

Jenny-Sofia Kosonen

VAIHTOEHTOISIA KEINOJA
IMPLEMENTOIDA STRATEGIA
ORGANISAATIOSSA, CASE:
SUOMEN TALOTEKNIikka OY

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä
Tekijä Jenny-Sofia Kosonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto
Nimeke Vaihtoehtoisia keinoja implementoida strategia organisaatiossa, Case: Suomen Talotekniikka Oy.	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä vaihtoehtoisia keinoja implementoida strategia organisaatiossa. Strategian implementointi eli jalkautus tai maastoutus on monesti haastavin vaihe yritysten strategiaprosessissa. Toimeksianto tuli Suomen Talotekniikka Oy:ltä. Konsernin strategia on valmiiksi luotu ja strategiaprosessi on vielä kesken, eli implementointi on pian ajankohtainen.</p> <p>Yritykselle laaditaan suuntaviivoja eli strategisia linjauksia eri työvälineiden avulla. Strategiatyövälineet sekä strategia-analyysi -menetelmät ovat olennainen osa strategiatyöskentelyä. Ennen implementointivaihetta on hyvä ensin ymmärtää mitä strategia tarkoittaa ja mihin sillä pyritään. Implementointi on monien strategia-ammattilaisten mukaan strategiaprosessin tärkein vaihe, joten strategian toteutus kannattaa suunnitella ja aikatauluttaa huolellisesti. Implementoinnin haasteet on hyvä tunnistaa ja tiedostaa jo strategiatyöskentelyn alkuvaiheessa. Keinoja jalkauttamiseen on monia ja tässä työssä niitä tullaan esittelemään muutamia erilaisia.</p> <p>Opinnäytetyössä käytetään kahta kvalitatiivista tiedonhankinta menetelmää: havainnointia sekä ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelu suoritettiin teemahaastatteluna ja apuvälineenä oli valmis kyselylomake. Havainnoinnit suoritettiin säännöllisesti järjestettävien STT:n projekti- ja kehitystyöryhmäkokousten aikana. Näiden menetelmien avulla työhön saatiin paljon hyödyllistä ja tarpeellista tietoa Suomen Talotekniikan strategiaprosessista.</p> <p>Suomen Talotekniikassa on kirkastettu strategisia linjauksia ja niiden pohjalta on luotu myös uusi toimintamalli; OptiGreen. OptiGreenin avulla asiakkaat voivat säästää energiakustannuksissa sekä nostamaan kiinteistönsä arvoa huomattavasti. Strategiset linjaukset sisältävät liiketoiminnan, henkilöstön sekä asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittämisohjelmia. Näitä asioita STT pyrkii jalkauttamaan vuoden 2015 aikana.</p>	
Asiasanat (avainsanat) strategia, strategiaprosessi, implementointi	
Sivumäärä	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Sami Heikkinen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Suomen Talotekniikka Oy

DESCRIPTION

 <p style="font-size: 24pt; font-weight: bold; margin: 0;">MAMK</p> <p style="margin: 0;">University of Applied Sciences</p>	<p>Date of the bachelor's thesis</p>
<p>Author Jenny-Sofia Kosonen</p>	<p>Degree programme and option Business Management</p>
<p>Name of the bachelor's thesis</p> <p>Alternative ways to implement a strategy in a company, Case: Suomen Talotekniikka Oy.</p>	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this bachelor's thesis is to find alternative ways to implement new strategies in organisation. Strategy implementation is often considered the most challenging phase of the strategy process. The assignment was given by Suomen Talotekniikka Oy. The company already has an existing strategy but the strategy process is still in progress. The implementation phase will begin soon.</p> <p>Strategic guidelines should be made in every company by using different strategy tools. Strategy tools and strategy analysis methods are a vital part of the strategy work. Before the implementation phase it is good to understand why strategy is important and what it means. Many strategy professionals think that the implementation is the most important phase in a strategy process. That is why the execution of a strategy has to be planned and scheduled carefully. The challenges of implementation should be identified at the beginning of the strategy work. There are many ways to implement a strategy and some of those will be introduced in this thesis.</p> <p>This thesis has been carried out by using two different qualitative methods: observation and group interview. The group interview was executed as a theme interview and questionnaire form was used as a help tool. Observations were carried out during project and development team meetings. Important information about the Suomen Talotekniikka's strategy process has been collected by these methods.</p> <p>STT has clarified strategic guidelines and then they have made a new operating model; OptiGreen. With OptiGreen, customers can reduce their electricity costs and increase the value of the property. Strategic guidelines include business, staff and customership development programs. STT intends to implement these parts during the year 2015.</p>	
<p>Subject headings, (keywords)</p> <p>strategy, strategy process, implementation</p>	
<p>Pages</p>	<p>Language Finnish</p>
<p>Remarks, notes on appendices</p>	
<p>Tutor Sami Heikkinen</p>	<p>Bachelor's thesis assigned by Suomen Talotekniikka Oy</p>

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	STRATEGIATYÖPROSESSI.....	2
2.1	Strategian määritelmä.....	2
2.2	Kilpailustrategiat	5
2.3	Yrityksen toiminnan tarkoituksen määrittely	6
2.4	Strategiatyön vaiheet	8
2.5	Strategiatyön seuranta	10
2.6	Strategiatyökalut	11
2.7	Strategia-analyysi.....	14
3	STRATEGIAN IMPLEMENTOINTI.....	16
3.1	Strategian implementointi	16
3.2	Implementoinnin haasteet.....	19
3.3	Strategian implementointi keinoja	20
4	TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN ESITTELY.....	25
4.1	Suomen talotekniikka Oy	25
4.2	Strategiatyö-prosessi	26
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TIEDONKERUU	28
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	28
5.2	Tiedonkeruu	29
5.2.1	Havainnointi	30
5.2.2	Ryhmähaastattelu.....	32
5.3	Analysointi.....	33
6	TUTKIMUSTULOKSET	34
6.1	Suomen Talotekniikka Oy:n strategiaprosessi.....	34
6.2	Toimintamallin ja strategian implementointi.....	36
6.3	Teoriatutkimuksen tulokset	39
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
8	LOPUKSI	46
	LÄHTEET	48

LIITE

1 Ryhmähaastattelulomake

1 JOHDANTO

Strategiaprosessi on pitkä ja monivaiheinen projekti, jonka suurimpana kompastuskivenä on yleensä implementointivaihe. Yritykset olettavat, että vahvasti luotu strategia ymmärretään ja sisäistetään hyvin esimerkiksi kokouksen aikana, jossa strategiset linjaukset käydään läpi muiden asioiden lomassa. Tosiasia kuitenkin on, että pelkällä aiheeseen liittyvällä PowerPoint-esityksellä ei saada implementoitua uusia strategisia linjauksia jokapäiväiseen työskentelyyn. Implementointi vaihe on suunniteltava tarkasti ja on löydettävä oikea keino sen suorittamiseksi.

Tämän työn viitekehyksessä tullaan kertomaan strategiasta sekä strategiatyöstä, johon liittyvät esimerkiksi eri analyysimenetelmien sekä strategiatyökalujen käyttö. Myös strategiaprosessin eri vaiheet on hyvä tiedostaa, ennen uusien strategisten linjausten suunnittelun aloittamista. Strategiset päämäärät ovat yhteneväiset yrityksen vision kanssa, sillä visio määrittelee sen mihin yritys on tulevaisuudessa menossa. Strategiasa tulee myös ottaa huomioon yrityksen arvot sekä missio.

Viitekehysten toisena aihealueena on strategian implementointi eli jalkautus tai maastoutus. Implementointi on yleensä haastavin vaihe strategiaprosessin aikana, ja sen vuoksi myös koko pitkä strategiatyö saattaa epäonnistua. Tavoitteena yrityksellä on saada strategia kirkastettua siten, että sitä voidaan noudattaa jokapäiväisessä työskentelyssä. On olemassa monia keinoja strategian implementointiin, joita esitellään tässä työssä muutamia. Yrityksen on hyvä etsiä itselleen sopivin keino, koska kaikki keinot eivät ole toimivia esimerkiksi jos yrityksessä on vähän henkilökuntaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on etsiä vaihtoehtoisia keinoja implementoida strategia yrityksessä. Työn aihe tuli suoraan toimeksiantaja organisaatiolta; Suomen Talotekniikka Oy:ltä. STT:n strategiaprosessi on aloitettu vuonna 2014, johon ovat osallistuneet organisaation johto sekä keskijohto. Tavoitteena STT:llä on saada strategiset linjaukset valmiiksi kesään 2015 mennessä, jonka jälkeen alkaa implementointivaihe. Yrityksessä on luotu liiketoiminnan, henkilöstön sekä asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittämisohjelmia, joiden avulla pystytään kirkastaan liiketoimintastrategiaa johdolle sekä henkilöstölle. Strategisten linjausten tuloksena STT on luonut itselleen uuden toimintamallin: OptiGreenin, jonka avulla yritykset tai muut kiinteistöt pystyvät säästämään energiakustannuksissa sekä kasvattamaan kiinteistön arvoa.

Opinnäytetyössä tutkitaan Suomen Talotekniikka Oy:n strategiaprosessia ja sen vaiheiden toteutumista. Tutkimukset suoritetaan havainnoimalla keskijohdon palavereja, joissa käsitellään OptiGreenin mahdollisia sekä toteutuneita asiakkaita. Palavereissa käsitellään myös kehittämisohjelmia ja niiden etenemistä. Tutkimusosuudessa tullaan tekemään myös ryhmähaastattelu, johon osallistuvat STT:n konsultti, joka auttaa strategiaprosessin eri vaiheissa, sekä markkinointipäällikkö ja myyntijohtaja. Haastattelussa keskustellaan strategiaprosessin vaiheista sekä syistä sen aloittamiselle. Myös muutamien implementointi keinojen toimivuudesta tullaan keskustelemaan haastattelujen aikana.

2 STRATEGIATYÖPROSESSI

Ennen strategian implementointivaihetta on hyvä tietää mitä strategiaprosessi kokonaisuudessaan pitää sisällään. Strategian olennaisia osa-alueita ovat yrityksen visio, missio sekä arvot. Myös monet strategiatyökalut ovat tärkeitä strategiaprosessin aikana käytettäviä menetelmiä. Strategiatyö jatkuu vielä implementointivaiheen jälkeenkin, sillä strategian toimivuutta tulee seurata ja sitä on hyvä päivittää aika ajoin.

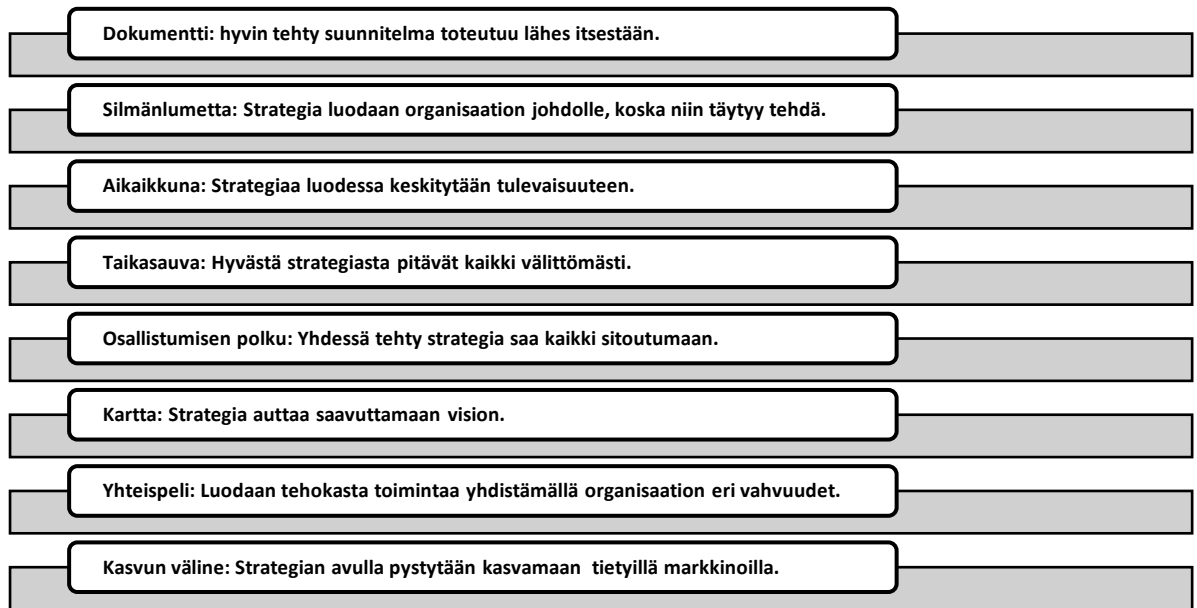
Luvussa 2.1 käydään läpi strategiaa käsitteenä ja luvussa 2.2 esitellään eri kilpailustrategioita. Luku 2.3 käsittää yrityksen olemassa olon merkitystä, eli visiota, missiosta sekä arvoja. Luvussa 2.4 käydään läpi strategiatyön eri vaiheita ja 2.5 luku esittelee strategian seurantaan liittyviä seikkoja. Luku 2.6 esittää strategiassa käytettäviä työvälineitä ja luku 2.7 käsittelee strategia-analyysyjä.

2.1 Strategian määritelmä

Strategia on tarina, joka organisaatiolla on oltava, ja jos tarina ei herätä kenessäkään kiinnostusta ei silloin sen toteutukseen tule onnistumaan (Åhman & Runola 2006, 11). Strategia saadaan aikaan strategisen ajattelun avulla. Se voi olla yksi tempaus, jonka päätavoitteena on saada kilpailuetua, tällainen voi olla esimerkiksi yritysosto. Yhtenä strategian muotona voi olla myös toimintamalli, eli jokin toimintapa joka esiintyy yrityksen toiminnassa useasti. Jos organisaatio haluaa välttää kilpailua tai esimerkiksi keksiä jonkun uuden innovaation, voi strategiana olla silloin asemastrategia, jota voidaan käyttää myös edellä mainittujen strategioiden täydentämiseen. (Santalainen 2006, 31.)

Yritys asettaa itselleen suuntaviivoja toiminnalleen sekä keskeisiä tavoitteita eli strategian, jonka lähtökohtana on yrityksen toimintaympäristö. Tarkoituksena on pistää asiat tärkeysjärjestykseen. Strategia edesauttaa yrityksen ympäristön hallintaa, eli miten yritys pystyy sopeutumaan ympärillä tapahtuviin muutoksiin, kuinka se pystyy vaikuttamaan sekä muokkaamaan ympäristöään ja mitkä seikat vaikuttavat toimintaympäristön valintaan. Joihinkin asioihin ei yritys luonnollisesti pysty vaikuttamaan, mutta muutoksiin tulee osata reagoida ja ennakoita. Yrityksen on hyvä osata muuttaa toimintaansa tarpeen tullen. (Kamensky, 18–19.) Pasanen (2010) ilmaisee videollaan, että strategia kertoo sen lisäksi, mitä yritys tekee, myös sen mitä yritys ei aio toiminnassaan tehdä. Strategia on siis valintoja ja poisvalintoja.

Strategiaa voidaan kutsua hyväksi, kun se on aluksi ajateltu kirokkaasti ja sen jälkeen sen on yksinkertaistettu kirjoitettavaan muotoon ymmärrettävästi. Se tulee olla myös vaivattomasti toteutettavissa oleva ja innostusta luova koko organisaation henkilöstölle, sen on hyvä myös aiheuttaa kiristyvää kilpailua markkinoilla. Hyvä strategia käyttää myös organisaation resurssien, osaamisen sekä yrityskulttuurin vahvat puolet. Strategian avulla voidaan myös kehittää toimintaa jatkuvasti, eli mitä ensi kerralla voisi tehdä paremmin. Se voi olla myös pysyvä kilpailuetu, jos kilpailijat pystytään yllättämään uusilla toimenpiteillä jatkuvasti. Strategian tulee myös edesauttaa vision toteutumista ja vaikuttaa tuleviin toimintoihin sekä luoda menestystä ja tuloksellista toimintaa yritykselle. (Pyykkö 2011, 255–256.) Strategiset tavoitteet on myös hyvä asettaa mahdollisimman korkealle, mutta kuitenkin sellaisiksi, joihin on mahdollista päästä. Strategiaprosessi on myös hyvä pitää suppeana, koska tulevaisuutta ei pysty entuudestaan tiedostamaan. Myös monipuolisten kanavien käyttö edesauttaa strategian toteutumista ja ymmärtämistä, näitä kanavia kannattaa käyttää myös strategian julkistamisen jälkeen. (Vuorimaa 2013.)



KUVA 1. Strategian vaihtoehtoiset nimet (Valpola 2010, 14–15)

Strategialla voi olla jokin tietty lempinimi, joita esitellään kuvassa 1. Lempinimen tarkoituksena on kertoa strategian roolista ja kehittymisen tämän hetkisestä tilanteesta. Strategiaa luodaan monin eri tavoin, kunhan ensin kokeillaan erilaisia suunnittelu- ja toteuttamismenetelmiä. Strategia on kirjoitettava näyttille, jotta siitä on hyötyä päätösten tekemisessä arkipäiväisissä tilanteissa. (Valpola 2010, 15.) Parhaimmillaan strategia luo suojelusta muuttuvilta olosuhteilta sekä edesauttaa toiminnan muuttumista itsenäisemmäksi. Strategian tulee myös innostaa ihmisiä sekä helpottaa asiakkaiden päätöksien tekoa. (Åhman & Runola 2006, 25.) Strategian kehittämisen avulla voidaan saada selvitys siihen, miksi strategiaa on alettu tekemään; sen tulee olla johdonmukainen ja selittää yrityksen strategiset suuntaukset, mutta myös sen luomisen syyt tulee olla selvillä. Strategian kehittäjien kokemus sekä tietämys strategiasta ovat elinehto ja on myös suositeltavaa, että yrityksen johtoryhmä on mukana jokaisessa strategiatyöprosessin vaiheessa. (Okumus 2003, 875.)

Yrityksissä strategioita luodaan eri tavoin, kuten esimerkiksi kookkaat konsernit pyrkivät tekemään konsernistrategioita sekä verkostostrategioita. Erilaiset liiketoimintastrategiat ovat yleisiä, mutta myös jokaiselle asiakasryhmälle, toimialalle tai tuotteelle voidaan tehdä omat alastrategiat. Edellä mainitut strategiat eivät sisällä samoja seikkoja, vaan juuri ne jotka kuuluvat yrityksen haasteisiin. Esimerkiksi konsernistrategiassa keskitytään koko yrityksen liiketoimintarakenteeseen, ostoihin ja myynteihin sekä rahoitustarpeisiin ja eri investointeihin. Jos taas rakennetaan liiketoimintojen eri osa-

alueisiin strategisia linjauksia, otetaan silloin tarkasteluun asiakkaiden, jakelukanavien sekä tuotteiden kehittämistoimenpiteet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26–27.)

2.2 Kilpailustrategiat

Kilpailustrategioiden perinteisenä toimimisen edellytyksenä on asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen. Sinisellä merellä toimiessa tulee tunnistaa myös ne, jotka eivät ole vielä asiakkaita. Sinisen meren vastakohtana on punaisen meren strategia, jossa kilpailu on kovaa ja markkinat ovat jo olemassa. (Santalainen 2006, 109–112.)

