

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalouden insinööri

2024

Patrik Seppälä

Strateginen johtaminen tuottavuuden työkaluna



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tuotantotalouden Myynti-insinööri

2024 | 36+5

Patrik Seppälä

Strateginen johtaminen liiketoiminnan kehittämisen työkaluna

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tarkastella strategisen johtamisen vaikutusta organisaation tuottavuuteen ja löytää eri työkaluja sen tukemiseksi. Työ koostuu laajasta teoriaosiesta, jossa käsitellään strategisen johtamisen keskeisiä periaatteita ja menetelmiä, kuten SWOT-, PESTEL- JA Balanced Scorecard -analyysit. Näiden työkalujen avulla pyritään tarjoamaan selkeä ymmärrys siitä, miten strategiset päätökset voivat parantaa organisaation suorituskkyä ja kilpailukykyä.

Teoriaosuus muodostaa vahvan pohjan, jonka avulla arvioidaan, miten johtajat voivat hyödyntää strategista johtamista kehittääkseen organisaationsa tuottavuutta. Työ tarjoaa konkreettisia esimerkkejä siitä, miten strategiset valinnat voidaan jalkauttaa käytäntöön ja miten niiden vaikutuksia voidaan seurata ja mitata.

Johtopäätöksissä totesin, että strategiset työkalut, kuten SWOT- ja PESTEL-analyysit, ovat tehokkaita keinoja tuottavuuden parantamisessa. Johtajien rooli strategian suunnittelussa ja toteutuksessa osoittautui keskeiseksi organisaation menestyksessä. Työ antaa myös suosituksia siitä, kuinka strategisia menetelmiä tulisi kehittää ja päivittää jatkuvasti, jotta ne vastaavat muuttuvia markkinaolosuhteita ja teknologisia innovaatioita, kuten digitalisaatioita.

Asiasanat:

Strategiasuunnittelu, Kilpailukyky, Suorituskyky, muutoksen hallinta,
Johtaminen

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Industrial Management Engineering

2024| 36+5

Patrik Seppälä

Strategic Management for Improving Productivity

The purpose of this thesis was to examine the impact of strategic management on organizational productivity and to develop tools to support it. The study consists of an extensive theoretical section that covers key principles and methods of strategic management, such as SWOT, PESTEL, and Balanced Scorecard analyses. These tools aim to provide a clear understanding of how strategic decisions can improve organizational performance and competitiveness.

The theoretical section creates a strong foundation for assessing how leaders can utilize strategic management to enhance organizational productivity. The study offers concrete examples of how strategic choices can be implemented in practice and how their effects can be monitored and measured.

The conclusions show that strategic tools, such as SWOT and PESTEL analyses, are effective in improving productivity. The role of leaders in planning and implementing strategies was found to be essential for organizational success. The thesis also gives recommendations on how strategic methods should be continuously developed and updated to meet changing market conditions and technological innovations, such as digitalization.

Keywords:

Strategic Planning, Competitiveness, Performance, Change management, Leadership

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	7
1 Johdanto	8
2 Tuottavuus organisaatiossa	10
2.1 Tuottavuuden käsitteet ja mittarit	10
2.2 Tuottavuuden merkitys eri toimialoilla	12
2.3 Tuottavuuteen vaikuttavat tekijät	13
2.4 Innovaatioiden ja digitalisaation rooli tuottavuudessa	15
3 Strateginen Johtaminen	18
3.1 Strategisen johtamisen käsitteet ja periaatteet	18
3.2 Strategisen johtamisen yhteys organisaation menestykseen	20
3.3 Strategiset työkalut ja menetelmät	22
3.4 Strateginen johtaminen eri toimialoilla	25
3.5 Johtajuuden rooli strategisessa johtamisessa	27
4 Koulutusmateriaalin kehittäminen: Strategisen johtamisen suhde tuottavuuteen	29
4.1 Koulutusmateriaalin tavoite ja kohderyhmä	29
4.2 Koulutusmateriaalin sisällön suunnittelu ja toteutus	30
4.3 Koulutusmateriaalin käytännön hyödyt	30
5 Johtopäätökset ja tulevaisuuden näkymät	31
5.1 Johtopäätökset	31
5.2 Käytännön hyödyt ja rajoitukset	31
5.3 Kehitysehdotukset ja suositukset	32
Lähteet	33

Liitteet

Liite 1. Koulutuspaketti: Johtajan työkalupakki – Strategiat, jotka toimivat

Kuvat

Kuva 1. SWOT-analyysi esimerkki

23

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

SWOT	<p>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats – Strategisen analyysin työkalu</p> <p>Mintzberg, H. (1994). <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i>. New York: Free Press.</p>
PESTEL	<p>Political, Economic, Social, Technological, Enviromental, Legal – Analyysityökalu</p> <p>Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). <i>Exploring Corporate Strategy</i>. Pearson Education.</p>
BSC	<p>Balanced Scorecard – Johtamisen työkalu</p> <p>Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). <i>The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance</i>. Harvard Business Review.</p>

1 Johdanto

Strateginen johtaminen on yksi keskeisimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat organisaation menestyksen ja pitkän aikavälin kilpailukykyyn. Organisaatiot kohtaavat yhä kiristyvää kilpailua, minkä vuoksi tehokkaat johtamisstrategiat ovat välttämättömiä kilpailuedun säilyttämiseksi ja kasvun saavuttamiseksi. Strateginen johtaminen yhdistää sekä strategioiden suunnittelun että toteuttamisen, integroiden yrityksen sisäisen ja ulkoisen ympäristön erilaisia tekijöitä (Hussey, 1998).

Nykyisessä liiketoimintaympäristössä tuottavuus ei enää tarkoita pelkästään olemassa olevien resurssien tehokasta hyödyntämistä, vaan kyse on prosessien uudelleenajattelusta ja uusien teknologioiden omaksumisesta innovaatioiden vauhdittamiseksi. Hussey (1998) mukaan organisaatioiden on siirryttävä perinteisestä operatiivisesta tehokkuudesta kohti strategista näkemystä ja johtajuutta, jotka mahdollistavat kestäväen tuottavuuden parantamisen. Strateginen johtajuus on tässä kontekstissa ratkaisevassa roolissa ohjaamassa organisaatiota epävarmuuden läpi ja varmistamassa, että strategiset tavoitteet tukevat pitkän aikavälin tuottavuuden kasvua (Hussey, 1998).

Lisäksi strategisen johtamisen toteuttaminen on kehittynyt yksinomaan muodollisista suunnitteluprosesseista kohti dynaamisesmpaa lähestymistapaa, joka huomioi organisaation rakenteen, ilmapiirin ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Hussey (1998) korostaa, että nykyaikainen strateginen johtaminen ei keskity pelkästään ”koviin” suunnitteluelementteihin, vaan se kattaa myös ”pehmeät” osa-alueet, kuten organisaation kulttuurin, johtajuuden ja jaetut arvot, jotka luovat yhtenäisen järjestelmän jatkuvan kasvun ja sopeutumisen tukemiseksi.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, kuinka strateginen johtaminen voi toimia tehokkaana työkaluna organisaation tuottavuuden parantamisessa. Työssä keskitytään strategisen johtamisen keskeisiin käsitteisiin ja työkaluihin, kuten SWOT-analyysiin ja Balanced Scorecardiin, ja

tarkastellaan niiden käytännön soveltamisesta organisaatioiden tuottavuuden kehittämisessä. Lisäksi työn tavoitteena on luoda käytännön läheinen opas, joka auttaa organisaatioita havaitsemaan ja ottamaan strategisen johtamisen menetelmät käyttöönsä tuottavuuden kasvattamiseksi.

Opinnäytetyön rajauksena keskitytään yritysmaailman strategiseen johtamiseen ja tuottavuuden kehittämiseen. Vaikka strategisen johtamisen periaatteet voivat olla sovellettavissa eri toimialoilla ja organisaatioissa, tämän työn fokus on erityisesti yritysten liiketoiminnan kehittämisessä ja siihen liittyvissä johtamismenetelmissä. Työ ei käsittele yksityiskohtaisesti julkisen sektorin tai kolmannen sektorin organisaatioita, vaikka työn periaatteita voidaan soveltaa myös näillä alueilla.

Työssä ei myöskään tarkastella kaikkia mahdollisia strategisen johtamisen työkaluja, vaan rajaus tehdään yleisimpiin ja laajasti hyväksyttyihin menetelmiin, kuten SWOT-analyysiin, PESTEL-analyysiin ja Balanced Scorecardiin. Näitä työkaluja tarkastellaan käytännön näkökulmasta, ja työssä arvioidaan, kuinka ne voivat tukea organisaatioita tuottavuuden parantamisessa.

