokumentointi. Pääsääntöisesti dokumentaatio oli kelvollista tutkimusaineistoksi. Strategiatyöpajoissa kirjausohjetta olisi voinut kuitenkin tarkentaa ja ohjeistaa paremmin osallistujia kirjaamaan Miro-työskentelystä myös vapaata keskustelua. Parhaassa tapauksessa fasilitaattoreita olisi ollut kaksi ja kirjaustapa ennalta yhteisesti sovittu. Kirjaajaksi olisi voitu sopia vielä erillinen henkilö, jolloin kirjausten laatuun olisi voinut keskittyä vielä paremmin. Litteroivat tekoälytyökalut olisivat voineet myös toimia hyvin keskustelun taltioinnissa.

Kolmas haaste liittyi tulkintaan organisaatiosta ja sen piirteistä. Työ edellytti tulkintaa muun muassa konsernin ja maayhtiön suhteesta, yhtiön johtamistavasta ja muutosvalmiudesta. Koska tutkimuksellista osaa ei ollut syytä laventaa, esitetyssä määritelmässä näkyi opinnäytteen laatijan subjektiivinen kokemus ja tulkinta, eikä se siksi välttämättä edusta laajasti organisaatiossa jaettua yhteistä käsitystä.

Strategian kielivalinnasta tuli kiehtova lisä kehittämishankkeeseen. Siihen liittyvä tietopohja selkiytti organisaation ymmärrystä työkielen ja konsernikielen merkityksistä. Samanlainen kokemus aukesi kansainvälisen konsernistrategian ja paikallisen liiketoimintastrategian teorian myötä. Tietopohja

avarsi ymmärrystä konsernin ja maayhtiön välisestä suhteesta, koska se piti määrittellä. Aiemmin konsernijohtoisuus oli nähty perinteisen autoritäärisenä uhkana. Teoreettinen tausta antoi ymmärrystä konsernistrategioiden moninaisuudesta ja joukosta löytyi malleja, joista oma malli oli tunnistettavissa. Tämä hälvensi huolia liittyen konserniohjaukseen.

Strategiatyö jatkuu organisaatiossa tämän työn valmistumisen jälkeen. Rajauksen ulkopuolelle jäi esimerkiksi fokusalueiden tavoitteiden määrittely ja tavoitteiden mukaiset toimenpiteet sekä mittarit. Tämä työ on jatkunut ohjausryhmässä. Prosessin myötä strategia on kuukausittain esillä ohjausryhmätyöskentelyssä. Seuraavassa vaiheessa tulee tehdä suunnitelma, kuinka loppuosa strategiaa esitellään henkilöstölle ja kuinka strategia viedään jokaisen työntekijän arkiseen työhön. Suunnitelmissa on esimerkiksi vision, mission ja arvojen taltiointi toimistolle näkyvälle paikalle, vision painatus avainnauhoihin sekä visualisoidun strategiakuvan toteuttaminen auttamaan mieleenpainamista. Syksyllä 2024 järjestettävässä vastuullisuuspäivässä teemana on ennakointi ja skenaariot, jotka sidotaan strategiseen kehykseen heti ohjelman aluksi.

Yhteenvetona suositus tämän työn pohjalta on paikallistaa kansainvälinen strategia maayhtiön käyttöön erityisesti tapauksissa, joissa paikallisuudella ja paikallisella kielellä on suuri merkitys yhtiön liiketoiminnan kannalta. Työntekijät ja johto tulee ottaa mukaan prosessiin, jolloin strategiasta tulee jaettu ja yhteinen.

## Lähteet

Aaltonen S., Hytti U., Lepistö T. & Mäkitalo Keinonen T. 2016. Yhteiskehittäminen: kaikki siitä puhuu, mutta mitä se on ja miten siinä onnistua? Turun Yliopisto. Uutinen. Luettavissa: <https://www.utu.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/yhteiskehittaminen-kaikki-siita-puhuu-mutta-mita-se-on-ja-miten-siina> Luettu: 16.6.2024.