Sinisen meren strategia

Organisaatio pyrkii siniselle merelle etsien ja tehden itse kilpailuvapaita markkina-alueita. Etenkin hyperkilpailun vallitessa sinisen meren strategiset toimenpiteet toimivat ensiluokkaisesti. On siis olennaisempaa luoda oikeanlaisia strategisia linjauksia kuin pyrkiä kilpailun voittamiseen esimerkiksi jo olemassa olevalla toimialalla. Sinisellä merellä toimitaan yleensä täysin uudella toimialalla ja niiden keksiminen koe-taankin todella haastavaksi. Uusien toimialojen keksimisen sijaan yritykset voivat laajentaa tai syventää jo olemassa olevia toimialoja. Esimerkiksi eri toimintoja ja tuotteita yhdistämällä voidaan keksiä uusia kilpailuvapaita markkinoita. Asiakkaiden tarpeita voidaan luoda tai niihin voidaan vastata kehitellessä uusia innovaatioita. Myös tuotteille ja palveluille voidaan myös kehittää täydentäviä ratkaisuja. Trendit vaikuttavat vahvasti kuluttajien ostopäätöksiin, joten yritykset voivat pyrkiä toiminnassaan katsomaan vahvasti tulevaisuuteen ja toimia sen mukaisesti. Tällainen menetelmä sisältää paljon riskejä, mutta onnistuessaan se voi olla todella menestyksellinen. (Santalainen 2006, 108–112.) (Siegemund 2008, 35) ilmaisee tekstissään, että yritysten tulee sinisen meren strategiaa luodessaan keskittyä enemmän kokonaisuuteen eikä pelkkiin liiketoiminnan lukuihin, tällaisia asioita ovat esimerkiksi yrityksen nykyinen tilanne sekä toimialan olosuhteet markkinoilla. Näin saadaan aikaan toimivat strategiset linjaukset uusilla markkinoilla.

Punaisen meren strategia

Punaisella merellä toimivat kaikki jo olemassa olevat yritykset, eli markkinat ovat entuudestaan tuttuja (Ruuskanen 2006). Punaisella merellä olevien yritysten strategi-

set linjaukset ovat monesti yhteneväisiä keskenään (Siegemund 2008, 25). Toimintojen rajallisuus on laajasti tunnettua ja kilpailu toimii tiettyjen sääntöjen mukaisesti. Jos markkinoilla on paljon eri yrityksiä, ovat kilpailun voittaminen ja mahdollisuus kasvamiseen melko suppeat. Punaisella merellä tuotteet sekä palvelut luonnehditaan hyödykkeiksi, hinnat määräytyvät markkinoiden mukaisesti ja katteet saattavat olla alhaisia. Strategisen suunnittelun alkuvaiheessa punaisella merellä kuvataan toimialan nykyisiä olosuhteita sekä kilpailun luonnetta. Tämän jälkeen selvitetään markkinaosuutta parantavat mahdolliset menetelmät sekä pyritään pienentämään näistä aiheutuneita kustannuksia. Tässä vaiheessa myös suunnitellaan välitavoitteita sekä määritellään toiminnot niiden saavuttamiseksi. Myös budjetointi sekä muuta liiketoimintaan sisältyvät laskennat kuuluvat olennaisesti tämän strategisen menettelyn vaiheisiin. (Ruuskanen 2006.)

2.3 Yrityksen toiminnan tarkoituksen määrittely

Missio, visio ja arvot ovat olennainen osa strategiaa ja toiminnanohjausta. Strategiatyöhön kuuluu yrityksen olemassaolon sekä tulevaisuuden suunnan määrittely. Näiden tehtävänä on kirkastaa liiketoimintaa sekä saada ihmiset innostumaan työstään tulevaisuutta ajatellen. (Åhman & Runola 2006, 66.) Kamensky (2014, 68) ilmaisee, että yrityksen olemassa olemisen tarkoituksen määrittelyyn liittyy vision, mission sekä arvojen lisäksi myös toiminta-ajatuksen määrittäminen, joka kuvaa yrityksen perustarkoituksen.

Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatuksen peruseriaatteena on selventää yrityksen olemassaolon tarkoitus. Hyvin tehty toiminta-ajatus sisältää kaksi peruspilaria; sen tulee olla niin kattava, että sen avulla yritys voi ohjata toimintaansa ja sen tulee olla kiinteä elementti strategiassa. Rajallinen toiminta-ajatus pystyy suuntamaan toimintaa oikeaan suuntaan paremmin, mutta se myös tulee päivittää useammin kuin laajasti tehty toiminta-ajatus. Organisaatiot voivat myös luoda rajat toiminnalleen toiminta-ajatuksen ansiosta ja se voidaan luoda esimerkiksi asiakkaiden, markkinoiden tai osaamisen näkökulmasta. Toiminta-ajatus on saatava koko henkilökunnan tietouteen niin hyvin, jotta sitä voidaan toteuttaa työssä mahdollisimman hyvin. (Kamensky 2014, 69–70.) Toiminta-ajatuksen ansiosta pystytään yrityksen toimintaa ohjaamaan paremmin, sillä esimies saa hyvän

suunnan liiketoiminnan harjoittamiselle oikeaan suuntaan sekä valmiudet ohjata yrityksen toimintaa kohti strategisia tavoitteita. Toiminta-ajatus yleensä kuvataan tiiviisti osana strategian uudistamisprosessia, mutta sitä ei kannata liittää tämän hetken tuotteisiin tai palveluihin, jotta yritys pysyy muuttuvana ja kehittyvänä. (Tuomi & Sumkin 2012, 52–53.)

Visio

Vision avulla voidaan saada kuva yrityksen tulevaisuudesta johon pyritään, kunhan se ei ole liian vaikeasti saavutettavissa. Onnistunut visio antaa raamit strategialle sekä auttaa siihen liittyvien mittareiden valinnassa. (Opetushallitus 2015.) Vision avulla yritys pystyy antamaan suunnan jokapäiväiseen työskentelyyn sekä mahdollisuuden kehittyä tulevaisuudessa. Jotta yritys kehittyy, tulee sen pyrkiä syrjäyttämään ne toimet ja tavat, jotka eivät toimi tai ole visioon sopivia. (Tuomi & Sumkin 2012, 29.) Hyvä visio on myös mieleenpainuva sekä inspiroiva eli sen sisältö ja muoto ovat olennaisessa osassa ja sitä voidaan kehittää ja parantaa koko strategiaprosessin aikana. Monesti strategiaprosessi jämähtää, kun yritetään tiivistää yrityksen tahtotila. Visio tulisi saada muodostettua jokaiselle yrityksen jäsenelle mielikuvaksi, jotta se sisäistetään tehokkaammin. Tavoitteena on, että henkilöstö pystyisi kertomaan kuinka visio vaikuttaa heidän jokapäiväiseen työskentelyyn. (Kehusmaa 2010, 76–80.)

Missio

Mission tarkoituksena on määritellä syy organisaation olemassaoloon sekä kertoa mitä maailmassa voisi tapahtua jos organisaatio ei enää olisi toiminnassa. (Åhman & Runola 2006, 66.) Yrityksen toiminnassa missioksi kutsutaan jotakin tiettyä strategian osaa, jota päivitetään aika-ajoin, sillä yrityksen toiminta-ajatus ei muutu edes vuosittain (Kehusmaa 2010, 81). Missio toteutetaan pitkällä aikavälillä ja sen avulla voi yritys kehittää toimintaansa jatkuvasti ja sen täydellinen saavuttaminen on lähes mahdotonta. Sen tarkoituksena on myös olla strategisen suunnittelun apuna, koska strategiset linjat edesauttavat mission saavuttamista. Mission ja strategian välille on siis löydettävä jokin yhteys. Organisaation toimintaa voidaan selkeyttää sekä rajata hyvin ymmärretyn mission avulla. (Åhman & Runola 2006, 67–69.)

Arvot

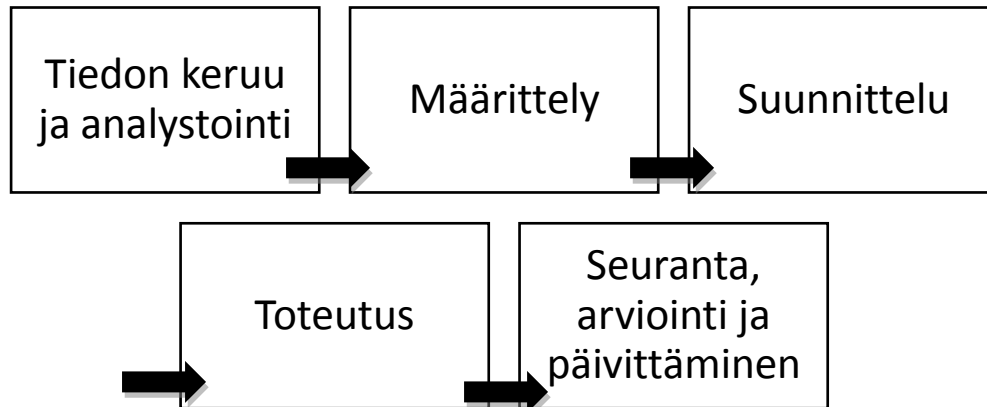
Organisaatio voi luoda itselleen arvoja taloudellisesta ja toiminnallisesta näkökulmasta, mutta myös eettiset arvot voivat olla näiden lisänä. Eettiset arvot omaava yritys haluaa monesti keskittyä kehittämään taloudellista toimintaa ihmisten, yhteiskunnan sekä luonnon hyvinvoinnin osa-alueet huomioiden. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Jabe (2011) kirjoittaa artikkelissaan ”Näin tuot arvot yrityksen arkeen”, että yrityksen arvot voivat helposti unohtua ja jäädä esimerkiksi organisaation Internet-sivuille koristeiksi. Arvoja ei luoda omien ajatusten voimin, vaan ne tulee löytää. Kun arvot on löydetty, tulee ne saada jokapäiväiseen toimintaan mukaan, kunhan ne on sisäistetty oikein. Yrityksen johdon tulee siis tietää organisaation arvojen lisäksi myös henkilöstön arvot. Arvojen avulla voidaan laatia yrityskulttuurin keskus ja ne ovat myös johtamisessa hyödyllisiä työkaluja.

2.4 Strategiatyön vaiheet

Kaikki strategiatyöhön liittyvät tasot tarvitsevat organisaation johdon strategista johtamista, mutta jokaisella yrityksen henkilöllä on jokin tehtävä strategiatyön tietyssä vaiheessa. Ensiluokkaisimmillaan strateginen työ on yrityksessä koko ajan kehittyvä tapahtumasarja tai toimintatapa. (Kehusmaa 2010, 15–16.) Strategia, joka on luotu organisaation avoimena oppimisprosessina ja on mukana jokapäiväisessä toiminnassa, voidaan kutsua hyväksi strategiaksi. Tällaisella toiminnalla voidaan tehdä sitouttava ja johtamistyötä kirkastava työväline. Jotta strategiaprosessi voidaan linkittää jokapäiväiseen työskentelyyn tehokkaammin, on syytä aloittaa strategian työstäminen suunnittelupajalla, johon osallistuu koko henkilöstö. Tämän avulla johtotiimi pystyy luomaan yritykselle strategiapohjan, jonka jälkeen strategia annetaan esimerkiksi työryhmän tai yksikön käyttöön. Strategiatyöprosessiin tulee myös kaavalla ja aikatauluttaa johtoryhmän työskentely. Strategian luominen on oppimisprosessi, jonka edellytyksenä on opetella uusia asioita yrityksen henkilöstöltä ja johdolta. (Tuomi & Sumkin 2012, 15–19)

Laakso (2015) kirjoittaa artikkelissaan ”Ajattelulle annettava aika – strategia ei synny sattumalta”, että ulkopuolinen konsultti on hyvä apu strategiaprosessissa, jotta organisaatio saa uusia näkökulmia strategian luomiseen. Konsultti myös auttaa organi-

saation johtajistoa kehittämään omia strategisia linjauksiaan. Poikkeavan näkemyksen esittävät Tienari ja Mantere kirjassaan ”Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta”, heidän mukaansa konsultti voi auttaa silloin kun yrityksen johto tarvitsee apua ja uusia ideoita, mutta strategian luominen tulisi tehdä itse. Tähän syynä on esimerkiksi se, että jos yritys tukeutuu liikaa samoihin konsultteihinsa, jonka seurauksena aloitekyvyn ja uusiutumisen taito katoaa olemattomiin.



KUVA 2. Strategiaprosessin viisi olennaista vaihetta (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Kuvassa 2 esitellään strategiaprosessin keskeisiä vaiheita. Tapahtumaketju siis etenee vaiheittain. Ensimmäin kerätään tarpeellista tietoa esimerkiksi toimintaympäristön muuttamisesta, minkä jälkeen kehitellään tietty skenaario tulevaisuuden tavoitteille. Tavoitteiden asettamisen jälkeen mietitään millä keinoilla nämä voitaisiin toteuttaa ja millä resursseilla toteutusta vahvistetaan. Vaiheet toteutetaan yleensä kuvan 2 osoittamassa järjestyksessä, mutta joskus voi olla syytä palata takaisin esimerkiksi takaisin suunnitteluvaiheeseen, jos toteutus vaiheessa huomataan uusia muutoksia toimintaympäristössä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29.)

Klassinen lineaarinen strategiaprosessi

Klassisessa strategiaprosessissa strategia luodaan jo olemassa olevien tietojen sekä tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti, joiden tarkoituksena on jokin asema markkinoilla, eli strategia suunnitellaan ennen toimenpiteisiin ryhtymistä (Kasanen 2014). Tietoa on runsaasti ja sitä on saatavilla jatkuvasti lisää. Linearisessa prosessissa tutkitaan tarkasti laajempi käsitys ja sitä lähdetään viemään eteenpäin yksi vaihe kerral-

laan. Tällaista prosessia kutsutaan myös vuosikelloksi, joka on kestoaltaan kokonainen vuosi. Ensimmäisenä vaiheena on yleensä analysointi, jossa määritellään se mitä tällä hetkellä tiedetään ja etsitään siihen ratkaisua tiedon lisäämisellä. Tähän vaiheeseen käytetään aikaa esimerkiksi tammikuusta maaliskuuhun. Seuraavaksi tehdään päätöksiä analyysin pohjalta, jossa voidaan miettiä mitä asioita voidaan hoitaa jo etukäteen eli tehdään muutosohjelma. Vaiheen käsittelyyn voi varata aikaa huhtikuusta kesäkuuhun. Heinä–syyskuun aikana hoidetaan strategian jalkautus, jossa pohditaan mitä uutta on opittu ja täten panostetaan henkilöstön kouluttamiseen. Viimeisenä vaiheena mitataan strategiaprozessia, eli pohditaan mikä ei välttämättä toiminut. Vaihe kestää loppuvuoden. (Ala-Mutka 2008, 90–91.)

Koettu ja kehittyvä strategiaprozessi

Jos yritys toimii epävarmassa liiketoimintaympäristössä, on silloin hyvä hyödyntää itsestään kehittyvää strategiaa jokapäiväisen työn tuloksena. Kehittyvässä strategiassa analyysit, luominen sekä implementointi tapahtuvat yhtä aikaa. (Kasanen 2014.) Tällainen toimintamalli on tuttu niille yrittäjille, jotka aloittavan uutta liiketoimintaa käytännön oppimisen ja kokemuksen kautta. Yrittäjälle tällainen on ominaista, koska strategia ja tekijä ovat yksi ja sama persoona. Kookkaammassa yrityksessä täytyy käyttää hyvää tietoverkostoa, jotta kaikki pystyvät sisäistämään yrittäjän päällä olevan strategian. Ongelmana koetussa strategiassa ovat sen monimuotoiset piirteet, koska palasia ei ole onnistuttu kiteyttämään strategiamalliksi. Kehittyvän strategiaprozessin ensimmäinen vaihe on kehyksen luominen, eli mietitään mitkä seikat ovat olennaisia. Seuraavaksi toimitaan ja keskitytään työaikana oikeisiin töihin ja asiakkaisiin. Tämän vaiheen jälkeen yhdistetään kerätty tieto eli eri strategiaelementit. Viimeisimpänä pyritään hallitsemaan luotua strategiaa. (Ala-Mutka 2008, 92–93.)

2.5 Strategiatyön seuranta

Yrityksen johtajien tulee seurata strategiaprozessin eri vaiheita; strategiaa ja sen toteutuksen onnistumisen tarkastelu ovat olennaisia asioita, jotta johtotiimi saa tiedon siitä, onko tehty valinnat olleet oikeita. Strategiaprozessin seuraamisessa olennaisina henkilöinä ovat sen toteutustiimin jäsenet ja heidän tehtävänä on seurata prozessin tavoitteiden saavuttamista, määräaikojen pitävyyttä, taloudellisten resurssien riittävyyttä sekä mahdollista uudelleen järjestystä ongelmia kohdatessa. Organisaation johtajien

tulee olla tilanteen tasalla prosessin edetessä. Strategiaprosessissa olennaista on myös seurata uusien toimintatapojen käyttöönottoa, etenkin silloin kun ne tukevat strategian toteutumista. Olennaista on myös seurata toimintaympäristön muuttumista, eli onko toimintaympäristö edelleen samanlainen kuin strategiaa luodessa. On siis suotavaa, että strategiaprosessiin kuuluu ajoittainen toimintaympäristön tarkkailu. (Freedman & Tregoe 2003, 198–204.) Joustava strategia edesauttaa muutosten tekemisen strategiaprosessin aikana, koska liian tiukat strategiset linjaukset monesti aiheuttavat enemmän haittaa muutosten tapahtuessa. Kuitenkaan liian joustaviksi ei strategisia linjauksia tule tehdä, koska silloin yrityksessä ei tiedetä oikeaa suuntaa liiketoiminnalle. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46–47.)

Strategian seurantaan voidaan käyttää välineinä esimerkiksi haastatteluja sekä netissä tehtäviä kyselyjä. Yrityksen johtajiston on hyvä tiedostaa työryhmänsä ajatuksia, jotta strategian onnistuminen voidaan tehdä paremmin. Henkilöstölle tehtävässä kyselyssä voidaan kysyä esimerkiksi seuraavia asioita: strategian tunteminen, strategian vaikutukset yritykseen, omia ajatuksia strategiasta sekä kuinka henkilö itse voi strategian onnistumiseen vaikuttaa. (Niutanen & Kvist 2010, 58.)

Strategiaa on hyvä päivittää tasaisin väliajoin seurannan ja arvioinnin lisäksi. Yritys voi esimerkiksi luoda 3–5 vuoden pituisen strategian, jota päivitetään ja tarkastellaan joka vuosi. Päivityksessä käydään läpi eri strategia-analyysit, eli onko esimerkiksi markkinatilanteessa tapahtunut muutoksia viimeisen vuoden aikana. Strategian päivitykseen osallistuu yleensä pienempimäärä organisaation henkilöstöä, kuin koko strategian luomiseen. Päivitys koetaankin monesti kevyemmäksi työvaiheeksi strategiaprosessissa. Strategian päivitys voi tapahtua myös osana jokapäiväistä työntekoa. Tämä voi näkyä esimerkiksi asiakaskunnan muutosten seuraamisena. Monesti siis strategiaa päivitetään huomaamatta ja tiedostamatta. (Kehusmaa 2010, 40.)