2 Tuottavuus organisaatiossa

2.1 Tuottavuuden käsitteet ja mittarit

Tuottavuus on yksi organisaation menestyksen keskeisimmistä mittareista. Se kuvaa organisaation kykyä hyödyntää käytettävissä olevia resursseja, kuten työvoimaa, raaka-aineita ja pääomaa, maksimoiden tuotoksen ja minimoiden panoksen. Perinteisesti tuottavuutta on mitattu yksinkertaisilla mittareilla, kuten tuotettujen yksilöiden suhteella käytettyihin resursseihin. Tämä lineaarinen näkemys tuottavuudesta ei kuitenkaan aina huomioi monimutkaisia prosesseja ja laatutekijöitä, jotka vaikuttavat tuottavuuteen erityisesti palvelusektorilla (Singh, 2000).

Palveluorganisaatiossa tuottavuuden käsitettä on laajennettava, koska palveluiden laatu ja määrä ovat usein monimutkaisesti kytkeytyneet toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että perinteisest mittarit, kuten tuotantoyksiköiden määrä, eivät aina riitä arvioimaan tuottavuutta kokonaisvaltaisesti. esimerkiksi Singh (2000) tuo esille, että palvelutyössä etulinjan työntekijöiden tuottavuus mitataan usein tehtyjen asiakaskontaktien määrällä, mutta samalla työn laadulla on merkittävä vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja pitkäaikaisiin asiakasuhteisiin. Tällöin tuottavuuden ja laadun välinen jännite voi johtaa siihen, että työntekijät keskittyvät määrällisiin mittareihin laadun kustannuksella, mikä heikentää asiakaskokemusta pitkällä aikavälillä.

Tuottavuuden mittaaminen voidaan jakaa kahteen pääasialliseen kategoriaan: operatiiviseen ja strategiseen tuottavuuteen. Operatiivinen tuottavuus keskittyy lyhyen aikavälin tuotantopanosten ja -tuotosten väliseen suhteeseen, kun taas strateginen tuottavuus tarkastelee tuottavuuden vaikutuksia pidemmällä aikavälillä, ottaen huomioon organisaation arvonluontikyvyn ja sidosryhmien intressit (Grönroos & Helle, 2010). Tämä laajennettu käsitys tuottavuudesta ottaa huomioon, että pelkkä resurssien käyttö ei riitä – lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja sidosryhmille on yhä merkittävämpi tuottavuuden mittari, etenkin palvelu- ja tietokeskeisillä aloilla.

Grönroos ja Helle (2010) korostavat, että tuottavuuden mittaamisessa tulisi huomioida asiakkaan rooli arvon yhteistuottajana. Yhteistuottavuus tarkoittaa sitä, että organisaatio ja sen asiakkaat osallistuvat yhdessä lisäarvon luomiseen, mikä voi parantaa molempien osapuoleten tuottavuutta. Esimerksiki valmistavassa teollisuudessa palvelulogiikan omaksuminen on mahdollistanut sen, että yritykset ja niiden asiakkaat voivat saavuttaa keskinäisiä tuottavuushyötyjä jakamalla resursseja ja osaamista.

Tuottavuuden käsitteeseen liittyy yleisesti myös tiedon jakaminen ja sen vaikutukset organisaation suorituskykyyn. Haas ja Hansen (2007) huomauttavat, että eri tiedon jakamisen muodot voivat vaikuttaa tuottavuuteen eri tavoin. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että esimerkiksi koodatun tiedon jakaminen voi parantaa operatiivista tuottavuutta nopeuttamalla tehtävien suorittamista, mutta samalla tiedon jakamisen henkilökohtaisempi muoto, kuten neuvonta, voi parantaa työn laatua ja tuottaa pidemmän aikavälin hyötyjä. Tämä osoittaa, että tuottavuus ei ole vain numeeristen mittareiden tarkastelua, vaan sen monimutkaiset mekanismit edellyttävät tiedon jakamisen ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

Palveluorganisaatiossa työntekijöiden tuottavuuden ja laadun tasapainoittaminen on jatkuva haaste. Singh (2000) tuo esille, että vaikka määrälliset mittarit, kuten käsiteltyjen asiakaskontaktien määrä, voivat olla tärkeitä tehokkuden mittareita, työn laatu on vähintään yhtä tärkeä. Esimerkiksi etulinjan työntekijöiden suorituskykyä mitataan usein paitsi suoritettujen tehtävien määrällä myös asiakastyytyväisyyden ja laadun perusteella. Tämä monimutkainen suhde vaatii tasapainottamista organisaation strategisissa tavoitteissa, jotta lyhyen aikavälin tehokkuus ei vaaranna pitkän aikavälin laatua ja asiakasuhteita (Singh, 2000).

Tuottavuuden mittaamisen haasteet ovat erityisen merkittäviä organisaatioissa, joissa palveluiden laadun merkitys korostuu. Tässä kontekstissa laadun mittaaminen on yhtä tärkeää kuin määrällisten suoritteiden arviointi, ja sen integroiminen tuottavuusmittareihin on tärkeä osa strategista johtamista.

2.2 Tuottavuuden merkitys eri toimialoilla

Tuottavuuden merkitys organisaatioiden kilpailukyvyille ja kasvulle vaihtelee huomattavasti eri toimialoilla. Valmistavassa teollisuudessa tuottavuus on keskeinen mittari, joka liittyy vahvasti resurssien tehokkaaseen käyttöön ja tuotantokustannusten hallintaan. Teollisuuden kehityksen kannalta tuottavuuden parantaminen on ollut ratkaiseva tekijä jo pitkään, ja monet organisaatiot pyrkivät jatkuvasti optimoimaan tuotantoketjujaan ja vähentämään hukkaa saavuttaakseen parempia tuloksia (Eberhardt & Teal, 2010). Teollisuuden tuottavuus voidaan yleensä mitata suoraan tuotantopanosten ja -tuotosten avulla, mikä tekee siitä suhteellisen yksinkertaista verrattuna muihin toimialoihin.

Palvelusektorilla tuottavuuden mittaaminen on huomattavasti haastavampaa, koska palvelut ovat usein aineettomia ja niiden arvonluontiprosessi riippuu suurelta osin asiakaskokemuksesta ja -tyytyväisyydestä. Grönroos ja Helle (2010) korostavat, että palvelualoilla asiakkaan osallistuminen arvon tuottamiseen on keskeinen osa tuottavuuden mittamista. Tämä tekee perinteisten tuottavuusmittareiden, kuten tuotettujen yksilöiden määrän, käytöstä vähemmän relevanttia palvelualoilla, joissa asiakkaiden antama palaute ja palvelun laatu ovat tärkeämpiä tuottavuuden mittareita.

valmistavassa teollisuudessa tuottavuus liittyy vahvasti tuotannon määrään ja kustannustehokkuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että tuottavuuden parantaminen voi liittyä esimerkiksi parempaan teknologian hyödyntämiseen, tuotantoprosessien optimointiin tai tehokkaampaan resurssien käyttöön. Eberhardt ja Teal (2010) osoittavat, että valmistavassa teollisuudessa teknologia investoinnit ovat merkittävä tekijä tuottavuuden kasvussa, ja yritykset, jotka pystyvät hyödyntämään uusia teknologioita tehokkaasti, saavuttavat kilpailuetua markkinoilla.

Palvelualoilla tuottavuuden merkitys on kytköksissä siihen, kuinka hyvin organisaatio pystyy yhdistämään määrällisen tehokkuuden ja laadullisen asiakastyytyväisyyden. Singh (2000) tuo esille, että palveluorganisaatiossa

tuottavuutta voidaan mitata esimerkiksi työntekijöiden käsittelemien asiakasskontaktien määrällä, mutta on yhtä tärkeää arvioida työn laadun ja asiakastyytyväisyyden vaikutusta pitkän aikavälin tuottavuuteen. Tässä yhteydessä tuottavuuden kasvattaminen vaatii usein laadullisten tekijöiden huomioimista, jotta organisaatio voi parantaa sekä tehokkuutta että palvelun laatua.

Monila toimialoilla, mukaan lukien valmistava teollisuus ja palvelusektori, tuottavuuden kasvu on vahvasti sidoksissa teknologian kehitykseen ja sen hyödyntämiseen. vaikka teknologia ei ole ainoa tuottavuuden parantaja, se tarjoaa usein merkittäviä mahdollisuuksia optimoida prosesseja ja parantaa suorituskkyä. Teknologiset innovaatiot voivat esimerkiksi vähentää työvoimakustannuksia ja parantaa tuotannon joustavuutta, mikä johtaa korkeampaan tuottavuuteen (Eberhardt & Teal, 2010).

Yhteenvedona voidaan todeta, että tuottavuuden merkitys vaihtelee toimialoittain. Valmistavassa teollisuudessa se liittyy vahvasti tuotannon tehokkuuteen ja prosessien optimointiin, kun taas palvelualoilla tuottavuus kytkeytyy usein laatuun ja asiakaskokemukseen. Molemmilla toimialoilla tuottavuuden kasvattaminen edellyttää kuitenkin jatkuvaa innovointia ja sopeutumista muuttuviin markkinatilanteisiin.