ABO Energy Suomi Oy 2024a. Tietoa meistä. Yrityksen internet-sivu. Luettavissa: <https://www.abo-wind.com/fi/yritys/tietoa-meista.html#!> Luettu 26.6.2024.

ABO Energy Suomi Oy 2024b. Viikkokirje Extra: Strategia '22 People & Culture. Sisäinen sähköposti. Luettu: 19.9.2024

ABO Wind AG 2023a. Annual Report 2023. Vuosikertomus. Luettavissa: [https://www.abo-wind.com/media/en/pdf/annual-reports/annual-report\\_abowind-2023-en.pdf](https://www.abo-wind.com/media/en/pdf/annual-reports/annual-report_abowind-2023-en.pdf) Luettu: 26.6.2024.

ABO Wind AG 2023b. 87 percent support change of legal form of ABO Wind AG to ABO Energy KGaA. Tiedote 30.10.2023. Luettavissa: [https://www.abo-wind.com/en/media-center/press/2023/2023-10-30\\_general\\_meeting.html](https://www.abo-wind.com/en/media-center/press/2023/2023-10-30_general_meeting.html). Luettu: 26.6.2024.

ABO Wind AG 2024. ABO Wind Strategy. Internet-sivu. Luettavissa: <https://www.abo-wind.com/en/company/strategy.html>. Luettu: 26.6.2024.

Amire, R. 2022. The Top 5 Things Millennials Want in the Workplace in 2022. Great Place to Work Blog. Internet-sivu. Luettavissa: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/top-5-things-millennials-want-in-the-workplace-in-2022> Luettu: 26.5.2024.

Auvine B., Densmore B., Extrom M., Poole S. & Shanklin M. 2002. What do we mean by facilitation? Group facilitation Spring 4/2002. Business Premium Collection pg. 53.

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1994. Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. Harvard business review, 72(6), pp. 79-88.

Cambridge Dictionary 2024. Internet-sivu. Luettavissa: [dictionary.cambridge.org](https://dictionary.cambridge.org) Luettu: 21.4.2024.

Canvanizer, 2024. Personal Business Model Canvas. Verkkosivu. Luettavissa: <https://next.canvanizer.com/demo/personal-business-model-canvas?canvas-title=> Luettu: 2.4.2024.

- Donner-Amnell J., Nokelainen S. & Peltonen L. 2024. Tuulivoiman hyväksyttävyyden nykytila ja näkymät Suomessa. Julkaisu. University of Eastern Finland. Luettavissa: <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/31645>. Luettu: 26.6.2024.
- Dugan, John P. 2017. Leadership Theory. Cultivating Critical Perspectives. Jossey-Bass. San Francisco.
- Energiateollisuus 2024. Puhtaan energian talous voi kannatella Suomen horjuvaa hyvinvointia. Tiedote, julkaistu 16.5.2024. Internet-sivu. Luettavissa: <https://energia.fi/tiedotteet/puhtaan-energian-talous-voi-kannatella-suomen-horjuvaa-hyvinvointia/>. Luettu: 26.6.2024.
- Freedman, L. 2013. Strategy – A history. Oxford University Press, New York.
- Ghemawat, P. 2018. Redefining Global Strategy, with a New Preface. Harvard Business Review Press.
- Gino, F. & Staats B. 2015. Why organizations don't learn. Harvard Business Review 11/2015. Artikkel.
- Grant, R. 2022. Global strategy and the multinational corporation. Henry Stewart Talks Ltd. Video.
- Haanæs K., Reeves M. & Wurlod J. 2018. The 2% Company. Publications. Boston Consulting Group. Verkkokätkkeli. Luettavissa: <https://www.bcg.com/publications/2018/2-percent-company> Luettu: 14.4.2024.
- Herlin I., Kalliokoski J., Kotilainen L. & Onikki-Rantajääskö T. 2002. Äidinkielen merkitykset. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Icecapital 2024. Introductory Discussion Around Finnish Renewables. Diaesitys.
- Innokylä 2024. Työkalut: Aivorihi. THL ja SOSTE. Internet-sivu. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivorihi> Luettu: 16.6.2024
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsiokirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail (includes related organizational transformation steps). Harvard business review, 73(2), pp. 59–67.
- Kupias, P. 2016. Toimijuus työssä – Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämispalvelut.