2.6 Strategiatyökalut

Olava (2012) kirjoittaa artikkelissaan, että yritykset käyttävät paljon erilaisia strategiatyökaluja, joista suosituimpia ovat SWOT-analyysi sekä tuloskortti. Näiden avulla organisaatiot voivat hyödyntää teoreettisia asioita kilpailukyvyn parantamiseksi.

SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on olennainen työkalu kun halutaan arvioida esimerkiksi työpaikan oppimiskyvykkyyttä ja kokonaisuudessaan yrityksen toimintaympäristöä. SWOT sanat tulevat englannin sanoista *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* sekä *treaths* eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Opetushallitus 2015.) Etuna tällä työkalulla on sen helppokäyttöisyys, vaikkakin tuloksia ei aina pysty suoraan hyödyntämään liiketoiminnassa. Yrityksen vahvuuksia miettiessä voidaan miettiä mitkä asiat ovat hyviä, mitkä toimivat ja missä on onnistuttu tähän mennessä. Heikkoudet taas lähtevät yleensä yrityksen sisältä, joten on tärkeää pohtia mikä toiminnassa estää suunnitelmien toteutumisen, missä ei ole vielä onnistuttu, mikä ei toimi ja asioita mitä tulevaisuudessa voidaan välttää. Mahdollisuudet ovat ulkopuolelta heijastuvia seikkoja, kuten esimerkiksi väestötrendit ja talouden- tai teknologian kehittyminen. Uhia ovat ne tekijät, jotka ovat havaittavissa lyhyellä aikavälillä muuttuvassa toimintaympäristössä. SWOT-analyysin teko on melko helppoa eikä sen tekeminen vaadi paljoa rahallista panostusta. (OK-opintokeskus 2015.) Pauli ja Luoma (2009, 294) kirjoittavat, että SWOT-analyysin avulla yritys pystyy havaitsemaan ja luomaan merkittävää kilpailuetua markkinoilla.

Tasapainotettu tulokortti

Balanced scorecard (BSC) eli tasapainotettu tulokortti on strategisen suunnittelun ja johdon työkalu jonka avulla eri liiketoiminnot saadaan pysymään linjassa strategian sekä vision kanssa. BSC:n avulla voi myös kehittää sisäistä ja ulkoista viestintää sekä peilata organisaation suorituksia strategiaan tavoitteisiin. Tämän työkalun ovat kehittäneet Robert Kaplan sekä David Norton suorituskyvyn mittaamiseen. Nykyään tasapainotettu tulokortti on kehittynyt yrityksen johdolle strategisen suunnittelun työkaluksi. BSC:n avulla yritys pystyy muuttamaan strategiasuunnitelmansa käytännön toiminnaksi ja se tarjoaa kehykset, jotka eivät tarjoa ainoastaan suorituskyvyn mittaamista vaan auttaa myös suunnittelijoita tunnistamaan mitä tulee tehdä ja mitata. Se edesauttaa johtajia tekemään strategiansa todelliseksi. (Strategy Management Group 2014.) BSC antaa yrityksille mahdollisuuden tarkkailla yrityksen toimintaa uusista näkökulmista, etteivät johdon ajatukset keskity ainoastaan taloudellisiin mittareihin. Tasapainotetun tulokortin ansiosta yritys pystyy myös kiinnittämään tiukemmin stra-

tegiset linjauksensa organisaatioon, mutta sillä ei kuitenkaan pidä korvata strategista johtamista kuten ei myöskään eri strategisia osa-alueita. (Kamensky 2014, 217.) BSC:n suunnittelu ja luominen aloitetaan yrityksen visiosta ja arvoista, jotka jaetaan eri perspektiiveihin (Juutti & Luoma 2009, 295). Tasapainotetun tuloskortin perusteella voidaan tarkkailla organisaatiota neljästä perspektiivistä, joihin tulee kerätä aineistoa, jota analysoidaan.. (Strategy Management Group 2014.)



KUVA 3. Neljä perspektiiviä (Strategy Management Group 2014)

Kuvassa 3 kuvaillaan tasapainotetun tuloskortin neljää perspektiiviä, joiden avulla voidaan tarkkailla organisaation toimintaa. Oppimisen ja kasvun perspektiiviin sisältyy työntekijöiden koulutus sekä yrityksen kulttuuriset asenteet. Työntekijöiden tulee olla jatkuvassa oppimistilassa, jotta he pysyvät mukana teknologisessä kehityksessä. Liiketoimintaprosessissa keskitytään sisäisiin toimiin, ja sen mittarit sisältävät tiedon, jonka avulla he tietävät kuinka yrityksen liiketoiminnat etenevät ja kuinka tuotteet tai palvelut kohtaavat asiakkaan vaatimukset. Asiakkaisiin liittyvä perspektiivi osoittaa, että asiakkaiden tyytyväisyyden ja tärkeyden merkitys on kasvanut voimakkaasti. Tähän liittyvien mittareiden avulla voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä. Taloudellinen perspektiivi on näistä yleisin, mutta jotta organisaatio voi päästä tasapainoon toiminnassaan, on suotavaa ottaa kaikki edellä mainitut perspektiivit huomioon. (Strategy Management Group 2014.)

Strategiakartat

Strategiakartta on tehokas ja yleisesti käytetty työkalu, jonka tavoitteena on saada koko henkilöstö ymmärtämään strategia samalla tavalla. Kartta on strategiasuunnitelman selkäranka ja hyvin tehtynä se tarjoaa kokonaisvaltaisen tiekartan, jota seuraamalla voidaan kulkea nykytilasta haluttuun tilaan tulevaisuudessa. Strategiakartan avulla voidaan kuvailla päämäärät niin, että ne ovat visuaalisesti jäsenneily ja linkitetty toisiinsa kuvailemalla kunkin syy-seuraus suhdetta. Se on myös hyvä työkalu, kun halutaan ilmaista strategia lyhyesti ja ytimekkäästi. Strategiakartan luominen helpottaa johtajien päätöksentekoa avainasioiden ja vaihtoehtoisia näkökulmia työstäessä. Kartta on yksisivuinen läpikäynti strategian aikomuksista tarinan muodossa; siinä kuvaillaan yksittäiset strategiset päämäärät ja niiden väliset suhteet. Strategiakartta auttaa strategian implementointia ja edesauttaa yhteistyötä. (Hobbs 2008, 21–24.)

2.7 Strategia-analyysi

Organisaation strategisen aseman ymmärtäminen on tärkeää ja apuna tähän voidaan käyttää strategia-analyysiä. Esimerkiksi ympäristön vaikutukset on hyvä oppia tunnistamaan ja huomioimaan. Strategia-analyysit auttavat oikeiden strategisten linjausten luomista. (Strategy train 2009.) Kamensky (2014, 120) kirjoittaa, että strategiatyön kehittämiseksi on olennaista tehdä analyysityötä, koska sen avulla yritys pystyy luomaan pohjan strategioiden luomiselle, jalkauttamiseksi sekä päivittämiseksi. Analyysin avulla pystytään myös havainnoimaan ja kehittämään toimintaympäristön sekä yrityksen välistä vuorovaikutusta.

Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysin peruseriaatteena on auttaa valmistautumaan mahdollisiin muutoksiin ennen kuin ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Muutokset pitää pyrkiä huomaamaan ajoissa ja myös niiden vaikutusalueet tulee hahmottaa. Muutosanalyysijä ei kannata tehdä ainoastaan strategiaprosessin alkuvaiheessa vaan niitä tulee seuralla ja analysoida jatkuvasti. Huomiot kannattaa myös kirjata ylös, jotta niitä voidaan puida yrityksen eri kokouksissa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 215.) Ympäristöanalyysi voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään; makrotekijöihin, toimiala-analyysihin ja sidos-

ryhmäanalyysihin. Makroanalyysissä tutkitaan taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia sekä ekologisia seikkoja, kun taas toimiala-analyysin tarkoituksena on tutkia mahdollista kysyntää, tarjontaa sekä rakennetta markkinoilla. Sidosryhmiä tutkiessa yritys pääsee selville omasta asemastaan arvoverkostossa. (Kamensky 2014, 59.) Ympäristöanalyysin tekemiseen voi osallistuttaa koko henkilöstön, jotta yritys saa mahdollisimman paljon eri näkökulmia. Löydetyt muutokset analysoidaan yksitellen ja niiden vaikutukset yrityksen toimintaan on otettava huomioon. Strategian määrittelyn aikana on tärkeää tunnistaa sekä osata reagoida eri muutoksiin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 215.)

Skenaarioanalyysi

Skenaarioanalyysia käytetään, koska toimintaympäristöä ei voi aina ennustaa (Kamensky 2014, 59). Sitä käytetään etenkin silloin kun yritys toimii vilkkaasti muuttuvassa sekä hankalasti ennustettavissa olevassa ympäristössä. Tällaisessa toimintaympäristössä eri skenaariot helpottavat omien strategisten linjauksien muuttamisen harjoittamista. Strategiaprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää ottaa huomioon tulevaisuus eli erilaiset megatrendit sekä heikot signaalit. Tosin näistä kannattaa ottaa huomioon vain ne, joilla on merkitystä yrityksen omaan liiketoimintaan. Toimintaympäristön miettimisessä on syytä ottaa huomioon muutama tekijä, jotka eivät välttämättä toteudu kovinkaan pian, vaan pitkällä aikavälillä. Koska näillä tulevaisuuden tekijöillä voi olla suurikin vaikutus liiketoimintaan, jos ne epäilyistä huolimatta tapahtuisivat. Tällaisen menetelmän tarkoituksena on saavuttaa mahdollisimman hyvä ratkaisu, ei kuitenkaan täydellinen, koska sen tavoittelemiseen voi mennä liian kauan, jonka jälkeen toimintaympäristö on ehtinyt jo muuttua. (Lindroos & Lohivesi 2010, 31–32.)

Elinkaarianalyysi

Elinkaarianalyysin tarkoituksena on esitellä yrityksen toimintojen, palveluiden sekä tuotteiden kypsyysastetta markkinoilla. Sitä voidaan käyttää myös kun halutaan ennakoita kilpailevien yritysten toimenpiteitä, arvioida oman yrityksen osaamisen kehittymistä vaihe vaiheelta sekä rahoituksen tarvetta tulevaisuudessa. Elinkaarianalyysin avulla voidaan arvioida oman tuotestrategian sopuutta sekä ovatko yrityksen teot samalla tasolla tuotteen elinkaarivaiheen kanssa. Tässä ei kuitenkaan pystytä ottamaan huomioon sitä, millainen vaikutus tuotteen muuttamisella on sen elinkaaren

pituuuteen, mutta sen avulla pystytään huomaamaan esimerkiksi tuotteiden keskinäiset riippuvuudet. (Kehusmaa 2010, 73–74.)

Riskianalyysi

Perusstrategian olennaisena osana on riskianalyysi, joka on merkittävä menetelmä strategiatyössä. Riskianalyysin avulla yritys pystyy ennustamaan ja valmistautumaan mahdollisiin riskeihin; auttaa myös hiljaisten signaalien huomaamista. Sen ansiosta yritys pyrkii aktiivisesti huomioimaan sisäisiä ja ulkoisia toimintaympäristöjä ja siten huomaamaan myös sellaiset riskit joita ei ole entuudestaan huomioitu. Jokaiseen luotuun strategiseen linjaukseen sisältyy aina riskejä eli strategiatyön tulee olla hallittua ja tietoisesti tehtyä riskinottoa. Muuttuvassa toimintaympäristössä riskianalyysin tulee olla jatkuvasti tarkastelun alla, koska yrityksen liiketoiminnassa voi tulla jatkuvasti uusia riskejä ja aiemmat riskit voivat hävitä kokonaan. Esimerkiksi skenaariotyöskentely on yhtenä osana riskianalyysin tekemistä, koska tulevaisuuden arvioiminen on olennainen osa riskien havainnointia. (Kehusmaa 2010, 113–115.) Kamensky (2014, 304) ilmaisee, että riskianalyysistä on hyvä luoda toimenpidesuunnitelmia siltä varalta, että löydetty riskit todella toteutuvat.

3 STRATEGIAN IMPLEMENTOINTI

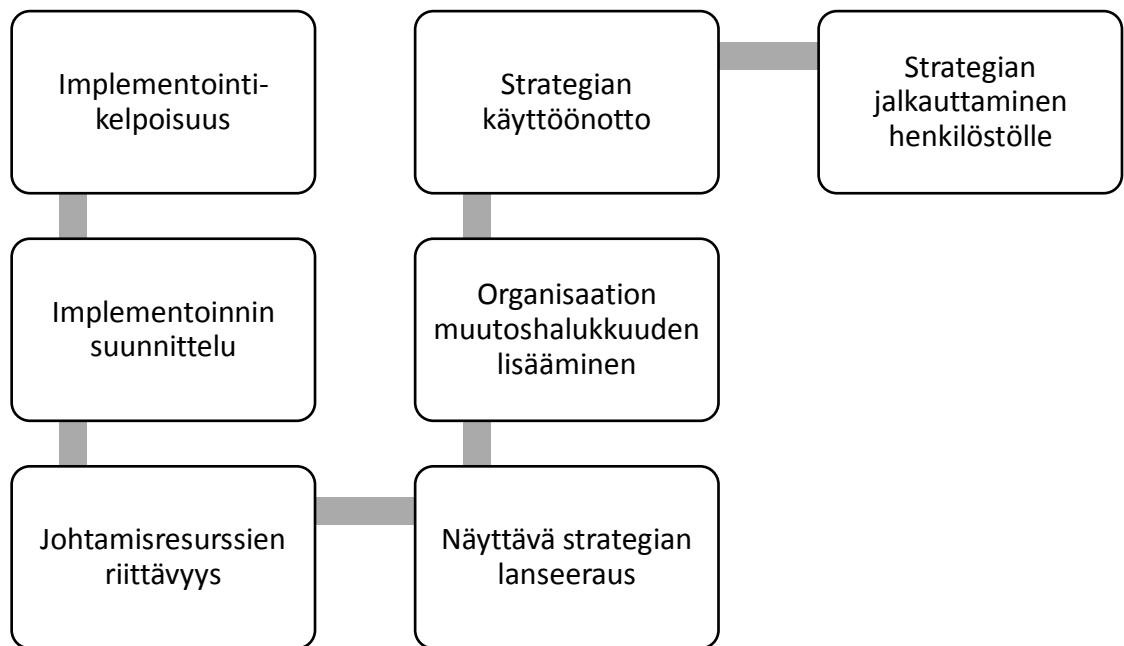
Kun strategiaa implementoidaan, tarkoitetaan sillä oikeiden ihmisten valintaa ja heidän johtamista oikeiden asioiden tekemiseen sekä toteuttamiseen (Ala-Mutka 2008, 29). Tässä luvussa kerrotaan miksi strategian implementointi on tärkeää ja kuinka se voidaan toteuttaa. Luku 3.1 kertoo strategian implementoinnista yleisesti. Implementoinnissa on myös monia haasteita, ja se onkin yleensä strategiaprosessin ongelmakohta. Haasteita käsitellään luvussa 3.2 ja eri implementointi keinoja esitellään luvussa 3.3.

3.1 Strategian implementointi

Eräät johtajat ovat sitä meiltä, että strategian jalkauttamisen osuus koko strategiaprosessista on 90 prosenttia (Salminen 2008, 60). Monet organisaatiot kuitenkin käyttävät suurimman osan resursseistaan strategian suunnitteluun, koska sen oletetaan olevan ydin asia strategian onnistumisen kannalta. Strategian toteuttamisen tarkoituksena on

johtaa strategiset menetelmät yrityksen jokapäiväiseen työhön. Tärkeimpiä seikkoja strategian jalkauttamisessa ovat strategian esilletuonti, yrityksen työntekijöiden motivoiminen, strategiatyön suunnittelu sekä muutoshalukkuuden lisääminen. (Salminen 2008, 17.)

Lillkäll (2010, 35) ilmaisee tekstissään, että strategian onnistunut toteuttaminen vaatii organisaation oppimisen ja muuttumisen mahdollisuuksien tutkimista. Onnistumiseen tarvitaan myös sovittujen toimintojen noudattamista, joka on johtoryhmän yksi päätehtävistä. Pennasen (2006) mukaan joissakin tapauksissa henkilöstön mukaan ottaminen jo strategian luomistyöhön edesauttaa strategisten linjausten toteuttamista, mutta toisaalta strategiaprosessiin kuuluvien henkilöiden lukumäärä olisi hyvä pitää suppeana. Yksi strategian toteutumisen tärkeimpänä osa-alueena on yrityksen henkilöstön ammattitaito ja osaaminen. Jos tässä havaitaan kuitenkin puutteita, kannattaa yrityksen miettiä kannattaako uutta strategiaa edes luoda.

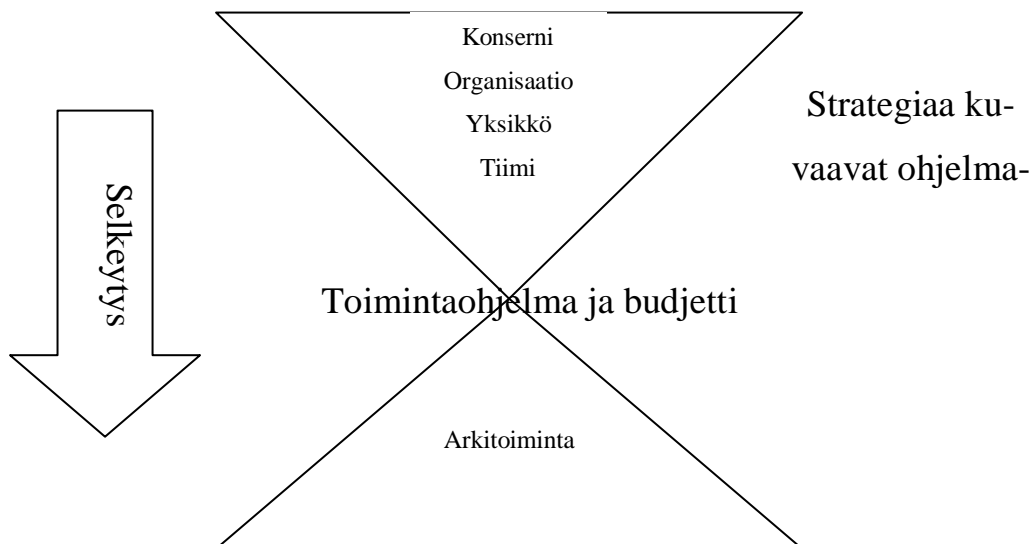


KUVA 4. Seitsemän portaan ASKEL-malli (Salminen 2008, 23–25)

Kuvassa 4 esitellään seitsemän askeleen ASKEL-mallia, joka on luotu kotimaisten yritysten johtajien ja asiantuntijoiden ajatuksia ja kokemuksia yhdistämällä, jotta yritykset pystyisivät paremmin huomaamaan strategian jalkauttamiseen liittyviä haasteita. Ensimmäisenä yrityksen on arvioitava strategiaa mahdollista toteuttaa eli onko yrityksellä esimerkiksi kaikki vaadittavat voimavarat strategian toteutusta varten. Seuraavaksi luodaan suunnitelma implementointia varten eli miten strategia aiotaan tuoda

yrityksessä esille muulle henkilöstölle. Kolmannessa vaiheessa huolehditaan, että yrityksen johto pystyy täyttämään strategiaan liittyvät edellytykset. Tämän jälkeen tehostetaan strategian lanseeraukseen eli siihen miten saadaan koko henkilöstö sisäistämään luodun strategian keskeisimmät piirteet. Viidennen askeleen tarkoituksena on huolehtia siitä, että yrityksen sisäistä motivaatiota ja muutoshalukkuutta lisätään ja ylläpidetään ja vastarintaa pienennetään. Tämän jälkeen varmistetaan strategian kasvun ja kehittymisen mahdollisuus ja lopuksi johdetaan prosessi loppuun huolehtien mahdollisista muutoksista ja ongelmista. Tämän ASKEL-mallin tarkoituksena on selkeyttää yritykselle prosessin etenemistä ja auttaa valmistautumaan mahdollisiin kompastuskiiviin. Vaiheet voivat kuitenkin mennä myös erilaisessa järjestyksessä, mutta jokainen on kuitenkin syytä ottaa mukaan strategiseen prosessiin. (Salminen 2008, 23–25.)