2.3 Tuottavuuteen vaikuttavat tekijät

Tuottavuuteen vaikuttavat monet sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka yhdessä määrittelevät organisaation kyvyn hyödyntää resurssejaan ja saavuttaa tavoitteensa tehokkaasti. Teknologian kehitys on ollut keskeinen ajuri tuottavuuden kasvulle erityisesti valmistavassa teollisuudessa, mutta sen merkitys ulottuu myös palvelualoille. Uusien teknologioiden käyttöönotto mahdollistaa tehokkaammat tuotantoprosessit, mikä vähentää resurssien kulutusta ja parantaa organisaation suorituskkyä. Esimerkiksi automaatio ja digitaalisten työkalujen avulla yritykset voivat nopeuttaa prosesseja, vähentää virheitä ja optimoida resurssien käyttöä (Eberhardt & Teal, 2010).

Palvelusektroilla teknologia tehostaa asiakaspalvelua ja operatiivisia toimintoja, mikä vähentää työvoiman tarvetta ja parantaa tehokkuutta. Digitaaliset alustat ja automaatio mahdollistavat nopeamman asiakaspalvelun, mikä lisää organisaation tuottavuutta (Grönroos & Helle, 2010).

Johtamisen merkitys tuottavuuteen on merkittävä sillä johtajat ohjaavat resurssien kohdentamista, asettavat strategiset tavoitteet ja luovat työympäristön, joka motivoi työntekijöitä. Tutkimukset osoittavat, että hyvä johtaminen parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä, lisää heidän sitoutumistaan organisaatioon ja vahvistaa tuottavuutta (Loke, 2001). Johtajuuden vaikutukset näkyvät erityisesti silloin, kun työntekijät kokevat, että heidän panoksensa tunnustetaan ja heidät on sitoutettu organisaation tavoitteisiin. Hyvä johtaminen auttaa organisaatiota priorisoimaan oikeita tehtäviä ja optimoimaan resurssien käytön, mikä puolestaan parantaa tuottavuutta.

Työvoiman osaaminen ja sen kehittäminen ovat ratkaisevassa roolissa tuottavuuden kasvattamisessa. Koulutettu ja motivoitunut työvoima suoriutuu tehtävistään tehokkaammin ja kykenee sopeutumaan uusiin teknologioihin ja toimintatapoihin. Työvoiman osaamisen jatkuva kehittäminen on keskeistä, jotta organisaatio voi säilyttää kilpailukykyä ja parantaa tuottavuutta (Fraumeni, 2012). Työvoiman motivaatio, työilmapiiri ja johtamisen laatu ovat kaikki merkittäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka tehokkaasti työntekijät suoriutuvat tehtävistään. Esimerkiksi Loken (2001) tutkimus osoittaa, että hyvä johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää poissaoloja, mikä näkyy tuottavuuden kasvussa.

Tuottavuuden vaikuttavat myös useat ulkoiset tekijät, kuten markkinoiden tila, lainsäädäntö ja kilpailuympäristö. Taloudelliset suhdanteet ja kansainvälinen kilpailu voivat joko luoda uusia mahdollisuuksia tai asettaa haasteita, jotka vaikuttavat yritysten toimintakykyyn ja tuottavuuteen. Ederhardt ja Teal (2010) esittävät, että globalisoituminen on lisännyt kilpailua, mikä pakottaa yrityksiä tehostamaan tuotantoaan ja hyödyntämään resurssejaan tehokkaammin. Paikalliset olosuhteet, kuten infrastruktuuri ja logistiikka, voivat myös vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan ja siten sen kykyyn toimia tuottavasti.

Esimerkiksi toimimaton infrastruktuuri voi hidasta tuotantoa ja lisätä kustannuksia, mikä heikentää yrityksen tuottavuutta.

Kaiken kaikkiaan tuottavuus on monien tekijöiden summa, johon vaikuttavat niin teknologia, johtaminen, työvoiman osaaminen kuin ulkoiset ympäristötekijät. Teknologian ja johtamisen kehittäminen, työvoiman osaamisen kasvattaminen ja toimintaympäristön muutosten ennakoiminen ovat avainasemassa organisaation tuottavuuden parantamisessa.

2.4 Innovaatioiden ja digitalisaation rooli tuottavuudessa

Innovaatioilla ja digitalisaatiolla on nykyajan organisaatiossa keskeinen rooli tuottavuuden parantamisessa. Innovaatio käsitteenä tarkoittaa uusien ja entistä parempien tapojen löytämistä hyödyntää resursseja, kehittää prosesseja tai luoda uusia tuotteita ja palveluita. Digitalisaatio puolestaan viittaa teknologian ja digitaalisten ratkaisujen käyttöönottoon, jotka mahdollistavat organisaatioiden tehokkuuden kasvun. Innovaatioiden ja digitalisaation yhdistäminen on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi parantaa tuottavuutta monilla eri toimialoilla (Grönroos & Helle, 2010).

Innovaatioiden merkitys tuottavuudessa liittyy erityisesti kykyyn kehittää uusia ratkaisuja ja prosesseja, jotka lisäävät organisaation kilpailukykyä. Fraumeni (2012) painottaa inhimillisen pääoman tärkeyttä innovaatioiden hyödyntämisessä. Koulutetettu työvoima ja heidän kykynsä omaksua uusia innovaatioita ovat avainasemassa, kun pyritään parantamaan organisaation suorituskkyä. Innovaatioiden avulla organisaatiot voivat sopeutua nopeisiin markkinamuutoksiin ja kehittää toimintamallejaan tehokkaammiksi (Fraumeni, 2012).

Digitalisaatio, kuten automaatio ja data-analytiikka, tuo lisäarvoa organisaation prosesseihin parantamalla resurssien käyttöä ja vähentämällä inhimillisiä virheitä. Eberhardt ja Teal (2010) osoittavat tutkimuksessaan, että teknologian käyttöönotto ja sen integrointi liiketoimintaan voi merkittävästi parantaa tuottavuutta erityisesti teollisuudessa. Digitalisaation myötä yritykset voivat

seurata tuotantoketjuja reaaliajassa ja tehdä nopeampia päätöksiä, mikä vähentää seisokkeja ja parantaa toiminnan sujuvuutta. Tämä parantaa myös resurssien käyttöä ja vähentää kustannuksia, mikä näkyy suoraan parantuneena tuottavuutena. Palvelualoilla digitalisaation rooli on erityisesti asiakaspalvelun ja liiketoimintaprosessien tehostamisessa. Digitaalisten teknologioiden, kuten asiakaspalvelualustojen ja verkkokauppojen, avulla yritykset voivat automatisoida asiakaspalveluprosesseja ja käsitellä suurempia asiakasmääriä tehokkaasti. Grönroos ja Helle (2010) korostavat, että palvelualoilla digitalisaatio myös tukee asiakkaan osallistumista arvon yhteistuotantoon, jolloin palvelun laatu ja tuottavuus voivat parantua samanaikaisesti. Esimerkiksi digitaaliset työkalut mahdollistavat paremmat ja nopeamman asiakaspalautteen hyödyntämisen, mikä auttaa organisaatiota tekemään jatkuvia parannuksia palveluihinsa.

Digitalisaation lisäksi innovaatiot mahdollistavat uudenlaiset liiketoimintamallit ja tuottavuuden kasvun. Rüßmann et al. (2015) toteavat, että innovaatioit ja teknologiset ratkaisut, kuten esineiden internet ja tekoäly, voivat parantaa yrityksen kykyä toimia globaalissa ympäristössä ja vähentää liiketoiminnan kustannuksia. Teknologian kehitys ja siihen liittyvät innovaatiot mahdollistavat entistä nopeamman tiedonkulun ja resurssien hallinnan, mikä johtaa parempaan tuottavuuteen eri toimialoilla. Tämä kehitys näkyy erityisesti teollisuudessa, jossa teknologiset innovaatioit ovat vähentäneet manuaalisen työn tarvetta ja optimoineet tuotantoketjua (Rüßmann et al., (2015).

Innovaatioiden ja digitalisaation rooli tuottavuudessa ei kuitenkaan rajoitu pelkästään teknologisiin parannuksiin. Fraumeni (2012) korostaa, että inhimillinen pääoma – työntekijöiden kyky ja motivaatio – on ratkaisevassa asemassa. Ilman osaavaa työvoimaa teknologisten innovaatioiden täysi hyödyntäminen on haastavaa. Siksi organisaation tulisi investoida paitsi teknologiaan, myös työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen, jotta he kykenevät sopeutumaan nopeasti muuttuvaan työympäristöön ja hyödyntämään uusia innovaatioita täysimääräisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että innovaatioiden ja digitalisaation integroiminen organisaation strategiaan on ratkaiseva tekijä tuottavuuden kasvattamisessa. Teknologian ja innovaatioiden avulla yritykset voivat parantaa prosesiensa tehokkuutta, luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tarjota asiakkaille parempia palveluita. Jatkuva investointi niin teknologiaan kuin inhimilliseen pääomaan on keskeistä, jotta organisaatiot voivat säilyttää kilpailukykyänsä ja edistää kestävästä tuottavuuden kasvua.