- Lassila, A. 2024. Puolustusvoimat tarvitsee lähes miljardilla lisää tutkia, jos tuulivoimaa halutaan rakentaa Itä-Suomeen. Helsingin Sanomat. Nettiartikkeli. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000010518070.html>. Luettu: 26.6.2024.
- Laurea 2024. LibGuides: Opas opinnäytetyön aineistohallintaan, tietosuojan ja tutkimusetiikkaan. Internet-sivu. Luettavissa: <https://libguides.laurea.fi/ONT-aineistohallinta/opinnaytetyosopimus> Luettu: 24.6.2024.
- Lewin, D. 2016. Change management. Henry Stewart Talks Ltd. Video.
- Lesznyák, A. (2004) Communication in English as an international lingua franca : an exploratory case study. Norderstedt: Books on Demand.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. [www.metodix.com](http://www.metodix.com). Menetelmäartikkelit. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> Luettu: 16.6.2024.
- Löhr, K., Weinhardt, M. & Sieber, S. 2020. The “World Café” as a Participatory Method for Collecting Qualitative Data. University of Alberta. Artikkelit. International Journal of Qualitative Methods. Sage Journals. Luettavissa: [tps://doi.org/10.1177/1609406920916976](https://doi.org/10.1177/1609406920916976). Luettu: 7.4.2024.
- Wild, J. J. & Wild, K. L. 2024. International business: The challenges of globalization. Tenth edition. Global edition. Harlow, England: Pearson.
- Maury, M. 2016. Tuore tutkimus: Strategiätuntemus on kadoksissa Suomalaisyhteisissä: Vain 13 % johdosta ja 2 % työntekijöistä tuntee strategiansa. E-pressi. Tiedote. Luettavissa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/tuore-tutkimus-strategiatuntemus-on-kadoksissa-suomalaisyhteisissa-vain-13-johdosta-ja-2-tyontekijoista-tuntee-strategiansa.html>. Luettu: 14.4.2024.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent.
- Motiva 2024. Tuulivoima Suomessa. Internet-sivu. Luettavissa: [https://www.motiva.fi/ratkaisut/uusiutuva\\_energia/tuulivoima/tuulivoima\\_suomessa](https://www.motiva.fi/ratkaisut/uusiutuva_energia/tuulivoima/tuulivoima_suomessa). Luettu 26.6.2024
- Nishanthi, R. 2020. Understanding of the Importance of Mother Tongue Learning. International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD). Volume 5 Issue 1.
- Roth, K. & Morrison, A. J. 1992. Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates. Journal of international business studies, 23(4), pp. 715-735.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro. Helsinki.

Strategyzer, 2024. Business Model Canvas. Verkkosivu. Luettavissa: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>. Luettu: 2.4.2024.

Stroh, P. J. 2014. Business strategy: Plan, execute, win. Hoboken, N.J.: Wiley.

Suomen Tuulivoimayhdistys 2024. STY:n hallitus. Yhdistyksen internet-sivu. Luettavissa: <https://tuulivoimayhdistys.fi/yhdistys/hallitus-ja-valiokunnat>. Luettu: 26.6.2024.

The World Café Community Foundation 2015. A Quick Reference Guide for Hosting World Café. Pdf-opas. Luettavissa: <https://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf>. Luettu: 10.5.2024.

Tietoarkisto 2024. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Internet-sivu. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/>. Luettu: 21.4.2024.