Ennen kuin strategia jalkautetaan, on hyvä havainnoida strategiakokonaisuutta. Tähän liittyvät organisaation ulkopuolella tehdyt strategia-asiakirjat, kuten esimerkiksi maakuntaohjelmat. Monet yritykset myös luovat useita asiakirjoja, joita kutsutaan strategioiksi tai toimintatavoiksi, mutta organisaation on järkevää nimetä vain yksi päästrategia jota muut asiakirjat tukevat esimerkiksi sääntöjen tai ohjeiden muodossa. Näitä voidaan hallita suppilomallin avulla, joka kuvataan kuvassa 4. (Tuomi & Sumkin 2012, 81.)



KUVA 5. Suppilomalli (Tuomi & Sumkin 2012, 35)

Kuvassa 5 kuvatun suppilomallin tarkoituksena on myös ohjata strategian jalkauttamista joka päiväseen työntekoon. Suppilomallin yläosassa esitellään kuinka strategia

supistuu konsernista tiimitasolle asti, jonka jälkeen voidaan muuttaa toteutuskelpoiseksi käyttäen toimintaohjelmaa ja budjetointia. Suppilomallin alaosassa kuvaillaan toimintaohjelman toteutumista ja strategian leviämistä joka päiväseen työhön. Nuoli kuvan vasemmassa reunassa osoittaa sen, kuinka strategia selkiytyy käytännön kokeilun kautta eli muuttuu toiminnan päämääräksi koko henkilöstölle arkitoiminnan kautta. (Tuomi & Sumkin 2012, 35.)

3.2 Implementoinnin haasteet

Implementointi on yleensä suurin ongelma strategisessa johtamisessa, ja yleensä sen epäonnistuminen johtuu strategian johtamisen vaikeuksista (Ala-Mutka 2008, 26). Okumuksen (2003, 871) mukaan yli 70 % uusien strategisten linjausten implementoinneista kariutuu organisaatioissa. Salminen (2008, 18–19) toteaa, että useimmiten strategiatyön haasteita ovat seuraavat: Strategiaa ei pystytä toteuttamaan käytännössä, koska se ei ole realistinen tai koska yrityksen johtoryhmä ei ole mukana strategian toteuttamisessa. Strategian implementointia ei ole suunniteltu kunnolla tai sen toteuttamiseen ei ole tarpeeksi resursseja johtamisen osalta. Myös strategian tehoton lanseeraus ja yrityksen sisällä oleva haluttomuus muuttua voivat vaikuttaa strategiatyön epäonnistumiseen. Strategiassa tulee ottaa huomioon myös toimintaympäristön muutokset, jotteivät asiakkaat ja eri verkostot jää ilman huomiota. Toteuttaminen on myös vietävä loppuun saakka ja se tulee osata viedä käytäntöön muutosprosessina. Okumus (2003, 871) kirjoittaa artikkelissaan, että yhtenä syynä siihen miksi strategian implementointi yleensä epäonnistuu, on käytännön ja teoreettisen tiedon tai mallien puute. Strategiaa yritetään implementoida siis ilman tarkkaa suuntaa tai tietämystä siitä kuinka se suoritetaan onnistuneesti.

Strategian implementoinnin haasteena ovat kertojan ja vastaanottajan viestin ymmärtämisen eroavaisuudet. Strategiaviestinnässä käsite- ja reaali maailma saattaa tarkoittaa monille täysin eri asioita. Strategiset käsitteet on vakioitava yrityksessä, jotta ne saataisiin paremmin ymmärretyksi. Jokaisen henkilökohtainen kokemus vaikuttaa strategian ymmärtämiseen, ja tämän vuoksi strategia on implementoitava jokaiselle ryhmälle eri tavoin. (Kamensky 2014, 343–344.)

Organisaation johtajistoa valmistetaan yleensä operatiiviseen tehokkuuteen, joten strateginen kouluttaminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Kannustinjärjestelmissä pai-

notetaan monesti operatiivisia seikkoja, eli näkyviä ja mitattavissa olevia tuloksia lyhyeltä aikaväliltä. Strategisia tuloksia mitataan yleensä pitkällä aikavälillä. Vuotuisia kannustuspalkintoja jaettaessa harvemmin otetaan huomioon pitkän aikavälin saavutuksia, kuten onnistunutta strategian implementointia. (Freedman 2003, 125–126.)

Koko strategiaprosessin pystyy mitätöimään toimitusjohtajan huono esimerkki (Santalainen 2009, 250). Haasteita strategian implementointiin tuo pyrkimys muuttaa ihmisten ajattelua sekä toimintaa, koska ihmiset luovat itselleen puolustusmekanismin, jonka avulla pyritään suojelemaan omia mielipiteitä. (Salminen 2008, 62.) Strategian esilletuonnin aikana voi esiintyä muutosvastarintaa, jota voi esiintyä passiivisena ja aktiivisena. Passiivisessa muutosvastarinnassa ei sitouduta muutoksen päämääriin eikä niiden eteen tehtäviin toimenpiteisiin ryhdytä. Aktiivinen muutosvastarinta tarkoittaa suullisena ja tekoina osoitettuna muutosprosessin vastustamisena. Syitä tällaisiin käytöksiin on monia, kuten esimerkiksi oman aseman menettämisen pelko, hyvien ihmissuhteiden murtuminen organisaatiomuutosten aikana tai ansaintamahdollisuuksien heikkeneminen työntekijöiden osalta. Myös tietämättömyys strategiasta ja sen tarkoituksista voi aiheuttaa muutosvastarintaa. (Salminen 2008, 197–199.)

3.3 Strategian implementointi keinoja

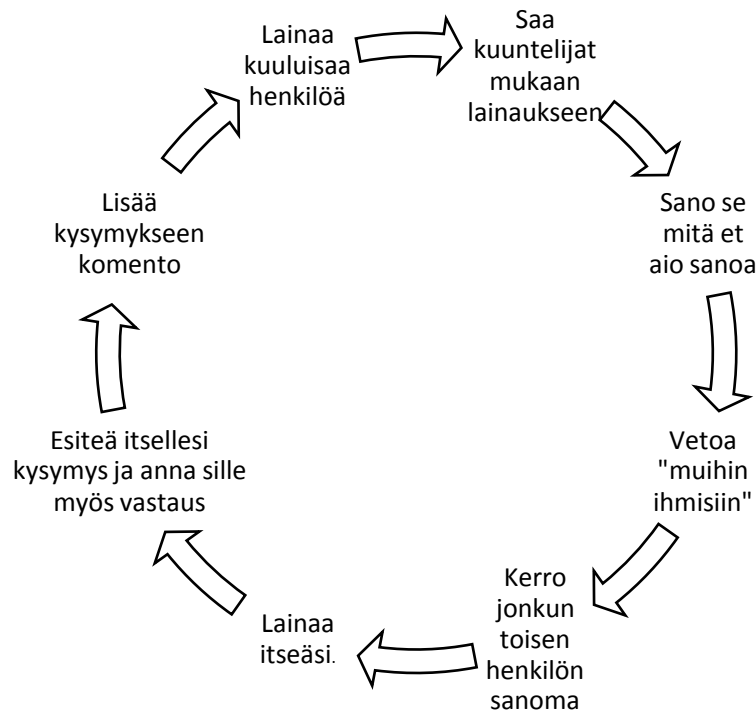
Yhteisölliset työskentelymenetelmät ovat tehokkaita, koska ne vahvistavat ja energisoivat ryhmää. Yhdessä työskentelyssä on enemmän voimaa kuin jokaisen yksilön yhteenlasketussa osaamisessa. Tällainen työskentelymenetelmä myös motivoi yksilöitä, koska näin he pääsevät vaikuttamaan myös itseään koskeviin seikkoihin. Strategian jalkauttaminen kannattaa visualisoida ja laittaa jokaisen työntekijän näkyville intranettiin tai keskeiselle paikalle yrityksessä. Sen voi kuvata esimerkiksi polkuna kohti jotain tiettyä tavoitetta. Yhtenä jalkauttamisen keinona voi olla myös strategian kertominen tarinoiden avulla, koska tarinat ovat mieleenpainuvia. Tarinaa voi laatia yhdessä organisaation jäsenten kanssa ja se kannattaa myös kuvittaa elävämmän näköiseksi. Näin pystytään innostamaan muut mukaan saavuttamaan haluttu tavoite. (Masalin 2010, 91–93.)

Kick-Off

Strategian jalkautusprosessi täytyy laittaa käyntiin, ja siihen hyvä keino on Kick-Off-tilaisuus. Tämän tarkoituksena on saada kaikki tarvittavat henkilöt paikalle ja heidän kanssaan tutustutaan strategian taustoihin, tarkoituksiin ja tavoitteisiin. Yhteisölliset toimintatavat ovat tällaisessa tilaisuudessa hyviä menetelmiä. Kick-Off-tilaisuudessa on hyvä suunnitella suunnitelma, välietapit, toimintatavat sekä aikataulutus. Yhtenä yhteisöllisenä työskentelymenetelmänä on myös pari- tai ryhmätyöskentelyt, joissa työskentely aloitetaan ensin miettimällä yksin aiheeseen liittyviä asioita, jotka sitten puretaan pari- tai ryhmätyöskentelyn aikana. Tämän jälkeen ajatukset kootaan ja esitellään muille. Jokaisen ryhmän aikaansaannokset käydään läpi ja lopuksi tehdään yhteenveto päivän aikaansaannoksista. Tällaisessa työskentelytavassa tarvitaan ainakin yksi puheenjohtaja, jonka tehtävänä on seurata, että kaikki etenee suunnitellusta ja, että lopputulokset kasataan yhteen. (Masalin 2010, 93.)

Tarinat

Yhtenä keinona tuoda strategia esille on luoda siitä tarina. Esilletuonin tulee olla yhtenäistä ja sillä on oltava tietty suunta. Tarinaan tulee sisällyttää seuraavia asioita: missä yritys on tällä hetkellä, mihin halutaan suunnata tulevaisuudessa ja kuinka se onnistuu sekä mikä eroaa nykyhetkestä ja mitä hyötyä siitä on. Myös taloudelliset voimavarat tulee sisällyttää tarinaan. Organisaation henkilöstön tulee saada ymmärrys siitä, mikä todellisuudessa tulee muuttumaan ja miksi se on kannattavaa. (Jones 2008, 85–86.) Tarinat ovat monesti metaforia siitä kuinka organisaatio tulee muuttumaan ja kertojalla on tässä suuri rooli, jotta asia tulee ymmärretyksi. Metaforien käyttö toimii, koska kuuntelijan täytyy itse ymmärtää tarinan merkitys ja luoda tämän perusteella omia käsityksiä aiheesta. Tarinan voi kertoa myös lainauksia käyttämällä, koska yksi lainaus voi olla tehokkaampi kuin tuhat kuvaa. (Jones 2008, 111–115.)



KUVA 6. Kahdeksan tapaa hyödyntää lainauksia tarinassa (Jones 2008, 115–116)

Kuvassa 6 esitellään eri tapoja hyödyntää lainauksia strategiaa esitellessä. Kertoja voi lainata itseään saadakseen kuulijat sanomaan saman itselleen. Tällainen lause voi olla esimerkiksi seuraava: Kysyin itseltäni, kuinka voimme jatkaa näin enää kauempaa? Asian voi myös ilmaista sanomalla, että ei aio sanoa jotain tiettyä asiaa, mutta sanot sen kuitenkin saadaksesi kuulijoiden huomion: En aio sanoa, että sinun täytyy seurata kirjaa käyttämällä minua konsulttinasi. Kertoja voi myös lainata kertomuksessaan muita ihmisiä: Jotkut ihmiset saattavat olla asiasta eri mieltä, mutta minä olen sitä mieltä, että he eivät ole ymmärtäneet aikomuksiani. Myös toisen ihmisen sanomaa voi lainata lisätäkseen uskottavuutta, koska silloin asia ei tule suoraan kertojalta. Myös itseään lainaamalla pystyy asian ilmaisemaan selkeästi. Kertoja voi myös kysyä itseltään kysymyksen ja antamaan sille heti vastauksen tai kysyä kuulijoilta jotain asettamalla kysymykseen myös komennon. Tällainen kysymys voisi olla seuraavanlainen: En tiedä, harjoitteletteko tätä ääneen? Myös tunnetun ihmisen lainaaminen voi olla tehokas keino saada asia esille. Nämä keinot ovat tehokkaita, koska silloin ei sanota mitään suoraan ja kuulija pääsee itse pohtimaan asiaa. (Jones 2008, 115–117.)

World Cafe

Jos tarkoituksena on saada kerättyä suuren joukon innovaatioita ja ideoita sekä luoda yhteistä tahtotilaa, on silloin World Cafe hyvä menetelmä. Ajatuksena tällaisessa menetelmässä on saada aikaan vapaata keskustelua esimerkiksi kahvipöydän äärellä. Aluksi osallistujat jaetaan muutaman hengen ryhmiin keskustelemaan päivän aiheesta ja yksi henkilö valitaan päivän puheenjohtajaksi jokaiseen ryhmään, jonka tarkoituksena on tarkkailla, että keskustelujen aikaansaannokset laitetaan ylös paperille. (Masalin 2010, 93–94.) Puheenjohtajalla on hyvä olla hyvät ihmissuhdetaidot sekä avoin asenne työtä kohtaan ja keskustelun alussa hänen tulee huolehtia, että jokainen jäsen pitää muutaman minuutin esittelyn itsestään. Keskustelun aikana puheenjohtajan tulee huomioida jokaista osallistujaa ja huolehtia, että jokainen saa äänensä kuuluviin. (Lang 2008, 125.) Keskustelujen edettyä jonkun aikaa jaetaan osallistujat uusiin ryhmiin puheenjohtajia lukuun ottamatta. Tämän jälkeen puheenjohtaja jakaa edellisten keskusteluryhmien aikaansaannoksia uusille ryhmäläisille. Keskustelujen päätyttyä puheenjohtajat kertovat muille polttavimmat puheenaiheet. (Masalin 2010, 93–94.) Tapahtuman jälkeen yrityksen johto kokoontuu ja keskustelevat mitä on opittu. Päivän aikana käydyistä keskusteluista voidaan valita muutama tarkempaan käsittelyyn. (Lang 2008, 127.)

World Café -menetelmän perusajatuksena on eri näkökulmien löytäminen tiettyyn aiheeseen, koska jokainen näkee asiat eri tavalla ja yksi henkilö ei pysty niitä selvittämään ilman keskustelua. Eri perspektiivejä etsiessä ryhmän jäsenet lähentyvät ja tutustuvat toisiinsa. Menetelmässä on myös tärkeää kiinnittää huomiota mitä kysytään, koska hyvät kysymykset auttavat herättämään mielenkiintoa sekä kyseenalaistamista aiheesta ja juuri näiden avulla voidaan löytää uusia näkemyksiä. World Cafe -tilaisuudet eivät yleensä ole tylsiä, sillä ihmiset ovat energisiä, innoissaan ja inspiroituneita. Ihmiset pitävät yhdessä tekemisestä ja keskustelemisesta. (Brown 2005, 2–3.)

Open Space

Open Space -menetelmä on tehokas, kun joukko erilaisia ihmisiä pyrkii ratkaisemaan tiettyä ongelmaa innovatiivisella tavalla. Keino on tehokas etenkin silloin, kun kukaan osallistujista ei suoraan tiedä vastausta. Parhaiten Open Space -menetelmä toimii, kun käsiteltävä aihe liittyy yrityksen tulevaisuuteen ja tilaisuuteen osallistuvat henkilöt

tiedostavat sen, että heillä ei ole vastausta ongelmaan vaan, että heillä on mahdollisuus luoda toimiva ratkaisu. Open Space -menetelmän avulla voidaan yhdistää osallistujien eri koulutuksen tai sosiaalisen aseman tuomia ominaisuuksia. (Harrison 2008, 4-16.)

Open Space -menetelmää voisi kuvailla messutilaisuudeksi, joissa osallistujat luovat tilaisuuden sisällön. Työtilaan laitetaan fläppitauluja ja osallistujat saavat jokainen oman roolin. Tilaisuuden kulku etenee siten, että osallistujat kiertävät fläppitauluja läpi ja keskustelevat päivän aiheeseen liittyvistä aiheista keksien kehitysideoita. (Masalin 2010, 94.)

Action Learning

Action Learning on sosiaalisen prosessi, sillä mukana olijat oppivat uusia asioita toisiltaan. On todettu, että työskenteleminen pienissä ryhmissä on tehokkaampaa kuin pareittain työskentely ja auttamalla toisia pystyy samalla oppimaan myös itse lisää. Action Learning -menetelmässä on olennaista se, mitä osallistuvat henkilöt eivät vielä tiedä ja lähtevät näin tutkimaan ja opettelemaan aiheesta lisää, eli oppivat tekemisen kautta. (Pedler 2012, 6.)

Action Learning -menetelmässä perusajatuksena on, että tekemällä oppii. Tässä menetelmässä henkilöstö jaetaan 4–5 henkilön ryhmään ja heidän tulee tavata toisiaan säännöllisesti puolen vuoden aikana. Näissä tapaamisissa jokainen ryhmäläinen tuo ilmi työhön liittyviä ongelmia ja näihin ryhmä pyrkii etsimään sopivia ratkaisuja yhdessä. Näin voidaan oppia yhdessä omien kokemusten kautta. (Masalin 2010, 94.)