3 Strateginen Johtaminen

3.1 Strategisen johtamisen käsitteet ja periaatteet

Strateginen johtaminen on prosessi, joka käsittää sekä organisaation pitkäaikaisen suunnittelun että toimenpiteet, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet. Se eroaa operatiivisesta johtamisesta siten, että sen keskipisteenä ovat pitkän aikavälin visiot ja kilpailuetujen luominen. Strategisen johtamisen perusajatuksena on saavuttaa organisaatiolle kilpailuetu markkinoilla, ja se perustuu yrityksen kykyyn yhdistää resurssejaan ja kyvykkyyksiään tavalla, joka on ainutlaatuinen ja vaikeasti jäljiteltävissä (Grant, 2008). Tämä kilpailuetu voi ilmetä esimerkiksi innovaatioiden, kustannustehokkuuden tai asiakasuhteiden tehokkaan hallinnan kautta.

Strategisen johtamisen lähtökohta on ympäristön analysointi ja organisaation sisäisten sekä ulkoisten tekijöiden arvointi. Sisäisellä analyysillä pyritään ymmärtämään organisaation vahvuudet ja heikkoudet, kuten inhimilliset ja aineelliset resurssit sekä osaaminen. Ulkoiset tekijät puolestaan liittyvät kilpailijoiden toimenpiteisiin, markkinoiden kehitykseen ja teknologisiin muutoksiin, jotka voivat asettaa uusia haasteita tai tarjota mahdollisuuksia organisaatiolle (Ritson, 2013). Näin ollen strateginen kehittäminen edellyttää, että organisaatio pystyy jatkuvasti sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja hyödyntämään uusia tilaisuuksia.

Strategiat voidaan jaotella suunniteltuihin ja emergentteihin strategioihin. Mintzberg ja Waters (1985) ovat tuoneet esiin, että suunnitellut strategiat ovat tietoisesti johdon määrittelemiä toimintasuunitelmia, joilla pyritään saavuttamaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteet. Emergentit strategiat sen sijaan syntyvät vähitellen organisaation toiminnan myötä ilman tarkkaa etukäteissuunitelmaa. Tämä mahdollistaa joustavuuden, joka on erityisen tärkeää dynaamisissa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä, kuten teknologia-alalla, missä nopeat innovaatiot ja muutokset voivat muuttaa kilpailutilannetta nopeasti.

Yksi strategisen johtamisen peruspilareista on resurssipohjainen näkemys (resourcebased view, RBW). Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan organisaation kilpailuetu perustuu sen ainutlaatuisiin resursseihin, kuten osaamiseen, teknologiaan, brändeihin ja organisaatiokulttuuriin, jotka ovat vaikeasti kopioitavissa ja mahdollistavat yritykselle pysyvän kilpailuedun (Grant, 1991). Tämä näkemys korostaa, että kilpailuetu ei synny pelkästään markkina- asemasta vaan ennen kaikkea organisaation sisäisistä vahvuuksista.

Strategisen johtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on resursseihin perustuvan kilpailuedun luominen ja ylläpitäminen. Tähän liittyy myös yrityksen kyky käyttää näitä resursseja tehokkaasti ja yhdistää ne tavalla, joka mahdollistaa pitkäaikaisen menestyksen markkinoilla (Ritson, 2013). Esimerkiksi innovaatioiden hyödyntäminen ja markkioiden tarpeisiin vastaaminen ovat tärkeitä tekijöitä, jotka voivat auttaa organisaatiota erottautumaan kilpailijoistaan.

Strategisen johtamisen teoriat ovat kehittyneet huomattavasti vuosien saatossa, ja keskeiseksi osaksi on muodostunut kyky tasapainottaa pitkänaikavälin tavoitteet ja lyhyen aikavälin operatiiviset päätökset. Tämä vaatii organisaatiolta kykyä sopeutua ympäristön muutoksiin ja reagoida nopeasti markkinatilanteisiin. Ympäristön jatkuva analysointi ja sen perusteella tehtävät päätökset ovat keskeisiä elementtejä strategisen johtamisen onnistumisessa (Grant, 2008).

Strateginen johtaminen ei ole vain reaktiivinen prosessi, vaan sen tarkoituksena on myös ennakoida tulevaisuuden muutoksia ja rakentaa organisaatiolle kestäviä kilpailuetuja. Tämä edellyttää johdon kykyä tehdä päätöksiä, jotka ottavat huomioon sekä organisaation nykyiset voimavarat että tulevaisuuden mahdollisuudet (Ritson, 2013).

Kokonaisuudessaan strateginen johtaminen on prosessi, joka vaatii sekä systemaattista analyysia että joustavaa reagointia, jotta organisaatio voi menestyä sekä nykyisissä että tulevaisissa kilpailutilanteissa.

3.2 Strategisen johtamisen yhteys organisaation menestykseen

Strateginen johtaminen on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa organisaation pitkän aikavälin menestykseen. Se ei ainoastaan tarjoa organisaatiolle selkeän suunnan ja tavoitteet, vaan myös varmistaa, että resursseja ja osaamista käytetään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajuuden rooli strategisessa prosessissa on erityisen merkittävä, sillä se vaikuttaa siihen, miten organisaatio sopeutuu ympäristön muutoksiin ja hyödyntää markkinoiden mahdollisuuksia. Strateginen johtaminen auttaa organisaatiota navigoimaan epävarmassa toimintaympäristössä ja löytämään ratkaisuja, jotka tukeva kilpailuetua ja kestävä kasvua (Jaleha & Machuki, 2018).

Yksi tärkeimmistä tavoista, joilla strateginen johtaminen vaikuttaa organisaation menestykseen, on sen kyky edistää innovaatiota ja tuottavuutta. Innovatiivinen strateginen johtaminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden vastata markkinoiden tarpeisiin ja hyödyntää teknologisia kehityksiä. Tämä ei rajoitu vain tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, vaan kattaa myös prosessien ja toimintatapojen parantamisen. Innovaatioiden avulla organisaatio pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja säilyttämään kilpailukykyä myös pitkällä aikavälillä (Ireland & Hitt, 1999).

Toinen keskeinen ulottuvuus strategisessa johtamisessa on organisaation kyky hallita muutosta tehokkaasti. Muutokset markkinoilla, asiakastarpeissa ja teknologioissa vaativat organisaatiolta nopeaa reagointikykyä ja joustavaa strategiaa. Strateginen johtaminen tarjoaa puitteet näiden muutosten hallitsemiseen, ja johtajien rooli muutosten toteuttamisessa on ratkaisevan tärkeä. Muutoksen hallinta edellyttää paitsi oikeiden strategisten valintojen tekemistä myös organisaation rakenteiden ja kulttuurin mukauttamista niin, että ne tukevat muutosta (Jaleha & Machuki, 2018). tässä kontekstissa strateginen johtaminen mahdollistaa organisaatiolle dynaamisen sopeutumisen ja resurssien tehokkaan kohdentamisen uusiin tarpeisiin.

Strateginen johtaminen auttaa myös luomaan yhtenäisen suunnan organisaatiolle. Johtajien tehtävänä on varmistaa, että kaikki organisaation

osastot ja yksiköt toimivat yhtenäisesti ja että ne ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin. Tämä johdonmukaisuus vähentää ristiriitaisuuksia ja tehostaa päätöksentekoa, mikä parantaa koko organisaation suorituskykyä. Kun organisaation strategia on selkeästi viestitty ja jaettu kaikille työntekijöille, sitoutuminen ja motivaatio kasvavat, mikä johtaa parempaan tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen (Jaleha & Machuki, 2018).

Strategisen johtamisen vaikutus organisaation menestykseen voidaan havaita myös kilpailuedun luomisessa ja ylläpitämisessä. Kilpailuetua saavutetaan silloin, kun organisaatio pystyy erottumaan kilpailijoistaan tarjoamalla jotain, mikä on asiakkaiden näkökulmasta arvokkaampaa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kustannustehokkuuden, erilaistumisen tai innovaatioiden kautta. Strateginen johtaminen auttaa organisaatiota tunnistamaan ja hyödyntämään nämä mahdollisuudet sekä kehittämään strategioita, jotka tukevat pitkän aikavälin kilpailukykyä (Ireland & Hitt, 1999).