Trochim, W. 2006. Hypotheses. Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. Internet-sivu. Luettavissa: <https://conjointly.com/kb/hypotheses-explained/> Luettu: 16.6.2024

Valkama, H. 2020. Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä – mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. Yle Uutiset. Internet-sivu. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-11158277>. Luettu: 26.5.2024.

Voimaa Tuulesta 2024. Jäsenet. Internet-sivu. Luettavissa: <https://www.voimaatuulesta.fi/>. Luettu 26.6.2024.

Vuori J. (2021). Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/> Luettu: 16.6.2024

Whittington, R., Regner, P., Angwin, D., Johnson, G., Scholes, K., Evans, J., Johnson, G. 2020. Exploring strategy: Text and cases. Twelfth edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

## Liitteet

### Liite 1. Pohjustavan ennakkokyselyn kyselyrunko

#### **ABO Windin konsernistrategia**

*Tämä kysely on suunnattu ABO Wind Oy:n työntekijöille ja ohjausryhmän jäsenille. Kyselyn tuloksia hyödynnetään ABO Windin kansainvälisen konsernistrategian paikallistamiseen sekä Reetta Nurmon opinnäytetyössä, jossa tutkitaan ABO:n kansainvälisen konsernistrategian paikallistamista Suomen maayhtiöön.*

*Tulokset käsitellään anonymisti. Lopullinen työ tullaan julkaisemaan Theseus-palvelussa.*

*Lisätietoja reetta.nurmo@abo-wind.fi*

Olen ABO Windin: Ohjausryhmän jäsen / Työntekijä / Muu / En halua vastata

Oletko tutustunut ABO Wind -konsernin kesäkuussa julkaistuun strategiaan? Kyllä/En

Missä olet tutustunut ABO Windin uuteen konsernistrategiaan?

- Konsernin esittely 22.6. Teamsissa / Karsten Schlageter
- Omatoimisesti Abonetissä
- Klaus Pötterin esittely 17.10. Helsingissä
- Omatoimisesti muulla tavoin, miten? Jos vastasit Omatoimisesti muulla tavoin, tarkenna miten olet tutustunut strategiaan.

Miten arvioisit sisäistäneesi ABO:n kansainvälisen konsernistrategian pääkohdat?

Heikko 1 - 2 - 3 - 4 Erinomainen

Mitä sinulle on jäänyt mieleen ABO Windin uudesta konsernistrategiasta? (Voit vastata myös ei mitään)

Mitkä asiat nostaisit tärkeimmiksi muistamistasi asioista Suomen maayrityksen näkökulmasta?

Mitkä asiat konsernistrategiasta nostaisit tärkeimmiksi oman työsi näkökulmasta?

## **Liite 2. Palautekyselyn kyselyrunko**

### ***ABO Windin maayhtiön strategia***

*Tämä kysely on suunnattu ABO Wind Oy:n työntekijöille ja ohjausryhmän jäsenille. Kyselyn tuloksia hyödynnetään ABO Windin kansainvälisen konsernistrategian paikallistamiseen sekä Reetta Nurmon opinnäytetyössä, jossa tutkitaan ABO:n kansainvälisen konsernistrategian paikallistamista Suomen maayhtiöön.*

*Tulokset käsitellään anonyymisti. Lopullinen työ tullaan julkaisemaan Theseus-palvelussa.*

*Lisätietoja reetta.nurmo@abo-wind.fi*

*Taustaksi:*

*Konsernistrategialla tarkoitetaan kansainvälisen ABO Windin strategiaa, joka julkaistiin kesäkuussa 2023. Maayhtiön strategialla tarkoitetaan Suomen liiketoiminnan strategiaa, joka julkaistiin strategiapäivässä 3.4.2024.*

Olitko tutustunut ABO Wind -konsernin kesäkuussa 2023 julkaistuun strategiaan ennen Suomen strategiapäivää 3.4.2024? Kyllä/En

Missä olet tutustunut ABO Windin uuteen konsernistrategiaan?