Intranet

Intranet -järjestelmä on yleisesti ottaen laajasti käytössä eri organisaatioissa, jota hyödynnetään muun muassa yhteisten asiakirjojen jakamiseen sekä tiedonvälitykseen. Intranetin tehokasta käyttöä tavoitellessa on tärkeää, että johtamisviestinnän sisältö tukee ja on rakenteeltaan strategiatyötä lähellä. Myös strategiatyön vaiheet tulee ottaa huomioon intranetin sisältöä suunnitellessa. Tämä onnistuu, kun intranetiin sijoitetaan eri osa-alueita strategiasta, kuten esimerkiksi strategiset teemat, tahtotila ja asiakkuudet. Intranetin ongelmallisuus on sen sisällön luomisen vastuun hajauttaminen, koska kaikki eivät välttämättä ole siinä niin aktiivisia. Tästä johtuen intranetin sisältö voi

olla rikkonainen ja epäselvä sekä hankalasti käytettävissä oleva. (Kehusmaa 2010, 165–166.)

Henkilöstölehti ja tiedotteet

Henkilöstölehti on tärkeä työkalu sisäisessä viestinnässä ja sen yhtenä tärkeänä tavoitteena on me-hengen ylläpitäminen ja luominen. Se voi ilmestyä aikakauslehden tavoin tai ainoastaan silloin tällöin. Henkilöstölehteä voidaan pitää täydentävänä viestinnän työvälineenä. (Isohookana 2007, 241.) Henkilöstölehti voi olla hyvä apuväline johtamisviestinnässä etenkin silloin, kun yrityksen henkilöstö on suuri ja asuu hajautevasti tai jos kaikilla ei ole mahdollisuutta päästä useasti sähköpostin äärelle. (Kehusmaa 2010, 166–167.)

Henkilöstölehti tosin ei ole kovinkaan joustava tai nopea viestintäväline, mutta sen avulla voi parantaa yhteisöllisyyden tuntua sekä tuoda syventävämpää tietoa esille, kuten esimerkiksi strategian avaaminen eri tehtävien ja henkilöiden näkökulmasta. Henkilöstölehden tekemiseen tarvitaan alan ammattilainen, mutta sisältöä voi suunnitella ja toteuttaa myös henkilöstö itse muun työn ohessa. Tiedotteita käytetään harvinaisemmin strategiatyössä, mutta projektinomaisia strategioita toteuttavissa yrityksissä melko yleinen, sillä tiedotteessa kuvataan yleensä strategisten toteutusten alku sekä loppuvaihe yleiseen tietoon. Tiedotteita käytetään monesti henkilöstön lisäksi myös muihin sidosryhmiin, kuten sijoittajiin ja asiakkaisiin. Jakelukanava valitaan tällöin aina sidosryhmäkohtaisesti. (Kehusmaa 2010, 166–167.)

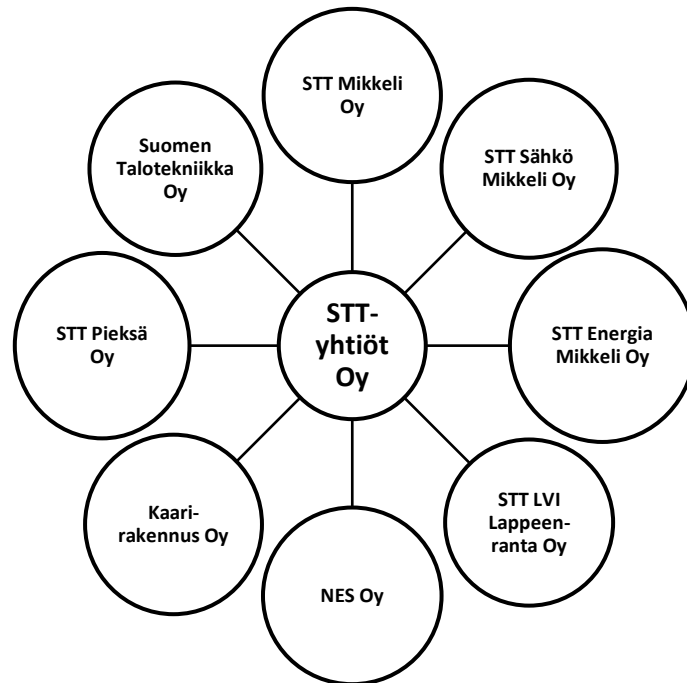
4 TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys Suomen Talotekniikka Oy. Myös organisaation uusi toimintamalli OptiGreen esitellään lyhyesti. Luvussa kerrotaan myös STT:n strategiaprosessista.

4.1 Suomen talotekniikka Oy

Konserni on keskittynyt talotekniikan uudis- ja korjausrakentamiseen. Suomen talotekniikka on kotimainen yritys ja sen toimialueita ovat Mikkeli, Lappeenranta, Piekämäki sekä pääkaupunkiseutu. Työntekijöitä STT:llä on yli sata ja heiltä löytyy ko-

kemusta muun muassa asuin-, liike- ja teollisuuskiinteistöjen saneerauksesta sekä uudiskohteista. Päätoimipiste sijaitsee Mikkeliissä, joten Lappeenrannassa ja pääkaupunkiseudulla tehdään ainoastaan urakointia tällä hetkellä. STT toteuttaa projektejaan yhdessä monien yhteistyökumppanien kanssa, joita he ovat luoneet vuosien varrella. (Suomen talotekniikka 2015.)



KUVA 7. STT-yhtiöt

Kuvassa 7 esitellään STT konserniin kuuluvat yritykset, jotka sijaitsevat Mikkeliissä, Lappeenrannassa sekä Pieksämäellä. Konsernin vahvuuksia ovat monialainen osaaminen sekä vahva ammattitaito jokaisella osa-alueella. Myös vahva kokemus alalla, hyvin hoidetut asiakassuhteet sekä hyvä työyhteisö ovat STT:n vahvoja osa-alueita. Konsernin arvoihin kuuluvat muun muassa avoimuus, luotettavuus sekä sitoutuneisuus. (Suomen Talotekniikka 2014.)

4.2 Strategiatyö-prosessi

Suomen Talotekniikka suunnitteli vuoden 2014 aikana strategiaansa, jonka kehittämistä päästiin viemään konkreettisesti eteenpäin jouluna 2014. STT:n tavoitteena on tuottaa yhdessä asiantuntijoiden kanssa sekä kattavalla palvelukonseptilla ja energiaratkaisuilla asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen aikaisempaa suurempaa taloudellista hyötyä. Samalla konsernin liiketoiminnan volyyymi, toiminnan tulokset sekä

henkilöstöressurit tulevat STT:llä kasvamaan lähivuosien aikana suunnitellusti. Tälle toimintakonseptille on annettu nimeksi OptiGreen. STT:n toiminnassa keskitytään kolmeen kehittämisohjelmaan, joiden avulla voidaan tukea konsernin johdon sekä henkilöstön aikomusta päivittää ja uudelleen suunnata liiketoimintastrategiaa. Näitä osa-alueita ovat

- liiketoiminnan kehittämisohjelma
- henkilöstön kehittämisohjelma
- asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittämisohjelma.

Liiketoiminnan kehittämisohjelmassa yrityksen johto ja keskijohto pyrkivät hakemaan uusia, potentiaalisia ja monipuolisia kohteita konsernin tarjoamille kokonaisvaltaisille energiatehokkuusratkaisuille sekä palveluille. Tämän kehittämisohjelman projektityöryhmä kokoontuu kahden viikon välein käsittelemään markkinoinnin, myynnin ja sisäisten kartoitusten avulla löydettyjä potentiaalisia yhteistyökohteita. Nämä löydetty yhteistyökohteet viedään yrityksen omaan rekisteriin, jossa niille kohdistetaan tarvittavat asiantuntijaresurssit sekä mahdolliset ulkopuoliset kumppanit. Kohteisiin määritellään aikataulut sekä sovitaan etukäteen tarvittavat selvittelytyöt. Tämän jälkeen hoidetaan jalkautus kohteisiin. Projektin etenemisestä vastaa aina tehtävään nimetty henkilö. (Sisäinen tiedote 2015.)

Henkilöstön kehittämisohjelman tarkoituksena on kehittää toiminnan laatutasoa, sisäistä tehokkuutta sekä sisäisiä ja ulkoisia vuorovaikutustaitoja sekä johtamista. Näiden avulla voidaan varmistaa OptiGreen -toimintakonseptin laaja-alainen toteutuminen, muiden tavoitteiden saavuttaminen sekä kilpailukyvyyn parantaminen. STT:llä on parhaillaan menossa johdon sekä keski johdon valmiuksien ja osaamisen kartoitus, joka sisältää muun muassa konsernin tavoite- ja tahtotilojen selkeyttämistä. Maaliskuun aikana toteutetaan johdon arviointi-, tavoite- ja kehityskeskustelut, minkä jälkeen esimiehet toteuttavat samat keskustelut alaistensa kanssa. Osana tätä kehittämisohjelmaa pyrkii STT laatimaan sekä toteuttamaan henkilöstön työkykyä tukevaa sekä toiminnallisuutta ja motivaatiota parantavaa tyky-/tyhy-ohjelmaa. Nämä toteutetaan työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön kanssa. (Sisäinen tiedote 2015.)

Asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittämisohjelmassa panostetaan liiketoimintakonseptin mukaiseen myynti- ja markkinointityöhön muun muassa toteuttamalla ja järjestämällä myynnin tueksi materiaalia sekä muita apuvälineitä. Tarkoituksena on toimia yhdenmukaisesti ja etukäteen suunnitellusti, jotta kaikki konsernin ja kumppa-

nien resurssit huomioidaan. Toiminnan perusajatuksena on jalkautuminen ja asiakkaan huomioiminen sekä piilevien tarpeiden tiedostaminen. Tarkoituksena STT:llä on tehdä selkeät markkinointisuunnitelmat ja budjetit. Tavoitteena on toteuttaa nämä seikat kesään 2015 mennessä. Kaikki nämä toimenpiteet sekä toiminnan tarkat kuvaukset tullaan kirjoittamaan yhtenäisiksi toimintatapaohjeiksi, jonka avulla pystytään selkiyttämään sekä lujittamaan toimintaa ja johtamista, joka taas edesauttaa rekrytointiprosessia sekä henkilöstöasioiden hoitamista. (Sisäinen tiedote 2015.)

OptiGreen kokonaispalvelumalli

Yhtenä strategian ilmentymismuotona on OptiGreen kokonaispalvelumalli. OptiGreen on luotu, koska on huomattu, että rakennusten energiantarve on yli 30 % Suomen kokonaisenergiantarpeesta. Muun muassa ilmaisenergiaa hyödyntämällä pystytään vähentämään energiakustannusten nousua. Tällaisia järjestelmiä ovat: maalämpöjärjestelmät, poistoilmalämpöpumput, vesi-ilmalämpöpumput, ilmalämpöpumput, aurinkoenergia sekä hybridijärjestelmät. OptiGreen tuo asiakkaille huomattavia energiakustannussäästöjä sekä kiinteistön arvon nostoa. Sen ansiosta myös sisäilma pysyy puhtaana, terveellisenä sekä viihtyisänä. Tämän toimintakonseptin avulla asiakas pystyy pienentämään energiakustannuksia jopa 70 % sekä samalla huolehtimaan ympäristöstä. (Sisäinen tiedote 2015.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TIEDONKERUU

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tiedonkeruuta. Tutkimusosuus suoritettiin laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä. Tietoa kerättiin havainnoimalla sekä ryhmähaastattelulla.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Todellisen elämän kuvaaminen on yksi olennainen seikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska elämä on yleensä monialaista, eikä ainoastaan määrällisesti kuvattavissa. Yleensä tutkittavaa aihetta on tarkasteltava kokonaisuutena, eikä pienempinä osina. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään uusia seikkoja tutkittavasta aiheesta, eikä jo valmiiksi kerrottuja asioita. Ominaista laadullisessa tutkimuksessa on sen kokonaisvaltainen tiedon keruu sekä tutkijan tapa luottaa itse havaittuihin seikkoihin

sekä tutkimuksen kohteiden kanssa käytyihin keskusteluihin. Tällaisessa tutkimuksessa käytetään myös laadullisia menetelmiä tiedonkeruussa, kuten haastattelut, osallistuva havainnointi tai ryhmähaastattelut. Tutkimuksen kohderyhmä valitaan tarkasti ja aiheeseen sopivasti. Suunnitelmat saattavat muuttua olosuhteiden mukaisesti, joten myös tutkimussuunnitelma yleensä kehittyy tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi ym. 2014, 160–161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otanta on yleensä melko pieni ja sitä pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tällaisessa tutkimuksessa määrän sijasta tärkeintä on aineiston laatu. Harkinnanvaraista otantaa käytettäessä tutkija pyrkii rakentamaan tutkimukseen hyvät perustukset teoreettisesti, jotka auttavat aineiston keräämistä. (Eskola & Suoranta 2000, 18.)

Laaditun tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava, etenkin totuutta ja tiedon objektiivisuutta tutkitaan tarkasti. Objektiivisuutta tutkiessa on totuuden lisäksi tarkasteltava havaintojen luotettavuutta sekä niiden puolueettomuutta. Tähän liittyy se, miten tutkija suodattaa kuulemansa tiedon laadullisessa tutkimuksessa; suodattaako tutkija tiedon tutkittavan kertoman mukaan vai oman mielikuvan avulla. Tutkimusmenetelmiä tutkitaan yleensä *validiteetin* sekä *reliabiliteetin* mukaisesti. Validiteetin mukaan tutkimus toteutetaan siten kuin se on sovittu ja reliabiliteetin mukaan tutkimustulokset on mahdollista toistaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 131–134.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta kasvattaa myös tutkijan tarkka kuvailu tutkimusprosessista, kuten esimerkiksi havainnointi sekä haastattelututkimuksessa selvennetään tilaisuuden tarkka aika ja paikka (Hirsjärvi ym. 2014, 231–232).

Tämän työn luotettavuutta varten ryhmähaastattelun tukena käytetty lomake kokeiltiin kerran kahdelle henkilölle ennen varsinaista haastattelua. Koehaastattelu suoritettiin, jotta saatiin varmaa tietoa kysymysten muotoilusta sekä asettelusta, ettei todellisessa tilanteessa tule väärinymmärryksiä. Koehaastattelu suoritettiin 12.3.2015.

5.2 Tiedonkeruu

Laadullinen aineisto tarkoittaa yksinkertaisimmillaan kerättyä materiaalia, joka ilmaistaan tekstimuodossa. Tällaista aineistoa voi olla esimerkiksi haastattelut, omaelämäkerrat sekä kirjeet tai monet muut tekstit tai kuvat, jotka on laadittu tutkimusta varten.

(Eskola & Suoranta 2000, 15.) Yhtenä aineistonkeruumenetelmänä voi olla kysely, joka pystytään myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa suorittamaan ilman, että tutkittavia kohdataan kasvotusten. Kysely on yksi survey-tutkimuksen menetelmä, jossa aineistoa voidaan kerätä standardoidusti. (Hirsjärvi ym. 2014, 188–189.)

Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään havainnointi sekä ryhmähaastattelu menetelmiä. Havainnointi suoritetaan STT:n kokoustiloissa käydyissä projekti ja kehitystyöryhmä kokouksissa, joita järjestetään kahden viikon välein. Havainnoinnit suoritettiin 20.2.2015 sekä 13.3.2015.

Ryhmähaastatteluun osallistuivat markkinointipäällikkö, myyntijohtaja sekä STT:n konsultti, jonka tehtävänä on olla mukana toteuttamassa uusia strategisia linjauksia. Ryhmähaastattelu toteutettiin 13.3.2015. Myös ryhmähaastattelu suoritettiin STT:n kokoustiloissa.

5.2.1 Havainnointi

Havainnoinnilla pystytään selvittämään tekevätkö ihmiset oikeasti sitä, mitä sanovatkin tekevänsä. Havainnointi menetelmä on raskas ja työläs toteuttaa, joten siksi monesti haastattelut tai kyselyt ovat menneet sen edelle. Yhtenä merkittävänä etuna tällä menetelmällä on suora tieto organisaatioiden tai yksilöiden toiminnasta. Havainnointi menetelmässä voidaan mennä todelliseen työympäristöön, jossa ei ole keinotekoisia tilaisuuksia. Tosin on myös todettu, että havainnoija saattaa häiritä tilaisuutta tai sen etenemistä läsnäolollaan, jolloin tutkittavien asenteet ja eleet muuttuvat. Ratkaisuna tälle on useampien havainnointikertojen toteuttaminen, jolloin tutkittavat tottuvat jo ylimääräisen henkilön läsnäoloon. Havainnointi keinoja on monia. Se voi olla systemaattista toimintaa tai vapaamuotoisempaa, jolloin esimerkiksi sulaututaan tutkittavien joukkoon. Havainnoija voi olla tutkittavan ryhmän jäsenenä tai täysin ulkopuolinen henkilö. Systemaattisessa toiminnassa tutkija on ulkopuolisena henkilönä, jolloin tarkkailu on tarkasti jäseneltyä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on yksi ryhmän jäsen, jolloin toiminta on vapaamuotoisempaa. Yleensä osallistuva havainnointi on kvalitatiivisen tutkimuksen keinona. (Hirsjärvi ym. 2014, 212–214.)

Systemaattinen havainnointi

Yleensä systemaattista havainnointia suoritetaan esimerkiksi luonnollisessa ympäristössä, kuten työpaikalla. Työpaikoilla tutkitaan monesti työn tehokkuutta tai rationalisointia. Saadut tiedot pyritään systemaattisesti kirjaamaan ylös. Yhtenä apukeinona tähän on muistilistan tekeminen, jonka avulla voi seurata sitä, kuinka monesti jokin seurattava asia ilmenee tiettyinä ajanjaksona. (Hirsjärvi ym. 2014, 216–217.)

Osallistuva havainnointi

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu kohderyhmän työskentelyyn, eli tutkimukset suoritetaan kenttätutkimuksina. Osallistumista voi tapahtua kahdella tavalla; täydellisenä osallistumisena tai osallistuja havainnoijana. Täydellisessä osallistumisessa tutkijan tavoitteena on päästä kokonaan ryhmän jäseneksi, mutta tämä saattaa joskus olla ongelmallista eettisten syiden vuoksi. Tutkijan on osattava toimia mahdollisimman luonnollisesti samalla keräten tietoa tieteelliseen tarkoitukseen. Osallistujan ollessa havainnoijana on tutkittavalle ryhmälle kerrottava, että ulkopuolinen osallistuja on tekemässä havaintoja. Havainnoijan on tässä tilanteessa pyrittävä rakentamaan hyvät suhteet tutkittavan ryhmän kanssa. Tutkija voi tehdä kysymyksiä havainnoinnin aikana. (Hirsjärvi ym. 2014, 216–217.)

Opinnäytetyöhön valittiin toiseksi tutkimusmenetelmäksi osallistuva havainnointi, koska tutkimukselle oli olennaista saada käytännön tietoa Suomen Talotekniikka Oy:n strategiaproessin kulusta sekä siitä, minkälaiset strategian implementointikeinot ovat sopivia organisaatiolle. Havainnoiteja suoritettiin kahden STT:n kokouksen aikana, johon osallistuivat organisaation keskijohto.