Lopuksi, strateginen johtaminen vaikuttaa myös organisaation resilienssiin, eli kykyyn toipua kriisitilanteista ja sopeutua muutoksiin. Resilienssi mahdollistaa organisaation selviytymisen vaikeissa ajoissa ja nopean palautumisen epäonnistumisista tai markkioiden muutoksista. Strategisen johtamisen avulla organisaatio voi kehittää joustavia toimintamalleja, jotka tukevat sen kykyä säilyttää toimintakyky ja saavuttaa menestystä myös haastavissa olosuhteissa (Jaleha & Machuki, 2018).

Yhteenvetona voidaan todeta, että strateginen johtaminen on ratkaiseva tekijä organisaation menestyksen kannalta. Sen avulla organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua, innovoida ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Lisäksi sen parantaa organisaation kykyä toteuttaa muutoksia ja ylläpitää yhtenäistä toimintaa, mikä johtaa parempaan suorituskykyyn ja pitkäaikaiseen menestykseen.

3.3 Strategiset työkalut ja menetelmät

Strategisessa johtamisessa käytetään monia erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla organisaatiot voivat arvioida nykyistä tilannettaan, analysoida toimintaympäristöään ja suunnitella tulevia strategioita. Näiden työkalujen avulla voidaan tunnistaa organisaation vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia, mikä auttaa pitkän aikavälin päätöksenteossa. Tässä osiossa tarkastellaan kolma keskeistä strategisen johtamisen työkalua: SWOT-analyysia, PESTEL-analyysia ja Balanced Scorecardia (BSC).

SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksi strategisen johtamisen perustyökaluista, jonka tarkoituksena on arvioida organisaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. SWOT-analyysia apuna käyttäen tarkastellaan organisaation vahvuuksia (Strengths), heikkouksia (Weaknesses), mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats). Tämän työkalun avulla organisaatiot voivat suunnitella strategioita, jotka hyödyntävät sen vahvuuksia ja mahdollisuuksia, samalla kun pyritään välttämään tai minimoimaan ulkoiset uhat ja sisäiset heikkoudet. SWOT-analyysi on erityisen hyödyllinen strategian suunnittelun alkuvaiheessa, kun organisaatio pyrkii kartoittamaan mahdollisia strategisia vaihtoehtoja (Wang, 2020).

Vaikka SWOT-analyysi on laajasti käytetty työkalu, sen heikkoutena voi olla analyysin jääminen liian yleiselle tasolla ilman konkreettista toimintasuunnitelmaa. Wang (2020) huomauttaa, että SWOT-analyysin voi rikastaa liittämällä siihen prosessorjentoituneen lähestymistavan, joka huomioi organisaation elinkaaren vaiheet, kuten kasvu ja uudistuminen. Tämä mahdollistaa dynaamisemman ja realistisemman strategisen suunnittelun, jossa SWOT-matriisin neljä osa-aluetta kytkeytyvät toisiinsa orgaanisesti.

Sisäiset tekijät	Ulkoiset tekijät
Vahvuudet :	Mahdollisuudet:
- Osaava henkilöstö	- Uusien markkinoiden avautuminen
- Vahva brändi	- Teknologian kehittymisen joka voi tehostaa toimintaa
Heikkoudet:	Uhat:
- Vanha teknologia	- Tiukentuva sääntely
- Puutteellinen markkinointi	- Muutokset asiakas käyttäytymisessä

Kuva 1. SWOT-analyysi esimerkki

PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) on makrotason analyysityökalu, jonka avulla organisaatiot voivat arvioida ulkoisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa niiden toimintaan. Tämä analyysi auttaa organisaatiota ymmärtämään liiketoimintaympäristön laajempia trendejä ja valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin (Çitilci & Akbalık, 2020). PESTEL-analyysin eri osa-alueet tarkastelevat politiikan, talouden, yhteiskunnan, teknologian, ympäristön ja lainsäädännön vaikutuksia, joihin organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa, mutta joiden tunnistaminen on elintärkeää pitkän aikavälin strategiselle suunnittelulle.

PESTEL-analyysi toimii erityisen hyvin tilanteissa, joissa organisaatio tarvitsee syvällistä ymmärrystä ulkoisista vaikutteista. Esimerkiksi teknologian nopea kehitys voi luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kun taas muutokset lainsäädännössä saattavat pakottaa organisaation mukautumaan uusiin toimintatapoihin. Çitilci ja Akbalık (2020) korostavat, että PESTEL-analyysin avulla organisaatiot voivat ennakoida markkinoiden trendejä ja asettaa itsensä asemaan, jossa ne pystyvät sopeutumaan ja hyödyntämään tulevaisuuden mahdollisuuksia.

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced scorecard (BSC) on strategisen johtamisessa käytetty työkalu, jonka kehittivät Kaplan ja Norton vuonna 1992. BSC tarjoaa monipuolisen tavan arvioida organisaation suorituskyyä neljässä eri näkökulmassa: taloudellisessa tuloksessa, asiakastyytyväisyydessä, sisäisissä prosesseissa sekä oppimisessa ja kasvussa (Madsen & Stenheim, 2015). Tämä työkalu yhdistää taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit ja auttaa organisaatiota ymmärtämään miten eri osa-alueet vaikuttavat sen kokonaissuorituskyyyn.

Balanced Scorecardin keskeinen vahvuus on sen kyky yhdistää strategiset tavoitteet päivittäiseen toimintaan ja mittaamiseen. BSC avulla organisaatiot voivat tarkastella sekä menneitä suorituksia että tulevaisuuden mahdollisuuksia,

mikä mahdollistaa strategisten tavoitteiden paremman toteutumisen (Madsen & Stenheim, 2015). Lisäksi BSC käyttö auttaa johdossa seuraamaan organisaation suorituskykyä ja tekemään muutoksia, jotka tukevat pitkän aikavälin menestystä.

Madsen ja Stenheim (2015) korostavat, että BSC käyttö on erityisen hyödyllistä, kun organisaatio pyrkii varmistamaan tasapainon taloudellisten ja ei-taloudellisten tavoitteiden välillä. Tämä mahdollistaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön osaamisen kehittämisen huomioimisen strategisessa suunnittelussa, mikä johtaa parempaan suorituskykyyn pitkällä aikavälillä.

BSC avulla organisaatiot voivat rakentaa kokonaisvaltaisen kuvan siitä, miten eri toiminnot tukevat strategisia tavoitteita ja mitä toimenpiteitä on tarpeen tehdä strategian onnistuneen toteutuksen varmistamiseksi.

3.4 Strateginen johtaminen eri toimialoilla

Strategisen johtamisen lähestymistavat vaihtelevat toimialasta riippuen, sillä jokainen sektori asettaa omat erityispiirteensä ja haasteensa strategialle. Tekijät kuten markkinoiden rakenne, teknologinen kehitys ja sääntely-ympäristö vaikuttavat siihen, miten strategia muotoillaan ja toteutetaan. Tässä osiossa tarkastellaan, miten strateginen johtaminen mukautuu erilaisiin toimialoihin, kuten teollisuuteen, palveluihin ja tietointensiivisiin sektoreihin.

Teollisuus ja valmistava sektori

Valmistavassa teollisuudessa strateginen johtaminen keskittyy tehokkuuden, kustannusten hallinnan ja tuotannon optimointiin. Teollisuudessa kustannusjohtajuus ja mittakaavaetu ovat keskeisiä strategisia tavoitteita. Esimerkiksi autoteollisuuden ja elektroniikkateollisuuden yritykset pyrkivät maksimoimaan tuotannon skaalaetuja ja vähentämään yksikkökustannuksia. Tämä vaatii jatkuvaa investointia tuotantoteknologiaan ja toimitusketjun hallintaan (Porter, 2004). Porterin mukaan teollisuuden toimialoilla, joissa

kilpailu on intensiivistä ja keskittyy pitkälti volyymiin ja hintaan, kustannustehokkuus on kriittinen menestystekijä.

Teollisuuden strategisessa johtamisessa myös innovaatiolla on merkittävä rooli. Erityisesti korkealaatuisissa tuotteissa, kuten elektroniikassa, strategian on yhdistettävä kustannustehokkuus ja tuotekehitys. Kilpailukyvyn ylläpitäminen vaatii jatkuvaa investointia tutkimukseen ja kehitykseen sekä kykyä vastata markkinoiden tarpeisiin joustavasti. Innovaatioiden avulla yritykset voivat erottua kilpailijoistaan ja tarjota asiakkaille lisäarvoa, mikä luo pitkäaikaista kilpailuetua.

Palvelualat

Palvelualoilla strateginen johtaminen painottaa asiakaskeskeisyyttä ja palveluiden laadun kehittämistä. Toisin kuin valmistavassa teollisuudessa, palvelualoilla aineettomat resurssit, kuten osaaminen, asiakasuhteet ja brändi, ovat avainasemassa kilpailuedun saavuttamisessa. Palvelualoilla strateginen johtaminen keskittyy usein asiakaskokemuksen parantamiseen ja suhteiden kehittämiseen, mikä edellyttää pitkäjänteistä panostusta asiakaspalveluun ja tuoteinnovaatioihin (Porter 2004).