- Konsernin esittely 22.6. Teamsissa / Karsten Schlageter
- Omatoimisesti Abonetissä
- Klaus Pötterin esittely 17.10. Helsingissä
- Omatoimisesti muulla tavoin, miten? Jos vastasit Omatoimisesti muulla tavoin, tarkenna miten olet tutustunut konsernistrategiaan.

Mitä sinulle oli jäänyt erityisesti mieleen konsernistrategiasta ennen maayhtiön strategiapäivää?

Muuttuiko ajattelusi strategian merkityksestä strategiapäivän aikana?

- Kyllä, strategian merkitys vahvistui
- Kyllä, strategian merkitys heikentyi
- Ei, ei muuttanut ajatteluani
- En osaa sanoa
- Muu:

Miten arvioit väittämää:

Suomen maayhtiön strategia vastaa konsernistrategiaa ja on linjassa sen kanssa.

Vahvasti eri mieltä 1 - 2 - 3 - 4 Vahvasti samaa mieltä

Miten arvioit väittämää: Suomen maayhtiön strategia vastaa hyvin paikallisiin tarpeisiimme.

Vahvasti eri mieltä 1 - 2 - 3 - 4 Vahvasti samaa mieltä

Miten arvioit väittämää: On tärkeää, että Suomen maayhtiöllä on paikallistettu strategia.

Vahvasti eri mieltä 1 - 2 - 3 - 4 Vahvasti samaa mieltä

Miten arvioisit väittämää: Minulle on tärkeää, että Suomen maayhtiön strategia on tehty suomeksi.

Vahvasti eri mieltä 1 - 2 - 3 - 4 Vahvasti samaa mieltä

Miten arvioisit väittämää: Ulkoisille sidosryhmillemme on tärkeää, että Suomen maayhtiön strategia on tehty suomeksi.

Vahvasti eri mieltä 1 - 2 - 3 - 4 Vahvasti samaa mieltä

Mitä ajatuksia edellä luetellut väittämät herättivät (vastaavuus konsernistrategiaan, vastaavuus maayhtiön tarpeisiin, paikallistetun strategian tärkeys itselle, suomen kielen merkitys itselle, suomen kielen merkitys sidosryhmille)? Kommentoi vapaasti.

Arvioi järjestetyn strategiapäivän käsittelytavan toimivuutta kokonaisuutena (World Café -keskustelupöydät ja henkilökohtainen kanvas)

Toimi heikosti 1 - 2 - 3 - 4 Toimi erinomaisesti

Kerro lisää ajatuksistasi liittyen menetelmään ja sen antiin itsellesi.

Miten arvioisit sisäistäneesi ABO:n Suomen maayhtiön strategian pääkohdat?

Heikosti 1 - 2 - 3 - 4 Erinomaisesti

Mitä sinulle on jäänyt mieleen ABO Windin maayhtiön strategiasta? (Voit vastata myös ei mitään)

Mitkä asiat nostaisit tärkeimmiksi muistamistasi asioista Suomen maayrityksen näkökulmasta?

Mitkä asiat nostaisit maayhtiön strategiasta tärkeimmiksi oman työsi näkökulmasta?

Nousevatko kv-konsernistrategiassa ja maayhtiön strategiassa sinulle tärkeimmiksi samat vai eri asiat?

- Samat asiat
- Eri asiat
- En osaa sanoa
- Jos vastasit samat asiat, mitkä sinulle tärkeimmät asiat vastaavat toisiaan?
- Jos vastasit eri asiat, mitä sinulle tärkeimmät asiat eroavat toisistaan?

Muita ajatuksia, kommentteja liittyen konsernin ja maayhtiön strategiaan ja strategiatyöskentelyyn kokonaisuutena (strategiatyöpajat, strategiapäivä, tämä kysely) - vapaa sana!

Olen ABO Windin

- Työntekijä
- Ohjausryhmän jäsen
- Muu
- En halua vastata