Kokouksia kutsuttiin projekti ja työryhmä kokouksiksi, joissa käsiteltiin OptiGreen toimintamalliin liittyviä asiakaslistoja sekä muita strategiaproessiin liittyviä seikkoja. Jokainen kokous kesti 1-1,5 tuntia. Seurasin kokousta sivusta muistiinpanoja tehden ja kaikki paikalla olleet tiesivät miksi olin paikalla.

5.2.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu on vaikuttava tiedonkeruun keino, sillä samalla kerralla saadaan vastauksia monelta henkilöltä. Ryhmähaastattelussa on hyviä ja huonoja puolia; ryhmässä voidaan korjata virheellisiä asioita tai auttaa toisia jos kyseessä on muistinvaraisia seikkoja. Ryhmä voi myös olla esteenä ryhmän kannalta negatiivisten asioiden ilmenemisen. Ryhmän keskuudessa voi olla myös dominoiva jäsen, joka ohjaa tilaisuuden kulkua. Nämä asiat on huomioitava johtopäätöksiä tehtäessä. Teemahaastattelua ja avointa haastattelua käytettäessä tilaisuus kestää yleensä tunnista kahteen tuntiin. Haastateltavan on osattava varautua erilaisiin persooniin haastattelussa, sillä jotkut ovat toisia puheliaampia. (Hirsjärvi ym. 2014, 210–211.) Tilastokeskuksen (2015) mukaan ryhmähaastattelussa on monesti kyse teemahaastattelusta, johon osallistuu useampi henkilö.

Teemahaastattelu

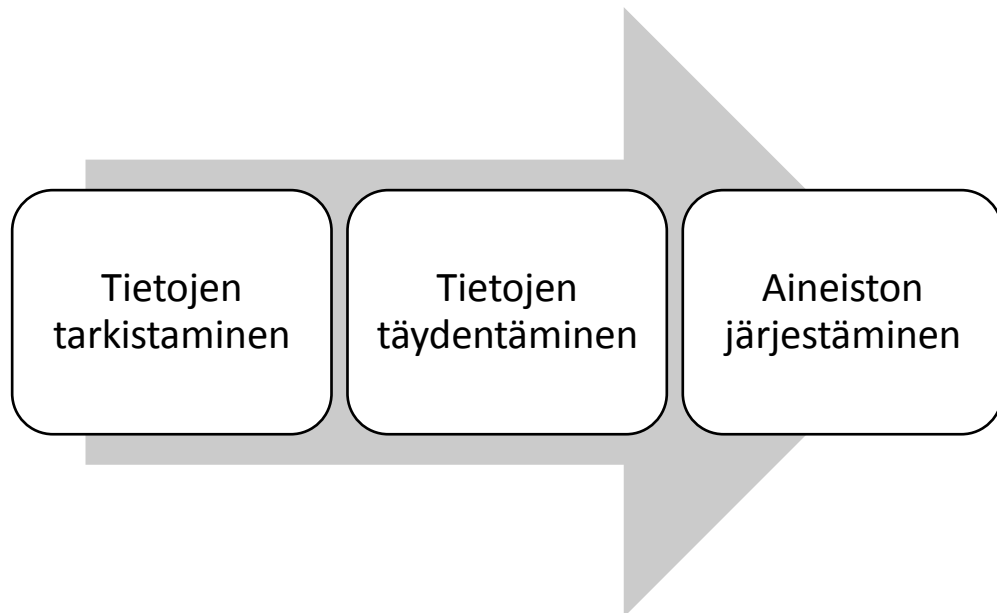
Teemahaastattelu koostuu tutkijan esittämistä kysymyksistä ja tutkittavan tarinoivista vastauksista. Haasteita tälle tuovat tutkijan esittämät lisäkysymykset sekä tutkittavan esittämät tarkentavat kysymykset. Tutkijan tehtävänä on esittää kysymyksiä ja tutkittavan hoitaa vastausten ilmaiseminen, eikä heidän ole tarkoitus kiistellä keskenään aiheesta. Tärkeimpänä työvälineenä teemahaastattelussa on valmiiksi luotu haastattelupohja, jonka mukaan on suotavaa edetä. Tämä edesauttaa kaikkien kysymysten läpikäyntiä sekä haastattelun sujuvuutta. Hyvin suunniteltu pohja toimii muistilistana tutkijalle, eikä niinkään teoriaperusteisena kysymyslistana. Teemahaastattelun kysymykset ovat yleensä avoimia, eli tutkittava saa vastata oman mielen mukaisesti. Tutkimukseen on hyvä ottaa mukaan myös suljettuja kysymyksiä, joilla saadaan tietoa tutkittavien taustasta. Sopiva kysymysten määrä on yleensä 5-12, ettei aihe alue laajene liikaa. (Koskinen 2005, 108–109.)

Opinnäytetyön toisena tutkimusosuutena suoritettiin ryhmähaastattelu, joka oli luonteva tutkimusmuoto, sillä haastatteluun osallistui kolme strategiaproessin avainhenkilö; konsultti, markkinointipäällikkö sekä myyntijohtaja. Haastattelu suoritettiin STT:n kokoustiloissa ja aikaa kului haastatteluun noin 1,5 tuntia. Haastattelu eteni ennalta suunnitellun kysymyslomakkeen mukaisesti, joka on nähtävissä liitteessä 1. Alussa oli suljettu kysymys, jossa tiedusteltiin haastateltavien työtehtäviä sekä työvuosia

STT:llä. Haastattelu eteni johdonmukaisesti aina strategiaproessin alkamisesta implementointi keinoihin saakka. Tutkimukseen sisältyi myös muutamia teoriaosuudessa tutkittuja implementointikeinoja, joiden käyttömahdollisuuksia haastateltavat pääsivät arvioimaan.

5.3 Analysointi

Kvalitatiivisen tutkimus materiaalin analysoinnin tarkoituksena on luoda selkeyttä tutkittuun aineistoon sekä tuoda esiin uusia seikkoja tutkitusta aiheesta. Analyysillä pyritään myös tiivistämään aineistoa ilman, että sisältö muuttuu. (Eskola 2000, 137.) Analysointi aloitetaan aineistoin läpikäynnillä, joka tulee tehdä useaan otteeseen. Läpikäynnin aikana on hyvä tehdä myös muistiinpanoja, joka edesauttaa tulosten purkamisvaiheen lisäksi myös tärkeiden asioiden löytämistä. (Koskinen 2005, 230–231.)



KUVA 8. Laadullisen aineiston esityöt (Hirsjärvi ym. 2014, 221–224)

Kuvassa 8 nähdään laadulliseen aineistoon liittyvät esityöt, joiden jälkeen analysointi voidaan aloittaa. Aineistosta on ensin tarkistettava onko kaikki tarvittavat tiedot saatu ja onko tiedoissa virheitä. Tämän jälkeen selvitetään tarvitseeko tietoja täydentää esimerkiksi haastatteluilla ja kyselyillä. Viimeisenä aineisto on järjesteltävä tallentamista sekä analysointia varten. (Hirsjärvi ym. 2014, 221–224.)

Kvalitatiivinen aineisto tulee litteroida, eli kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kerätystä materiaalista tai valikoiden eri teemoja. Litterointiin ei ole tiettyä ohjetta, mutta tutkijan on hyvä tietää analyysin tarkoitus sekä onko

tarkoituksena käyttää tietokoneella jotain analyysiohjelmaa. (Hirsjärvi ym. 2014, 221–224.)

Kerättyä aineistoa voidaan analysoida useilla keinoilla. Analyysikeinoksi tulee valita menetelmä, joka on paras tutkimustehtävän ja ongelman vastauksen saamisen kannalta. Jos pyritään selittävään lähestymistapaan, käytetään silloin tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Jos taas pyritään ymmärtävään lähestymistapaan, käytetään silloin laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Yleisimpiä analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, diskurssi- ja keskusteluanalyysi, sisällön jäsentely sekä aineiston tyypittely. (Hirsjärvi ym. 2014, 221–224.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

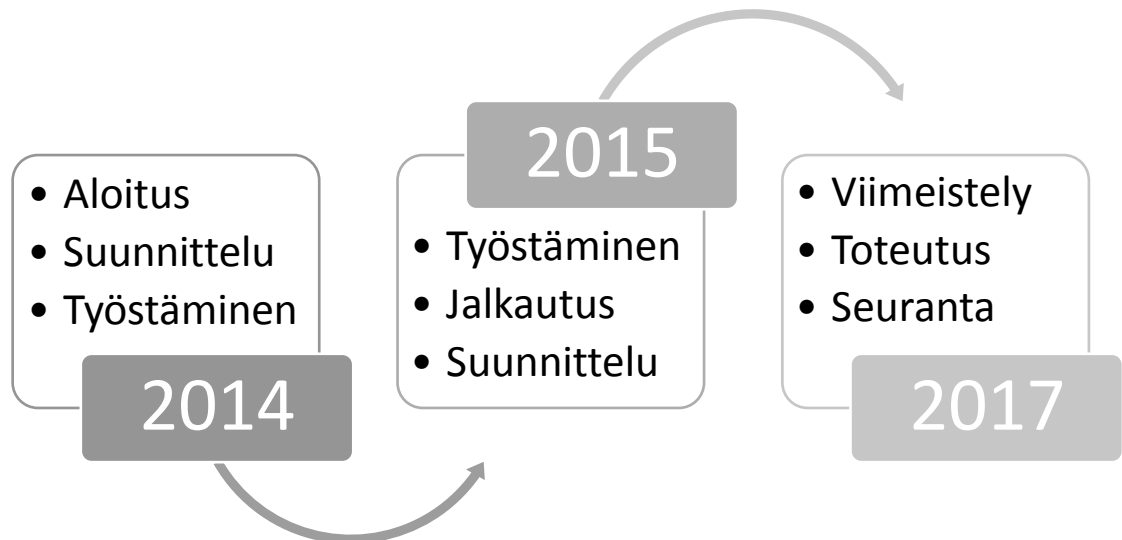
Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tuloksia kerättiin ryhmähaastattelu sekä havainnointi -menetelmiä hyödyntäen. Ryhmähaastattelu eteni valmiiksi luodun pohjan avulla, jonka kysymykset ovat nähtävissä Liitteessä 1. Luvussa 6.1 tutkimustulokset kerättiin ryhmähaastattelun avulla, aihealueena STT:n strategiaprosessi. Luku 6.2 käsittelee STT:n strategian sekä toimintamallin implementointia ja menetelminä käytettiin ryhmähaastattelua sekä havainnointia.

6.1 Suomen Talotekniikka Oy:n strategiaprosessi

Haastattelussa käytiin läpi Suomen Talotekniikka Oy:n strategiaprosessia ja sen aloittamiseen johtaneita syitä. Strategiaprosessi on aloitettu hiljalleen vuoden 2014 alussa ja todellinen strategia-ajattelu ja strategian työstäminen on aloitettu saman vuoden syksyllä. Prosessiin on osallistunut koko johtoryhmä sekä STT:n konsernin suunnittelupäivään Pieksämäellä osallistui myös keskijohto. Suunnittelupäivässä käsiteltiin muun muassa konsernin SWOT-analyysiä, arvoja, yritysmielikuvaa sekä uutta toimintamallia OptiGreeniä. Etenkin johdon merkitys ja osallistuminen strategiatyöhön tulee kasvamaan. Strategiatapaamisia tullaan järjestämään kahdesti kuukauden aikana sekä asiaa käsitellään myös hallituksen kokouksissa. Strategiaprosessissa on hyödynnetty ulkopuolisen konsultin ammattitaitoa etenkin liiketoiminnan- ja henkilöstön kehittämisessä. Prosessiin osallistuu myös työterveys auttamalla työhyvinvointiin liittyvissä seikoissa. Myös toiminnanohjausjärjestelmällä tuetaan henkilökunnan yhteneväisyyttä. Henkilökunnalle tullaan myös järjestämään koulutuksia muun muassa johtamisesta.

STT:llä on ollut ainoastaan ylintä sekä keskijohtoa ja konsernin tukihenkilöitä koskeva tulospalkkio- ja kannustinjärjestelmä, mutta strategian kirkastamisen myötä tätä tullaan laajentamaan myös koko henkilöstölle kuuluvaksi käytännöksi. Uuden kannustinjärjestelmän tarkoituksena on parantaa henkilöstön valmiuksia sekä aktiivisuutta muun muassa johtamisen, myynnin sekä asiakaspalvelun osa-alueilla. Tavoitteena on myös parantaa toiminnan laatua sekä kannattavuutta. Myös johtamisen kehittämiseen pyritään uuden laajemman kannustinjärjestelmän avulla; johto aloittaa säännölliset keskustelut alaistensa kanssa. Keskusteluihin sisältyvät edellisen kauden tuloksen käsittely, kehittämiskeskustelut sekä tulevien tavoitteiden sopiminen. Johto pyrkii myös jatkossa seuraamaan ja antamaan palautetta alaistensa toiminnasta käytännön työtilanteissa.

Syynä uusien strategisten linjausten luomiselle on konsernin henkilöstön vahvan osaamisen ylläpitämisestä huolehtiminen, palvelun laadun korostaminen sekä uudistumisen mahdollistaminen, myös uudelle toimintamallille on tarvetta markkinoilla. Tavoitteena on kuitenkin saada strategia mukaan jokapäiväiseen työskentelyyn sekä johtamisen kehittämiseen. Riskianalyysin tekeminen on ollut suuressa asemassa strategiaprosessissa, sillä riskeinä toiminnalle on esimerkiksi laaja toiminta-alue. Toimintaa tapahtuu Mikkelin lisäksi muun muassa Lappeenrannassa sekä Kuopiossa. Yhtenä riskinä koetaan myös toiminnan tekeminen tehottomasti, eli kaikkia mahdollisuuksia sekä resursseja ei käytetä tarpeeksi tehokkaasti. Myös tulevaisuuden mahdolliset ongelmat ja haasteet pyritään minimoimaan riskianalyysin avulla. Strategiaa luodessa on otettu myös huomioon rajattomat markkinat ja niiden tuomat mahdollisuudet sekä se, että henkilöstö on avainasemassa liiketoiminnan kehityksen kannalta. Eli henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen on panostettava.



KUVA 9. Strategiaproessin aikajana

Kuvassa 9 kuvataan STT:n strategiatyön prosessia. Strategiaproessi on pitkä projekti, jota siihen osallistuvat henkilöt työstävät muiden töiden ohella. Vuoden 2015 aikana tarkoituksena on hioa sekä työstää strategiaa keskijohdon kehittämiskeskustelujen sekä muiden palaverien avulla. Tavoitteena STT:llä on viedä strategiaproessi loppuun vuoteen 2017 mennessä.

6.2 Toimintamallin ja strategian implementointi

STT:n strategiaproessin seuraavana vaiheena on strategian sekä uuden toimintamallin implementointi. Joitakin toimenpiteitä on konserni jo tehnyt, mutta koko henkilöstön tiedottaminen uusista linjauksista on vielä edessä. Strategiaproessiin osallistuneet jäsenet ovat mukana myös implementointiprosessissa.

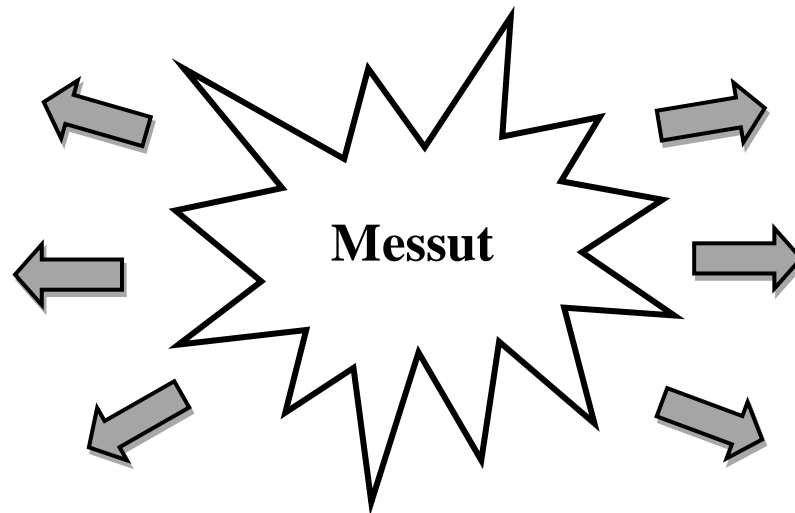
Havainnoinnin tuloksia

Keskijohto järjestää kahden viikon välein projekti ja kehitystyöryhmä kokouksia, joissa käsitellään strategisia linjauksia sekä asiakaslistoja OptiGreenin osalta. Tavoitteena palavereilla on selkeyttää toimintaa sekä tuoda tietoon mitä edellisten viikkojen aikana on tehty ja mitä tulevaisuudessa tullaan tekemään. Palavereissa keskustellaan myös siitä, ketkä mitään projektia työstävät ja millä tavoin. Asiakkaan tunteminen edesauttaa sopimusten mahdollista syntymistä, joten vastuuhenkilöt valitaan sen mukaisesti.

Toimintamallin implementoinnin tulee olla erilainen jokaisessa kohteessa ja esittelyt on syytä pitää lyhyehköinä, jotta mielenkiinto säilyy. Myös jo tehtyjen projektien onnistumisista keskustellaan ja mietitään mitä on opittu, ja miten voidaan kehittyä. Palaverissa pystyi huomaamaan lievää muutosvastarintaa uusien toimintatapojen osalta. Tekemättömille töille keksittiin tekosyitä ja muutosehdotuksia ei aina otettu kovin hyvin vastaan.

Yhtenä strategisena päätöksenä on toimintamallin jalkauttaminen pääkaupunkiseudulle yhteistyökumppaneiden avulla. Yhteistyökumppaneita pyritään saamaan monille eri osa-alueille, jotta asiakasta pystytään palvelemaan monipuolisemmin. Tuloksia pyritään myös saamaan asettamalla jokaiselle viikolle eri tavoitteita toiminnan tehostamiseksi. Yhtenä ehdotuksena toimintamallin jalkautuksesta oli, että jokaisen keskijohdon jäsenen tulee etsiä seuraavaan palaveriin mennessä viisi mahdollista uutta asiakasta, joihin OptiGreen olisi mahdollista toteuttaa. Implementoinnissa on korostettava rehellisyyttä, jota voidaan pitää myös kilpailukeinona alalla, eli ei luvata liikoja.

Strategiaa sekä toimintamallia implementoidaan eri palaverien sekä henkilöstötilaisuuksien avulla. Yhtenä haasteena implementoinnille oli tekosyiden keksiminen, eli ei olla tarpeeksi avoimia uusille toimintamalleille ja käytännöille. Tarkoituksena on myös, että jokainen konserninjäsen vie tietouttaan eteenpäin työn ohella mahdollisimman paljon, jonka ansiosta uudet linjaukset ja toimintamallit ymmärretään ja toteutetaan paremmin. Myös tässä johdon merkitys on suuri. Tavoitteena on myös toimia nopeasti, etteivät asiat jää hoitamatta. Haastattelussa kävi myös ilmi implementoinnin tärkeys ja haastavuus, eli strategiset linjaukset on hankalaa muuttaa toimenpiteiksi. Myös tiimityön merkitys sekä itsensä kouluttaminen tulivat vahvasti esille.