Erityisesti tietointensiivisillä palvelualoilla, kuten teknologia- ja konsultointiyrityksissä, strateginen johtaminen keskittyy osaamisen ja innovaatioiden hyödyntämiseen. Näillä aloilla henkilöstön osaaminen ja kyky käyttää uutta teknologiaa ovat ratkaisevassa asemassa kilpailukyvyn kannalta. Lisäksi asiakasuhteiden hallinta ja palvelujen erikoistuminen voivat luoda merkittävää lisäarvoa, mikä erottaa yrityksen kilpailijoistaan.

Tietointensiiviset alat

Tietointensiivisillä aloilla, kuten lääketieteellisessä tutkimuksessa ja ohjelmistokehityksessä, strateginen johtaminen keskittyy innovaatioon, teknologiseen kehitykseen ja jatkuvaan oppimiseen. Nämä toimialat vaativat joustavaa strategista johtamista, sillä teknologian nopea kehitys ja markkinoiden dynaamisuus voivat muuttaa kilpailutilannetta nopeasti. Tällaisilla

aloilla strategian on perustuttava jatkuvaan tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä kykyyn omaksua uusia teknologioita ja toimintamalleja (Porter, 2004).

Tietointensiivisillä toimialoilla yritysten on pystyttävä hyödyntämään dataa ja teknologioita liiketoiminnan kasvun edistämiseksi. Dynaaminen ja joustava strateginen johtaminen, joka mahdollistaa nopean sopeutumisen markkinoiden muutoksiin, on erityisen tärkeää näillä toimialoilla. Tässä kontekstissa organisaatioiden on luotava kyvykkyyksiä, jotka tukevat niiden kilpailuetua ja auttavat niitä mukautumaan teknologisiin innovaatioihin ja markkinamuutoksiin.

3.5 Johtajuuden rooli strategisessa johtamisessa

Johtajuuden rooli on keskeinen organisaation muutosten hallinnassa ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimusten mukaan johtajien kyky motivoida, viestiä ja rakentaa tiimejä on ratkaisevaa onnistuneen strategisen muutoksen kannalta (Gilley et al., 2009). Muutoksen onnistuminen edellyttää johtajilta monipuolista osaamista, joka kattaa kyvyn innostaa työntekijöitä, viestiä tehokkaasti ja luoda tiimityöhön perustuvia työympäristöjä. Nämä taidot edistävät sitoutumista ja parantavat muutosprosessien tehokkuutta.

Strateginen johtaminen vaatii johtajilta kykyä toimia muutosagentteina, joiden tehtävää on johtaa muutosten suunnittelua, toteutusta ja seuranta. Johtajat vastaavat siitä, että muutosstrategiat eivät jää vain suunnitelmien tasolle, vaan ne toteutetaan tehokkaasti koko organisaatiossa (Kanter et al., 1992). Gilley et al. (2009) osoittavat tutkimuksessaan, että johtajien taito motivoida työntekijöitä ja luoda selkeä viestintästrategia on vahvasti yhteydessä muutoksen onnistumiseen. Heidän mukaansa erityisesti motivoivat johtajat pystyvät luomaan ympäristön, jossa työntekijät ovat valmiita kohtaamaan muutokset ja osallistumaan aktiivisesti strategisiin tavoitteisiin.

Johtajan taidot vaikuttavat merkittävästi muutosten onnistumiseen. Gilley al. (2009) esittävät, että menestyksekkäät johtajat pystyvät hyödyntämään seuraavia taitoja: valmentaminen, palkitseminen, viestintä, motivointi, osallistaminen ja tiimityöskentelyn edistäminen. Näiden taitojen avulla johtajat

voivat parantaa organisaation kykyä toteuttaa strategisia muutoksia tehokkaasti ja kestäväällä tavalla. He korostavat, että motivoiminen, viestintä ja tiimien rakentaminen ovat erityisen tärkeitä strategisen muutoksen johtamisessa, sillä ne vaikuttavat suoraan työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaation tuloksiin.

Gilley et al.(2009) myös huomauttavat, että muutosprosessit epäonnistuvat usein johtajuustaitojen puutteiden vuoksi. Monien organisaatioiden muutospyrkimykset epäonnistuvat, koska johtajat eivät onnistu luomaan selkeää strategista visiota tai eivät osaa käsitellä muutosvastarintaa tehokkaasti. Viestinnän puute ja epäselvä johtajuus voivat johtaa siihen, että muutokset jäävät puolitiehen, mikä heikentää organisaation kilpailukykyä. Onnistuneet johtajat taas pystyvät kommunikoimaan selkeästi strategiset tavoitteet ja motivoimaan työntekijöitä omaksumaan uudet toimintatavat, mikä johtaa parempiin tuloksiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtajien keskeiset taidot – motivointi, viestintä ja tiimien rakentaminen – ovat ratkaisevia tekijöitä strategisen johtamisen onnistumisessa. Gilley et al. (2009) painoittavat, että johtajien on kehitettävä näitä taitoja jatkuvasti, jotta he voivat tehokkaasti ohjata organisaation strategista muutosta ja varmistaa sen pitkäaikainen menestys.

4 Koulutusmateriaalin kehittäminen: Strategisen johtamisen suhde tuottavuuteen

Oman koulutusmateriaalin kehittämisen idea syntyi kesätyöpaikallani havaitsemistani puutteista organisaation johdossa. Työssäni olen nähnyt, kuinka strategisen johtamisen puutteet voivat heikentää organisaation tuottavuutta ja pitkän aikavälin menestystä. Erityisesti johtotasolla esiintyy haasteita ymmärtää, miten strategiset päätökset voivat vaikuttaa organisaation operatiiviseen toimintaan ja suorituskyykyyn. Tämän vuoksi päädyin kehittämään koulutusmateriaalin, jonka tarkoituksena on syventää johtajien ja aiheesta kiinnostuneiden ymmärrystä strategisesta johtamisesta ja sen vaikutuksesta tuottavuuteen.

Monilla johtajilla on taipumus keskittyä vain lyhyen aikavälin tuloksiin, mikä johtaa siihen, että pitkäjänteiset strategisen johtamisen ja tuottavuuden välinen yhteys jää huomiotta. Tämä havainto herätti ajatuksen kehittää materiaali, joka tarjoaisi konkreettisia työkaluja ja näkemyksiä strategisten päätösten tueksi. Koulutusmateriaali on suunniteltu erityisesti auttamaan johtajia ymmärtämään, kuinka heidän strategiset valintansa voivat vaikuttaa suoraan organisaation kyykyyn parantaa suorituskyykyä ja saavuttaa kestävä kilpailuetu.

4.1 Koulutusmateriaalin tavoite ja kohderyhmä

Koulutusmateriaalin ensisijaisena tavoitteena on tarjota selkeitä työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla johtajat voivat parantaa organisaationsa tuottavuutta strategisten päätösten kautta. Kohderyhmänä ovat erityisesti johtajat, johtamista opiskelevat henkilöt sekä muut aiheesta kiinnostuneet, jotka haluavat syventää osaamistaan strategisen johtamisen ja tuottavuuden välisestä sushteesta. Koulutusmateriaalin tarkoituksena on auttaa lukijoita ymmärtämään, miten pitkän aikavälin strategiset päätökset vaikuttavat organisaation tuottavuuteen ja kilpailukyykyyn.

4.2 Koulutusmateriaalin sisällön suunnittelu ja toteutus

Koulutusmateriaalin sisältö on suunniteltu tämän opinnäytetyön teoreettisten havaintojen pohjalta, ja se sisältää keskeisiä strategisen johtamisen työkaluja, kuten SWOT- ja PESTEL-analyyskejä sekä Balanced Scorecard -menetelmän. Materiaalin tarkoituksena on antaa konkreettisia neuvoja ja esimerkkejä siitä, miten johtajat voivat arvioida organisaationsa strategisia vahvuuksia ja heikkouksia ja miten näiden työkalujen avulla voidaan parantaa organisaation tuottavuutta. Materiaali tarjoaa käytännönläheisiä ohjeita, joita voi hyödyntää suoraan johtamistyössä ja koulutustarkoituksessa.

4.3 Koulutusmateriaalin käytännön hyödyt

Koulutusmateriaali tarjoaa konkreettisia työkaluja ja toimintamalleja, joiden avulla organisaatiot voivat parantaa suorituskyykyään ja tuottavuuttaan strategisen johtamisen avulla. Tämä tekee materiaalista hyödyllisen työkalun erityisesti johtajien koulutustilaisuuksissa, joissa käsitellään strategisen johtamisen ja tuottavuuden välistä yhteyttä. Materiaali on selkeästi esitetty ja käytännönläheinen mikä tekee siitä käyttökelpoisen niin kokeneille johtajille kuin myös niille, jotka opiskelevat johtamista tai haluavat syventää ymmärrystään aiheesta.