KUVA 10. Implementointitapahtuman järjestämisen monet työvaiheet

Uutena ideana toimintamallin implementoinnille yksittäisille kuluttajille oli Suomen Talotekniikan järjestämä messutilaisuus, jonka tarkoituksena on tuoda tietoutta konsernin toiminnasta sekä OptiGreenin hyödyntämisestä myös pienemmissä projekteissa, esimerkiksi mökeillä tai omakotitaloissa. Kuva 10 osoittaa, kuinka paljon messutilaisuuteen liittyy eri työvaiheita sekä huomioon otettavia seikkoja. Messujen ajankohdaksi suunniteltiin toukokuun puoliväliä, johon voisivat osallistua myös yhteistyökumppanit, kuten esimerkiksi maalämmön toimittaja. Messujen järjestämiseen tullaan valitsemaan oma ryhmä, jonka tarkoituksena on nopealla aikataululla suunnitella sekä toteuttaa tapahtuma. Tapahtumaan pohdittiin myös jonkinlaista ruokatarjoilua sekä muuta ohjelmaa. Messut järjestettäisiin lauantaina ja yksityisille henkilöille tilaisuutta mainostetaan mahdollisesti muun muassa Länsi-Savossa.

Ryhmähaastattelun tuloksia

Esittelin ryhmähaastattelussa muutamia keinoja strategian implementointiin, joihin osallistujat saivat antaa kommentteja ja mielipiteitä. World Cafe -menetelmä koettiin hankalaksi toteuttaa Suomen Talotekniikan kokoisessa konsernissa, etenkin jos ajatellaan koko konsernin henkilöstön implementointitilaisuutta. Tarinoiden avulla kerrottua strategiasta on jo valmiiksi hyviä kokemuksia ja tämän tyylistä toimintaa on jo alettu suunnittelemaan. Menetelmä sai paljon positiivisia kommentteja sen helppoudesta sekä strategisten linjausten ymmärtämisen mahdollisesta helpottamisesta. tarinat voisi liittää myös mukaan markkinointimateriaaliin.

Open Space -menetelmä on myös tuttu jo entuudestaan ja se on koettu melko toimivaksi, mutta ei kuitenkaan voi toimia STT:llä suuren henkilöstömäärän vuoksi. Tosin menetelmä voisi toimia paikkakunta ja toimipaikkakohtaisena menetelmänä, jolloin henkilöstöä on vähemmän. Rajoitteena ovat esimerkiksi liian pienet tilat. Action Learning -menetelmä on jo käytössä projekti ja kehitystyöryhmän nimellä ja se on koettu hyväksi menetelmäksi. Palavereissa keskustellaan onnistumisista sekä korjausta vaativista seikoista OptiGreen toimintamallin implementoinnissa. Näiden tapaamisten avulla kaikki pystyvät kehittämään toimintaansa.

6.3 Teoriatutkimuksen tulokset

Työn teoriaosuudessa tutkin vaihtoehtoisia implementointikeinoja strategialle. Muissa tutkimusosuuksissa esille tulleiden menetelmien lisäksi hyviä implementointimenetelmiä ovat muun muassa Intranet sekä henkilöstölehti. Näiden menetelmien merkitys korostuu etenkin implementoinnin loppu ja seuranta vaiheissa. Tärkeimpiä teoreettisia lähteitä näille menetelmille olivat Kehusmaan (2010) kirja ”Strategiatyö – yrityksen voimanlähde” sekä Isohookanan (2007) teos ”Yrityksen markkinointiviestintä”. Menetelmien käyttö vaatii yritykseltä paljon resursseja sekä osaamista, jotta ne saadaan toimiviksi ja jokaisen henkilökunnan jäsenen käyttöön. Tutkimuksessa ilmeni myös ulkopuolisen avun suuri merkitys näiden menetelmien luomisessa, etenkin jos oman organisaation osaaminen ei riitä.

Teoriaosuuden tutkimisen yhteydessä löytyi myös paljon haasteita joita strategian implementointi vaiheen aikana yritys saattaa kohdata. Yrityksen onkin huomioitava nämä, jotta strategiatyö ei mene hukkaan. Olennaisimpia lähteitä implementoinnin haasteisiin olivat Okumuksen (2003) artikkeli ”A framework to implement strategies in organizations”, Salmisen (2008) teos ”7 askelta strategisiin tuloksiin”, Kamenskyn (2014) teos ”Strateginen johtaminen – menestyksen timantti” sekä Freedmanin (2003) teos ”Strategisen johtamisen taito”. Haasteita implementointityölle tuovat strategian huono suunnitteluvaihe ja heikko esilletuonti sekä ymmärrettävyys. Myös esimiehen esimerkillä on suuri vaikutus siihen, toimivatko muut työyhteisön jäsenet samalla tavalla, eli toimiiko esimies itse strategisten linjausten mukaisesti. Muutosvastarintaa henkilökunnan keskuudessa esiintyy usein uusia toimintatapoja esittäessä, joten myös siihen on hyvä varautua etukäteen. Myös jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö on otettava huomioon strategiaprosessin edetessä. Strategiaprosessi on otettava myös

mukaan kannustinjärjestelmään, jotta myös keskijohto sitoutuu strategisten linjausten toteuttamiseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

STT:n strategiaproessi on edennyt hyvin ja maltillisesti ja toiminnalle on asetettu selkeät tavoitteet ja aikataulu. Salminen (2008) ilmaisee, että organisaation on hyvä pyrkiä osallistuttamaan koko yrityksen henkilöstö strategian suunnitteluvaiheeseen, jotta johto saa monipuolista sekä mahdollisesti myös uutta tietoa eri osa-alueilta. Tähän viitaten myös STT olisi voinut ennen prosessin aloittamista ottaa mukaan suunnitteluvaiheeseen työntekijöitä jokaiselta tasolta sekä alalta, jotta näkökulmia tulisi vieläkin lisää. Tällainen tilaisuus olisi voitu järjestää esimerkiksi palaverin tai koulutuksen muodossa. Tosin syksyn suunnittelupäivässä oli hyvä osallistujamäärä suunnittelemassa tulevaisuuden näkökulmia sekä SWOT-analyysiä. Tämä on varmasti ollut hyvä lähtökohta strategian suunnittelulle sekä tulevalle toteutukselle.

Salminen (2008) toteaa, että pelkän esimiestyön parantamisella ei pystytä parantamaan toimintaa, mutta jos koko henkilöstön osaamiseen panostetaan yhtä paljon, saadaan silloin myös parempia tuloksia. STT ottaakin käyttöön uuden kannustinjärjestelmän, jonka avulla voidaan kehittää toimintaa pitkällä aikavälillä. Kehusmaa (2010, 172–173) kirjoittaa, että hyvin suunniteltujen kannustinjärjestelmien avulla voidaan saada tukea strategisten linjausten toteutumiselle. Palkitsemiseen ei kuulu pelkkä rahallinen ansio, vaan myös ajatus kiinnostavasta työpaikasta sekä mahdollisuudesta kehittää itseään ja organisaatiota. Kamensky (2014 348–349) ilmaisee tekstissään, että kannustinjärjestelmien avulla voidaan luoda huomattavaa kilpailuetua etenkin uusien työntekijöiden rekrytointiin. Palkitsemisen avulla saadaan myös henkilökunta sitoutumaan työhönsä ja motivoitumaan tulokselliseen toimintaan. STT:n uusi laajennettu kannustinjärjestelmä kattaa pian koko henkilökunnan ja tämän avulla saadaan varmasti vahvaa tulosta aikaan ja henkilökunnan työmotivaatio tulee kasvamaan huomattavasti.

Myös STT:n tulevat kehityskeskustelut yrityksen johdossa ja johdon ja alaisten välillä edesauttavat strategiatyötä ja niiden aikana tulee jokaisen huolehtia, että strategisia linjauksia todella käydään läpi keskustelujen aikana. Kehusmaa (2010, 172–173) tote-

aakin, että kehityskeskustelujen todellinen tarkoitus on saada jokainen sisäistämään sekä havainnollistamaan oman työn merkitys strategiatyössä.

Projekti ja kehitystyöpalaverien sisällöt on hyvin suunniteltu ja ne järjestetään myös sopivan useasti; kahden viikon välein. Osallistujamäärä on yleensä melko suuri, joten mielipiteitä ja kommentteja tulee aina runsaasti. Palaverien aikana käydään läpi asiakaslistaa ja mietitään missä ollaan menossa ja mitä tullaan tekemään seuraavien viikkojen aikana. Asiakaslista oli selkeä ja helposti luettava, mutta joidenkin kohteiden osalta oli epäselvyyksiä vastuuhenkilöistä ja heille kuuluvista tehtävistä. Myös kommunikoinnissa on parannettavaa, koska jos yhdellä kohteella on monta vastuuhenkilöä, on jokaisen tiedettävä mitä on jo tehty ja mitä tullaan tekemään. Myös vastuualueet olisi hyvä jakaa selkeämmin vastuuhenkilöiden kesken. Tätä voisi helpottaa selkeät palaverimuistiot, jotka lähetettäisiin jokaiselle keskijohdon jäsenelle palaverin jälkeen. Jokaisen henkilökohtainen osaaminen sekä jo valmiit suhteet uusiin asiakkaisiin otetaan hyvin työnjaossa kuitenkin huomioon.

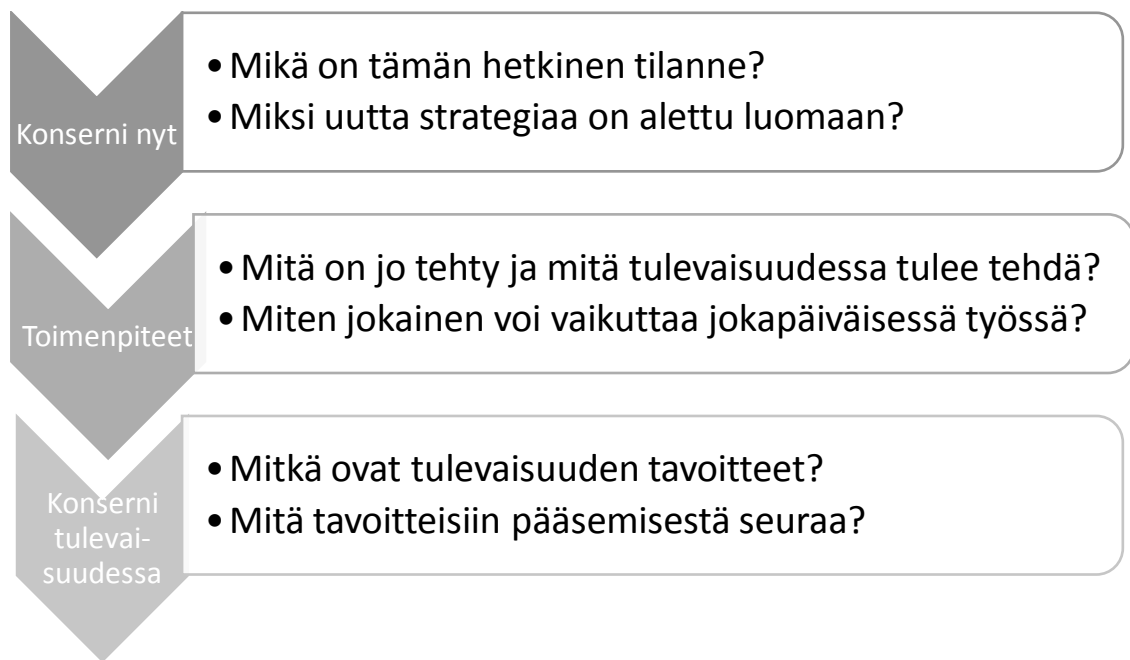
STT:n järjestämät messut ovat varmasti toimiva keino saada uusia yksityisiä asiakkaita pienempien projektien merkeissä. Tapahtuma tulee suunnitella huolellisesti ja siihen on hyvä nimetä vastuuhenkilöt, jotka asiaa hoitavat. Tämä tulee tehdä mahdollisimman pian, koska messut on suunniteltu järjestettävän toukokuussa 2015.

Ehdotelmia implementoinnista käytännössä

STT voi käyttää yhtenä implementointi kokonaisuutena tarinoita sekä Open Space -menetelmää. Vaikka haastattelun aikana ilmeni positiivisten kommenttien lisäksi myös negatiivisia ajatuksia Open Space -menetelmän käytöstä, voidaan menetelmän käyttöä muokata konsernille sopivaksi. Masalin (2010) kertoo, että Open Space -menetelmän avulla voidaan lisätä sitoutumista ja osallistujat voivat itse päättää mihin aihealueeseen osallistuvat, eli ketään ei pakoteta mihinkään. Menetelmän avulla voidaan myös oppia ymmärtämään miten eri aihealueet liittyvät toisiinsa. Open Spaceen voi osallistua 10–1000 henkilöä, joten siksi tämä toimintatapa sopii myös STT:lle. Konsernissa on paljon työntekijöitä, joten on aiheellista jakaa konsernin henkilöstö pienempiin ryhmiin. Ryhmien ei välttämättä tarvitse olla toimipaikkakohtaisia, vaan tilaisuudet voisi järjestää jossain ulkopuolisessa ympäristössä, siten, että henkilöstö on jaettu ryhmiin tietyin perustein: samassa ryhmässä ei esimerkiksi ole henkilöitä, jotka

näkevät toisiaan päivittäin, vaan otetaan osa porukasta Mikkelistä ja osa Lappeenrannasta. Eli mennään oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Tämä saattaa edesauttaa ideoiden syntymistä sekä saada aikaan vieläkin avoimempaa keskustelua päivän aiheesta.

Implementointitilaisuudessa tilaan voidaan asettaa eri työpisteitä, esimerkiksi fläppitauluja, joihin jokaiseen laitetaan jokin kuva strategiaan tai strategiaprosessiin liittyen. Kuvat voidaan laittaa tiettyyn aikajärjestykseen, esimerkiksi alkutilanteesta kohti tulevia tavoitteita. Osallistujien tehtävänä on kiertää vapaasti fläppitaulut läpi ja kirjoittaa jokaiseen omia mietteitä. Tämän jälkeen asiat käydään yhdessä läpi tehtävään määrätyn henkilön toimesta. Myöhemmin kuvista voidaan tehdä juliste, joka laitetaan esille esimerkiksi kahvihuoneeseen keskeiselle paikalle, jotta strategiset linjaukset muistuvat mieleen ja näin päätyvät jokapäiväiseen työskentelyyn.



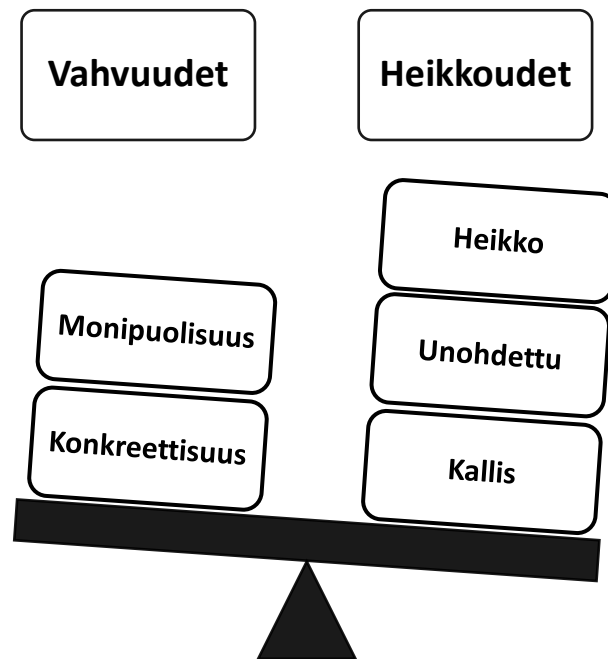
KUVA 11. Ohjeita strategiajulisteen luomiseen

Masalin (2012) toteaa, että strategiaprosessi on hyvä visualisoida ja laittaa näkyville koko organisaatioon tai esimerkiksi intranettiin. Kuvassa 11 esitellään ohjeita strategiatarinan luomiseen esimerkiksi julisteeseen liitettynä sekä osana strategian implementointitilaisuutta. Nuolet osoittavat matkan nykyhetkestä tulevaisuuteen ja niiden vierelle voi kirjoittaa konkreettisia toimenpiteitä kuinka tavoitteet voidaan saavuttaa. Julisteen voi myös tehdä näyttävämmäksi esimerkiksi kuvien avulla. Salminen (2008) kirjoittaa, että organisaatiolla on oltava kiinnostava tarina, jotta se kannattaa kertoa. Esimerkiksi organisaation mielenkiintoinen historia tai erityiset piirteet voivat luoda

mielekkään tarinan, joka jää mieleen ja toimii tehokkaasti strategian implementoinnissa. STT on pitkään toiminut kotimainen yritys ja nämä ovat juuri niitä seikkoja, joita kannattaa strategiatarinassa tuoda ilmi.

Toisena mahdollisena implementointikokonaisuutena STT voisi hyödyntää tarinoita, Action Learning sekä World Cafe -menetelmiä. Action Learning -menetelmä on käytössä strategiaprosessissa keskijohdon projekti ja kehitystyöryhmä palaverien muodossa, mutta implementointiprosessiin se voidaan muokata myös toimivaksi koko henkilöstölle. Haastattelussa World Cafe -menetelmä koettiin haastavaksi konsernin työntekijöiden määrän vuoksi, mutta menetelmää voidaan sopeuttaa konsernin koon mukaan. Strategiaa implementoitaessa koko STT:n henkilöstölle on henkilöstö syytä jakaa pienempiin ryhmiin. Jälleen hyvänä keinona olisi sekoittaa työryhmät sekaisin, jotta ideoita ja ajatuksia on mahdollista saada enemmän esille. Masalin (2010, 91–100) kirjoittaaakin tekstissään, että World Cafe -menetelmän avulla voidaan kehittää vuorovaikutusta, Action Learning -menetelmä auttaa yksilöiden sekä koko organisaation kehittymistä ja tarinallisuuden avulla tiedot jäävät paremmin mieleen. Implementointitilaisuus järjestettäisiin kahvipöydän äärelle, jossa henkilöstö voi vapaasti keskustella, kuitenkin siten, että valittu puheenjohtaja huomioi, että kaikki pääsevät vuorollaan ääneen. Tilaisuudessa keskustellaan esimerkiksi uudesta kirkastetusta strategiasta ja tavoitteena on strategian sisäistäminen ja sitä myöten jalkautuminen jokapäiväiseen työskentelyyn. Kun työntekijöitä otetaan jokaiselta toimialalta ja eri yksiköistä, voivat kaikki oppia toisiltaan uusia asioita ja saada yhdessä uusia ideoita strategiaan liittyen. Tilaisuuteen voidaan strategia tuoda ilmi tarinan muodossa ja tämä voidaan myöhemmin tuoda esille myös kaikkiin toimipisteisiin esimerkiksi kuvan 9 osoittamalla tavalla.