5 Johtopäätökset ja tulevaisuuden näkymät

5.1 Johtopäätökset

Työn aikana tehdyt havainnot vahvistavat, että strateginen johtaminen on keskeinen tekijä organisaation tuottavuuden parantamisessa. Mainitut analyysityökalut, kuten SWOT-, PESTEL- ja Balanced Scorecard, osoittautuivat hyödyllisiksi strategisen päätöksenteon tukena. Ne tarjoavat systemaattisen tavan analysoida organisaation sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä määrittää strategisia tavoitteita.

Johtajien rooli strategian suunnittelussa ja toteutuksessa korostui erityisesti. Selkeä visio ja tehokas viestintä auttavat jalkauttamaan strategiset tavoitteet organisaation kaikille eri tasoille. Johtajilla on myös merkittävä rooli muutoksenhallinnassa, ja heidän tulee olla valmiita reagoimaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Työssä kehitetty koulutusmateriaali tukee näitä tavoitteita tarjoamalla konkreettisia työkaluja johtamisen tueksi.

5.2 Käytännön hyödyt ja rajoitukset

Koulutusmateriaali tarjoaa käytännön työkaluja, joiden avulla johtajat voivat tehdä tietoon perustuvia päätöksiä strategian ja tuottavuuden kehittämiseksi. Sen suurimpia hyötyjä ovat selkeys ja käytettävyys erityisesti SWOT-, PESTEL- ja Balanced Scorecard – analyysien osalta.

Rajoituksena on se, että materiaali ei kata kaikkia toimialakohtaisia haasteita, eikä se sovellu sellaisenaan erittäin erikoistuneille sektoreille ilman erillistä räätälöintiä. Myös materiaalin tehokas hyödyntäminen vaatii perustason tietämystä strategisesta johtamisesta.

5.3 Kehitysehdotukset ja suositukset

Materiaalin kehittämistä voisi jatkaa lisäämällä siihen syvempiä toimialakohtaisia esimerkkejä ja analyyskejä, jotka auttaisivat kohdentamaan koulutusta eri aloille. Myös materiaalin integroiminen verkkokursseihin voisi parantaa saatavuutta ja joustavuutta johtajille ja muille oppijoille.

Jatkossa suositellaan, että materiaali päivitetään säännöllisesti uusimpien strategisen johtamisen trendien mukaan. erityisesti digitalisaation ja teknologisten innovaatioiden vaikutusten huomioiminen on tärkeää. Lisäksi interaktiiviset mentelmät, kuten case-esimerkit ja simulaatiot, voisivat tuoda lisää arvoa koulutukseen ja auttaa osallistujia soveltamaan strategista johtamista käytännössä.

Lähteet

Abdullahi, H. S., Mahieddine, F., & Sheriff, R. E. (2015). Technology impact on agricultural productivity: A review of precision agriculture using unmanned aerial vehicles. LNICST 154, 388–400. Viitattu 1.9.2024 Saatavilla.

https://eudl.eu/pdf/10.1007/978-3-319-25479-1_29

Ahn, S. (2002). Competition, innovation and productivity growth: A review of theory and evidence. OECD Economics Department Working Papers, No. 317. Viitattu 2.9.2024 Saatavilla.

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/182144868160.pdf?expires=1727868431&id=id&accname=quest&checksum=2BA2BB6E36C47EF8038201C5E3C2F3C9>

Çitilci, T., & Akbalık, M. (2020). The Importance of PESTEL Analysis for Environmental Scanning Process. IGI Global. Viitattu 28.8.2024 Saatavilla.

https://www.researchgate.net/profile/Tugberk-Citilci-2/publication/357836101_The-Importance-of-PESTEL-Analysis-for-Environmental-Scanning-Process/links/61e1df988d338833e36d2673/The-Importance-of-PESTEL-Analysis-for-Environmental-Scanning-Process.pdf

Eberhardt, M., & Teal, F. (2010). Productivity analysis in global manufacturing production. Discussion Paper Series, 515. University of Oxford. Viitattu 3.9.2024 Saatavilla.

https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:ea831625-9014-40ec-abc5-516ecfbd2118/download_file?file_format=pdf&safe_filename=paper515.pdf&type_of_work=Working+paper

Fraumeni, B. M. (2012). Human capital productivity: A new concept for productivity analysis. International Productivity Monitor, (24), 20–25. Viitattu 26.9.2024 Saatavilla

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=6ea5faa86316498b0c2aa25b8bda071cf69deb48>

Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38–47. Viitattu 30.8.2024 Saatavilla

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051809334191>

Grant, R. (2008). *Strategic Management*. Bookboon. Viitattu 20.9.2024 Ei Saatavilla

https://books.google.fi/books/about/Strategic_Management.html?id=swgPAQAA-MAAJ&redir_esc=y

Grönroos, C., & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*, 21(5), 564–590. Viitattu 19.9.2024 Saatavilla

https://www.researchgate.net/profile/Christian-Groenroos/publication/215915810_Adopting_a_Service_Logic_in_Manufacturing_Conceptual_Foundation_and_Metrics_for_Mutual_Value_Creation/links/568fcab308aecd716aedb9cc/Adopting-a-Service-Logic-in-Manufacturing-Conceptual-Foundation-and-Metrics-for-Mutual-Value-Creation.pdf

Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2007). Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1133–1153. Viitattu 4.9.2024 Saatavilla

https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2012/05/Haas-Hansen_SMJ_2007.pdf

Hussey, D. (1998). *Strategic management: From theory to implementation*. Butterworth-Heinemann. Viitattu 2.9.2024 Saatavilla

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080498287/strategic-management-theory-implementation-david-hussey>

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43–57. Viitattu 22.9.2024 Saatavilla

<https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/ame.1999.1567311>

Jaleha, A. A., & Machuki, V. N. (2018). Strategic leadership and organizational performance: A critical review of literature. *European Scientific Journal*, 14(35), 124–149. Viitattu 15.9.20204 Saatavilla

https://www.researchgate.net/profile/Alex-Jaleha/publication/330435551_Strategic_Leadership_and_Organizational_Performance_A_Critical_Review_of_Literature/links/5e143b9792851c8364b5f8cf/Strategic-Leadership-and-Organizational-Performance-A-Critical-Review-of-Literature.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*.

<https://images.template.net/wp-content/uploads/2016/04/11122659/balanced-scorecard-key-performance-indicators.pdf>

Loke, J. C. F. (2001). Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191–204. Viitattu 28.9.2024 Saatavilla.

<http://ereserve.library.utah.edu/Annual/SOCWK/6162/Popa/leader.pdf>

Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24-33. Viitattu 28.8.2024 Saatavilla.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2612643

Mohnen, P., & Hall, B. H. (2013). Innovation and productivity: An update. UNU-MERIT Working Papers No. 021. Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology. Viitattu 25.9.2024 Saatavilla.

<https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/1227833/guid-814300a0-871b-45be-966c-88b930332c31-ASSET1.0.pdf>

Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. Viitattu 13.9.2024 Saatavilla

<https://www.proquest.com/docview/1450584510?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Ritson, N. (2013). Strategic Management (2nd ed.). Bookboon. Viitattu 10.9.2024 Saatavilla.

<http://thuvienso.bvu.edu.vn/bitstream/TVDHBRVT/15831/1/Strategic-Management.pdf>

Rothaermel, F. T. (2021). Strategic Management. McGraw-Hill Education. Viitattu 6.9.2024 Saatavilla.

https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=M7wyEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Strategic+management%22&ots=Z4u5ykgCzA&sig=a_uysM9hDwWq6Cq7FJFqhAM4xg8&redir_esc=y#v=onepage&q=Strategic%20management%22&f=false

Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. Boston Consulting Group. Viitattu 3.10.2024 Saatavilla.

https://inovasyon.org/images/Haberler/bcgperspectives_Industry40_2015.pdf

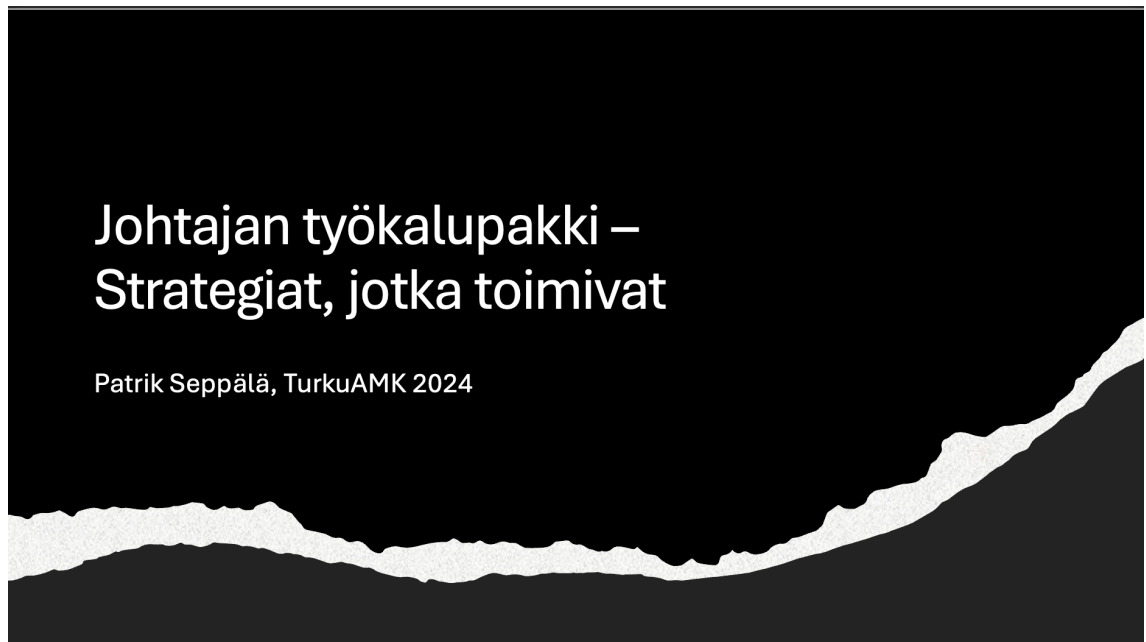
Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. Journal of Marketing, 64(2), 15–34. Viitattu 26.9.2024 Saatavilla.

https://www.researchgate.net/profile/Jagdip-Singh/publication/240296235_Performance_Productivity_and_Quality_of_Frontline_Employees_in_Service_Organizations/links/54f8a0360cf210398e96c61b/Performance-Productivity-and-Quality-of-Frontline-Employees-in-Service-Organizations.pdf

Wang, K.-C. (2020). A Process View of SWOT Analysis. National Taipei University. Viitattu 18.9.2024 Saatavilla.

<https://journals.issn.org/index.php/proceedings51st/article/view/470>

Liite 1. Koulutuspaketti: Johtajan työkalupakki – Strategiat, jotka toimivat



Johdanto

- Tämä koulutus käsittelee strategisen johtamisen keskeisiä työkaluja, joilla voidaan parantaa organisaation tuottavuutta ja suorituskkyä
- Tavoite: Tarjota johtajille ja päätöksentekijöille konkreettisia keinoja strategisen johtamisen soveltamiseen organisaatioiden kehittämiseksi
- Keskeiset teemat: SWOT-analyysi, PESTEL-analyysi, Balanced Scorecard ja johtajuuden merkitys strategisessa johtamisessa
- Koulutusmateriaali pohjautuu opinnäytetyöhöni, joka syventää ymmärrystä strategisesta johtamisesta tuottavuuden kehittämisen työkaluna

Lähteet Hussey 1998, Grönroos & Helle (2010)

Strategisen johtamisen merkitys

- **Määritelmä:** Strateginen johtaminen on prosessi, jossa organisaation pitkänaikavälin tavoitteet asetetaan ja niihin pyritään strategia menetelmien avulla. Se on kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka ohjaa yrityksen toimintaa muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.
- **Miksi se on tärkeää?** Hyvin toteutettu strateginen johtaminen parantaa kilpailukykyä, resurssien hallintaa ja päätöksenteon laatua. Se auttaa organisaatiota mukautumaan muutoksiin ja ennakoimaan mahdollisia haasteita
- **Keskeiset hyödyt:**
 - Parantunut sopeutumiskyky markkinamuutoksiin
 - parempi riskienhallinta ja resurssien tehokas käyttö
 - Johtamisen selkeys ja päätöksenteon tehostaminen
- Esimerkki: yritykset, jotka käyttävät strategista johtamista johdonmukaisesti, voivat havaita parempia tuloksia suorituskyvyssä ja markkina-asemassa.

Lähteet Hussey (19909, PORTER (2004)

SWOT-analyysi

Mikä on SWOT?

- SWOT-analyysi on työkalu, joka auttaa organisaatiota kartoittamaan sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Tämä analyysi on tärkeä strategisen suunnittelun vaihe, joka ohjaa päätöksentekoa

Käytännön hyödyntäminen:

Vastaa kysymyksiin oman yrityksesi näkökulmasta

- ✓ Vahvuudet: mitkä ovat organisaation kilpailuedut? Missä olemme vahvoja?
- ✓ Heikkoudet: Missä on parannettava? Mitä riskejä on sisäisesti?
- ✓ Mahdollisuudet: miten markkinaympäristön muutokset tai trendit voivat hyödyntää organisaatiota?
- ✓ Uhat: mitkä ovat ulkoiset riskit tai haasteet, joihin organisaatio joutuu vastaamaan?

Lähteet: Grönroos & Helle (2010), Singh (2000).

PESTEL

Mikä on PESTEL?

PESTEL-analyysi tutkii poliittisia taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, ympäristöllisiä ja lainsäädännöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön

Käyttötarkoitus:

- ✓ PESTEL auttaa yrityksiä ymmärtämään ulkoisia ympäristön vaikutuksia strategian suunnitteluun. Se auttaa ennakoimaan markkinaympäristön muutoksia ja hyödyntämään niitä tehokkaasti.

Keskeiset hyödyt:

- ✓ mahdollistaa riskien hallinnan ulkoisiin tekijöihin liittyen
- ✓ Auttaa mukauttamaan strategioita taloudellisiin ja lainsäädöllisiin muutoksiin.

Lähteet: Grönroos & Helle (2010), Ahn (2002)

Balanced Scorecard

Mikä on Balanced Scorecard?

Balanced Scorecard on strateginen mittaristo, jonka avulla organisaatiot voivat seurata ja mitata strategian toteutusta neljästä eri näkökulmasta

1. Taloudellinen
2. asiakas
3. sisäiset prosessit
4. oppiminen ja kasvu.

Miten sitä käytetään?

- ✓ **Taloudellinen näkökulma:** Miten hyvin organisaatio saavuttaa taloudelliset tavoitteet?
- ✓ **Asiakasnäkökulma:** Kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat? Onko asiakaskunta kasvanut?
- ✓ **Sisäiset prosessit:** Ovatko sisäiset prosessit tehokkaita ja virtaviivaisia?
- ✓ **Oppiminen ja kasvu:** Kehittykö henkilöstö ja kehittyvätkö prosessit jatkuvasti?

Lähteet: Kaplan & Norton (1992), Madsen & Stenheim (2015).

Johtajan rooli strategisessa johtamisessa

Miksi johtajan rooli on kriittinen?

Strateginen johtaminen vaatii johdon sitoutumista, selkeää viestintää ja kykyä jalkauttaa strategiset tavoitteet organisaation kaikille tasoille.

Johtajan tehtävät:

- ✓ Strategisten tavoitteiden määrittely ja viestiminen.
- ✓ Muutosten johtaminen ja organisaation valmistelu strategian toteuttamiseen.
- ✓ Seuranta ja palaute: Miten hyvin strategia toteutuu? Mitä voidaan parantaa?

Lähteet: Loke (2001), Gilley et al. (2009).

Strategisen johtamisen avaimet menestykseen

Tiivistelmä keskeisistä työkaluista:

1. **SWOT-analyysi:** Tunniista vahvuudet ja heikkoudet.
2. **PESTEL-analyysi:** Ymmärrä ulkoiset tekijät ja riskit.
3. **Balanced Scorecard:** Seuraa ja mittaa strategian vaikutuksia kattavasti.
4. **Johtajan merkitys menestyksessä:** Vahva johtajuus on avainasemassa strategian jalkauttamisessa ja seurannassa.

Käytännön vinkit:

- ✓ Panosta selkeään viestintään ja sitouta henkilöstö strategisiin tavoitteisiin.
- ✓ Seuraa strategian toteutumista säännöllisesti ja tee tarvittavat muutokset nopeasti.

Lopuksi: Strateginen johtaminen vaatii jatkuvaa sitoutumista ja tarkkaa seurantaa, mutta se on välttämätöntä pitkän aikavälin menestyksen saavuttamiseksi.

Lähteet: Hussey (1998), Grönroos & Helle (2010), Kaplan & Norton (1992).



Lähdeluettelo

- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38–47. <https://doi.org/10.1177/1548051809334191>
- Grönroos, C., & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*, 21(5), 564–590. https://www.researchgate.net/publication/215915810_Adopting_a_Service_Logic_in_Manufacturing_Conceptual_Foundation_and_Metrics_for_Mutual_Value_Creation
- Hussey, D. (1998). *Strategic management: From theory to implementation* (4th ed.). Butterworth-Heinemann. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080498287/strategic-management-theory-implementation-david-hussey>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15–34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>