Myös henkilöstölehti ja intranet ovat tehokkaita välineitä etenkin strategian implementoinnin jälkeen. Näihin on hyvä liittää muistutukseksi uudet strategiset linjaukset kaikkien nähtäville. Henkilöstölehdessä ja intranetissä on myös joitakin heikkouksia.

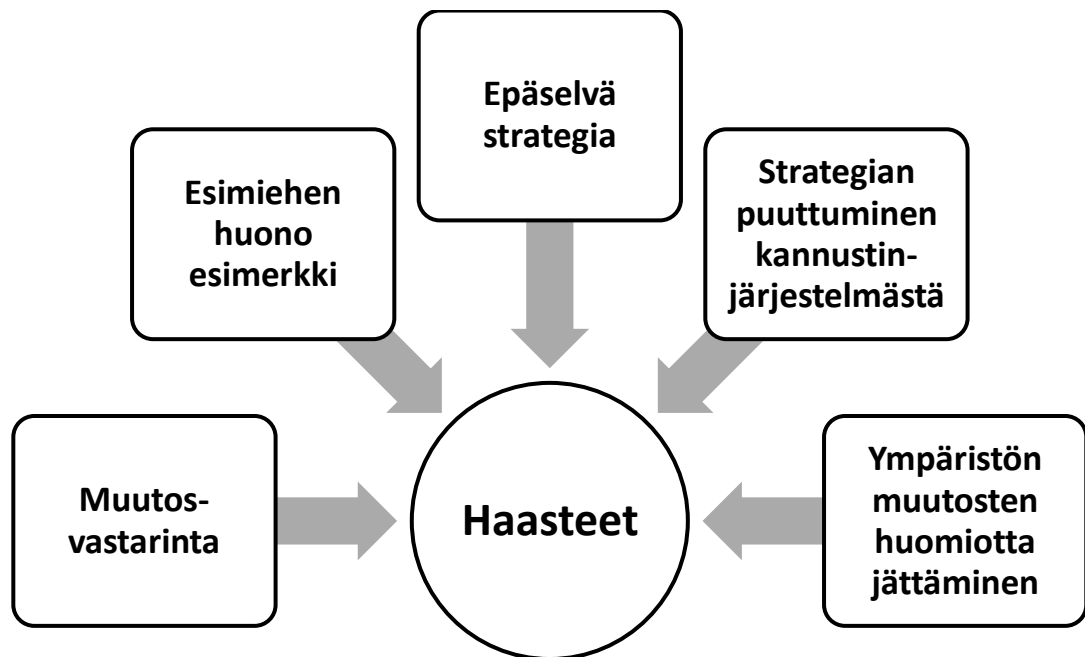


KUVA 12. Henkilöstölehden ja intranetin hyvät ja huonot puolet

Kuva 12 osoittaa henkilöstölehden ja intranettiin liittyviä positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia. Näiden välineiden vahvuuksia ovat ehdottomasti niiden konkreettisuus sekä monipuolisuus. Henkilöstö voi itse päättää ajan jolloin tutustuu materiaaliin. Kehusmaa (2010, 167) kirjoittaa, että henkilöstölehti on vahva johtamisväline, jonka avulla voidaan myös parantaa yhteisöllisyyden tunnetta. Lehdessä voidaan strategian osalta kuvata sen prosessin tarkoitusta sekä siihen osallistuneiden henkilöiden työtehtäviä. Kehusmaa (2010, 165) ilmaisee myös, että intranet on monipuolinen vuorovai- kutus- sekä infokanava. Intranet ja henkilöstölehti ovat myös aina koko henkilöstön saatavilla. STT:n on hyvä ottaa joko molemmat tai ainakin toinen menetelmistä käyt- töön tukemaan strategian implementointiprosessia, sillä niiden avulla strategiaa voi- daan muistella implementointitilaisuuden jälkeen. Intranetin ja henkilöstölehden suunnitteluun on käytettävä aikaa, jotta sisällöt ovat toimivia ja mielenkiintoisia. Mo- nesti nämä kanavat jäävät henkilökunnan keskuudessa vähälle huomiolle, joten niiden vaikutus on heikkoa. Intranetin päivittäminen voi myös unohtua, jolloin sen käyttöön ei tule rutiinia kenellekään, sillä henkilöstö huomaa nopeasti jos tiedot eivät uusiudu. Henkilöstölehti voi ilmestyä säännöllisin väliajoin ja levikin laajuudesta riippuen hinta voi tulla monelle yritykselle liian kalliiksi. Henkilöstölehti voi olla tehokas, vaikka se saapuisi esimerkiksi puolen vuoden välein. Sen tekemiseen tarvitaan monesti myös ulkopuolista apua, mikä voi olla todella hyödyllistä, jotta lehdestä saadaan toimiva.

Kuinka välttää implementoinnin haasteet?

Strategian implementointi on tärkeä osa strategiaproessia, joten se on suunniteltava huolellisesti. Kuten haastattelussa kävi ilmi, monesti strategiatyö epäonnistuu juuri huonon implementoinnin vuoksi. Ala-Mutka (2008, 29) onkin kirjoittanut, että yleisesti strategian implementoinnin ongelmat johtuvat huonosta johtamisesta ja strategian tarkoituksena on saada henkilöstö toimimaan uusien linjausten mukaisesti. Myös Salminen (2008, 104) toteaa, että implementointi onnistuu monesti juuri hyvän johtamisen sekä esimiestyön ansiosta, mutta tärkeimpänä onnistumiskriteerinä kuitenkin on koko henkilöstön kantama vastuu uudesta strategiasta ja sen toteutumisesta. STT:n uusi kannustinjärjestelmä ja kehityskeskustelut tulevat tukemaan hyvin strategian onnistumista esimiestyön osalta. Esimiesten tulee tuoda uudet strategiset linjaukset mukanaan jokapäiväiseen työskentelyyn ja näyttää täten myös esimerkkiä muulle henkilöstölle, jotta implementointi onnistuu tehokkaammin.



KUVA 13. Implementoinnin haasteita

Kuva 13 osoittaa eri strategian implementoinnin haasteita, joita organisaatio voi kohdata strategiaproessin edetessä. Strategian on oltava selkeä ja helposti ymmärrettävä, jotta kaikki pystyvät sisäistämään sen paremmin. Myös jatkuvasti muuttuvat toimintaympäristöt on huomioitava ja pyrittävä ennustamaan strategiaproessin edetessä. Toimintaympäristöt tulevat muuttumaan tulevaisuudessa entistäkin vauhdikkaammin, joten yritysten on pysyttävä ajan hermoilla jatkuvasti, jotta strategia onnistuu (Penna-

nen 2006). Strategiaa vastaan saattaa henkilöstössä esiintyä muutosvastarintaa, jota yrityksen johdon on pyrittävä hallitsemaan muun muassa avaamalla strategisten muutosten tarkoitusta ja tulevaisuuden suunnitelmia. STT:n osalta muutosvastarintaa voi ilmestyä esimerkiksi toimintatapojen muutosten yhteydessä, jos osa henkilöstöstä ei ymmärrä miksi muutoksia tapahtuu ja miksi esimerkiksi uutta toimintamallia on alettu tarjoamaan asiakkaille. Muutosvastarintaa ilmeni jo projekti ja kehitystyöryhmä palaverien aikana havainnoinnin yhteydessä. Toiminnan tehottomuutta sekä tekemättömiä töitä puolusteltiin tekosyillä useaan otteeseen. Uudet toimintatavat on esitettävä mahdollisimman positiivisella tavalla, jotta muutosvastarintaa ei edes synny. Kannustinjärjestelmiin on syytä sisällyttää strategiaan liittyviä tulevaisuuden tavoitteita, jotta jokainen sitoutuu uusien linjausten toteutumiseen. STT:n uusi kannustinjärjestelmä on hyvä toteuttaa esimerkiksi siten, että johdolla ja keskijohdolla on tavoitteita myös strategisten linjausten onnistumisen osalta, eli luodaan tavoitteita, jotka on saavutettava esimerkiksi vuoden aikana.

8 LOPUKSI

Toimeksianto tuli suoraan toimeksiantajayritykseltä Suomen Talotekniikka Oy:ltä, joten aihe oli varmasti tärkeä ja tarpeellinen. Oma kiinnostukseni aiheeseen oli korkealla. Työn rajaukset olivat selkeitä alusta asti, koska toimeksiantaja halusi nimenomaan vaihtoehtoisia keinoja strategian implementointiin. Oli siis luonnollista kirjoittaa viitekehukseen tietoa myös strategian määritelmästä sekä strategiaprosessista yleisesti. Mielenkiintoista työssä oli strategiaprosessi kokonaisuudessaan sekä implementoinnin tärkeys ja haastavuus. Yllätyin myös opinnäytetyöprosessin edetessä, kuinka paljon lisää liiketalouden alan termistöä ja muuta teoriaa opin käyttämään sujuvasti.

Havainnointi tutkimusmenetelmänä tuli melko nopeasti, joten en ehtinyt kunnolla perehtymään havainnoinnin teoriaan, mutta onnistuin kuitenkin löytämään tärkeää ja olennaista tietoa liittyen strategiaprosessiin. Myös haastattelut oli alun perin tarkoitus suorittaa yksilöhaastatteluna, mutta aikataulujen vuoksi suoritin yhden ryhmähaastattelun. Haastattelukysymykset tein huolellisesti ja johdonmukaisesti etukäteen. Koin heti opinnäytetyöprojektin alussa laadullisen tutkimusmenetelmän omakseni, joten sen toteuttaminen tuntui luonnolliselta.

Tätä opinnäytetyötä voi tulevaisuudessa jatkaa lisätutkimuksilla. Mielenkiintoa herättää implementoinnin onnistuminen, eli kuinka hyvin konsernin henkilöstö on sisäistänyt uudet strategiset linjaukset sekä uuden toimintamallin. Myös valittujen implementointi menetelmien käytön sujuminen sekä niiden soveltaminen yrityksen toimintaan ovat sellaisia asioita, joita jatkossa voitaisiin tutkia ja seurata. Löydetyt menetelmät eivät kuitenkaan välttämättä toimi sellaisenaan kaikissa yrityksissä tai yrityksen eri osa-alueilla, vaan niitä tulee tilanteen mukaan muokata sopiviksi.

LÄHTEET

Ala-Mutka, Jukka 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Brown, Juanita & Isaacs, David 2005. World Cafe: Shaping out futures through conversations that matter. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta vastapaino.

Freedman, Mike & Tregoe, Benjamin B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-yhtiöt.

Harmaala, Minna-Maari & Jallinoja, Niina 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Harrison, Owen 2008. Open space technology: A user's guide. Oakland: Berrett-Koehler Publisher.

Heliste, Paavo 2015. Haastattelu 13.3.2015. Markkinointipäällikkö. Suomen Talotekniikka Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hobbs, Lawrence 2008. Strategic DNA: Bringing Business Strategy to Life. Chicago: Agate Publishing.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Jabe, Marjatta 2011. Näin tuot arvot yrityksen arkeen. Verkkoartikkeli. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain+tuot+arvot+yrityksen+arkeen/a2031922>. Päivitetty 8.1.2012. Luettu 23.2.2015.

Jones, Phil 2008. Communicating strategy. United Kindom: Gower Publishing Limited.

Juutti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kasanen, Kari 2014. Oppiva strategia on ajankohtainen, suorastaan elintärkeä. Verkkoartikkeli. <http://www.karikasanen.com/oppiva-strategia-on-ajankohtainen-suorastaan-elintarkea/>. Ei päivitetty. Luettu 20.4.2015.

Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Laakso, Jukka-Pekka 2015. Ajattelulle annettava aikaa – strategia ei synny sattumalta. Verkkoartikkeli. <http://www.talentvectia.com/fi/artikkeli/ajattelulle-annettava-aikaa-strategia-ei-synny-sattumalta>. Ei päivitetty. Luettu 27.2.2015.

Lang, Peter 2008. Revitalizing practice. New York: Peter Lang Publishing.

Larnos, Sampsa 2015. Haastattelu 13.3.2015. Myyntijohtaja. Suomen Talotekniikka Oy.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.

Mantere, Saku, Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (Toim.) 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy.

OK-opintokeskus 2015. SWOT-analyysi. Verkkoartikkeli. <http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>. Ei päivitetty. Luettu 22.2.2015.

Okumus, Fevzi 2003. A framework to implement strategies in organizations. Management Decision 9, 871–882. Hong Kong: MCB UP Ltd.

Opetushallitus 2015. Arvot, visio ja strategiat. Verkkoartikkeli. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat. Ei päivitetty. Luettu 23.2.2015.

Opetushallitus 2015. SWOT-analyysi. Verkkoartikkeli. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. Ei päivitetty. Luettu 22.2.2015.

Partti, Ilkka 2015. Haastattelu 13.3.2015. Konsultti. Suomen Talotekniikka Oy.

Partti, Ilkka 2015. Sisäinen tiedote. Suomen Talotekniikka Oy. Luettu 20.2.2015.

Pasanen, Jari 2010. Strategian jalkauttaminen ja hankesalkku. Nettivideo. <https://www.youtube.com/watch?v=isN3ktuyF2Q>. Ei päivitetty. Katsottu 22.2.2015.

Pedler, Mike 2012. Action Learning in Practice. Iso-Britannia: Ashgate Publishing Ltd.

Pennanen, Risto 2006. Henkilöstö eksyy muutoksessa. Verkkoartikkeli. <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2006/09/29/henkilosto-eksyy-muutoksessa/200616423/12>. Ei päivitetty. Luettu 12.4.2015.

Pennanen, Risto 2006. Selkeä strategia toimii. Verkkoartikkeli. <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2006/09/29/selkea-strategia-toimii/200616429/12>. Ei päivitetty. Luettu 16.2.2015.

Pyykkö, Manne 2011. Minustako yrittäjä? Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruuskanen, Antti 2006. Punaiselta mereltä siniselle. Verkkoartikkeli. <http://www.tekniikkatalous.fi/metalli/metallitekniikka/mielipiteet/punaiselta+merelta+siniselle/a142380>. Ei päivitetty. Luettu 12.4.2015.

Salminen, Jari 2008. 7 askelta strategisiin tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Santalainen, Timo 2006. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Siegemund, Carsten 2008. Blue Ocean Strategy for small and mid-sized companies in Germany: Development of consulting approach. Hamburg: Diplomica Verlag.

Sisäinen tiedote 2015. Suomen Talotekniikka Oy. Luettu 10.4.2015.

Strategy Management Group 2014. Balanced Scorecard Basics. Verkkoartikkeli. <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>. Ei päivitetty. Luettu 23.2.2015.

Strategy Train 2009. Kolme tärkeää strategisen johtamisen elementtiä. Verkkoartikkeli.. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=279&L=2>. Ei päivitetty. Luettu 23.2.2015.

Suomen Talotekniikka Oy 2015. Kotisivu. <http://www.suomentalotekniikka.fi/>. Ei päivitetty. Luettu 15.1.2015.

Tilastokeskus 2015. Ryhmähaastattelu. Verkkoartikkeli.. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/05/>. Ei päivitetty. Luettu 31.3.2015.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työnjohtaminen. Helsinki: Sano-ma Pro Oy.

Valpola, Anneli, Kvist, Hasse, Heimonen, Jussi, Niutanen, Kenny, Lillkåll, Lea, Masalin, Leena & Kalin, Riitta 2010. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Vuorimaa, Päivi 2013. 8 teesiä: näin teet strategiastasi toimivan. Verkkoartikkeli. <http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/8-teesia-nainteeet-strategiastasi-toimivan>. Ei päivitetty. Luettu 27.2.2015.

Åhman, Helena & Runola, Jyrki 2006. Stretegia on kuollut? Eläköön tulevaisuus! Helsinki: Edita.

Suomen Talotekniikka Oy:n strategiaprosessi

1. Mitkä ovat työtehtäväsi ja kuinka kauan olet työskennellyt STT:llä?

2. Miksi uutta strategiaa on lähdetty luomaan?

3. Mitä seikkoja strategia luodessa on otettu huomioon (riskianalyysi, elinkaari-analyysi jne.)?

4. Mitä strategiatyökaluja olette käyttäneet?

Ryhmähaastattelulomake

5. Milloin strategiaprosessi on aloitettu?

6. Ketkä ovat osallistuneet strategiaproessiin (tehtävänimike riittää)?

7. Kuinka strategiaprosessi on edennyt? Missä vaiheessa olette tällä hetkellä?

8. Onko strategiaproseessissa käytetty ulkopuolista apua? Jos on, ketä ja miksi?

Ryhmähaastattelulomake

9. Mitä jalkautuskeinoja olette jo käyttäneet tai suunnittelette käyttävänne?

Seuraavaksi esitellään lyhyesti muutama eri strategian jalkautuskeino. Lue läpi ja kerro avoimesti mitä mieltä kustakin keinosta olet.

World Cafe

Menetelmän tarkoituksena on saada suurempi joukko keskustelemaan avoimesti päivän aiheesta esimerkiksi kahvipöydän äärellä. Osallistujat jaetaan ryhmiin ja yksi ryhmän jäsen valitaan puheenjohtajaksi, jonka tarkoituksena on huolehtia, että keskustelujen aikaansaannokset kirjoitetaan ylös. Jonkin ajan kuluttua osallistujat jaetaan uusiin ryhmiin puheenjohtajaa lukuun ottamatta. Puheenjohtaja jakavat edellisten keskustelujen aikaansaannoksia uusille ryhmäläisille, jotka myöhemmin kootaan ja esitellään päivän päätteeksi.

Ajatuksiasi:

Tarinat

Strategiasta voidaan luoda tarina, jonka esilletuonti on oltava yhtenäinen ja suuntaa antava. Tarinaan tulee sisällyttää seuraavia asioita: missä yritys on tällä hetkellä, mihin halutaan suunnata tulevaisuudessa ja kuinka se onnistuu sekä mikä eroaa nykyhetkestä ja mitä hyötyä siitä on. Myös taloudelliset voimavarat voidaan tarinaan sisällyttää. Tarkoituksena on siis saada henkilöstö ymmärtämään mikä todellisuudessa tulee muuttumaan ja miksi se on kannattavaa.

Ajatuksiasi:

Open Space

Open Space menetelmä on messutilaisuuden kaltainen, jossa tarkoituksena on antaa osallistujille mahdollisuus luoda tilaisuuden sisältö. Työtilaan sijoitetaan fläppitauluja, jonka jälkeen osallistujat kiertelevät, keskustelevat ja kirjoittavat kehitysideoita päivän aiheeseen liittyen eri tauluille.

Ajatuksiasi:

Action Learning

Menetelmän perusajatuksena on, että tekemällä oppii. Osallistujat jaetaan 4-5 hengen ryhmiin ja heidän tarkoituksenaan on tavata toisiaan säännöllisesti puolen vuoden ajan. Tapaamisissa jokaisen tehtävänä on tuoda ilmi työhön liittyviä ongelmia ja näihin ryhmä etsii yhdessä sopivia ratkaisuja. Opitaan siis kokemusten kautta.

Ajatuksiasi:

Mitä muuta haluaisit sanoa strategiatyöstänne tai strategian jalkautuksesta?

Kiitos vastauksistasi!