



# Johtoryhmän strategiatyön havainnointi keskisuudessa yrityksessä

Marianne Ritari

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Johtoryhmän strategiatyön havainnointi  
keskisuudessa yrityksessä**

Marianne Ritari  
Strateginen johtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2024

Marianne Ritari

**Johtoryhmän strategiatyön havainnointi keskisuudessa yrityksessä**

Vuosi 2024 Sivumäärä 66

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli havainnoida keskisuuren ohjelmistoalan yrityksen strategiaprosessia ja verrata sitä tutkimustietoon. Opinnäytetyön tarkoitus oli ymmärtää johtoryhmävetoista strategiaprosessia ja sen vaikuttavuutta. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat; miten johtoryhmän toteuttama strategiaprosessi vertautuu tutkimustietoon ja mitä vaikuttavuutta strategiatyöllä oli tutkimuskohteena olleessa keskisuudessa ohjelmistoalan yrityksessä?

Tietoperusta sisältää tutkimustietoa strategiaprosessista, strategisesta johtamisesta, sekä strategiatyön vaikutuksesta yrityksen menestykseen. Strategisilla valinnoilla pyritään yleensä varmistamaan pitkäaikainen menestys markkinoilla ja strategiatyöstä onkin tullut yrityksille entistä tärkeämpää nopeasti muuttuvassa maailmassa. Strategiaprosessi toteutetaan aina yrittäjäkohtaisesti, eikä yhtä ainoaa tapa strategian tekemiseen ole. Strategiatyötä tehdään kuitenkin vain osissa keskisuurista suomalaisista yrityksistä ja monissa se on ylemmän johdon tekemää työtä.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kahdella tutkimusmenetelmällä: havainnointitutkimuksella ja kyselytutkimuksella. Tutkimukset toteutettiin kevään 2023 aikana tiiviissä vuorovaikutuksessa case yrityksen kanssa. Tutkija osallistui havainnoijana johtoryhmän strategiatyöpajoihin, minkä lisäksi kyselytutkimuksella selvitettiin tarkemmin johtoryhmän kokemuksia strategiaprosessista ja sen vaikuttavuudesta.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että strategiatyö mukaili tutkimustiedon mukaista strategiaprosessia. Strategiaprosessin vaikuttavuutta arvioitiin tutkimusjakson aikana ja selkein vaikuttavuus ilmeni johtoryhmän yhteistyössä, sekä jatkuvaa strategiatyötä tukevien prosessien luonnissa. Kyselytutkimuksen perusteella johtoryhmä koki strategiatyön ja strategiset linjaukset vaikuttavina.

Tutkimuksen perusteella suositellaan, että strategiatyön jatkossa hyödynnettisiin kokonaisvaltaista ja osallistavaa strategia-ajattelua. Vaikuttavuuden osalta suositellaan kyvykkyyksien huomiointia strategiatyössä, sidosryhmien osallistumista prosessiin ja panostamista strategian implementointiin.

Marianne Ritari

**Observation of the management team's strategy work in a medium-sized company**

Year

2024

Pages

66

---

The aim of this thesis was to observe the strategy process of a medium-sized software company and compare it with research data. The purpose of the thesis work was to understand the strategy led by the management team, and the effectiveness of the process. The main research questions were; how does the strategy process compare to the research data, and what kind of effect did the strategy work have in the medium-sized software company?

The dataset contains theoretical background about the strategy process, strategic management, and the impact of strategy work on the company's success. Strategic choices are usually aimed at ensuring long-term success in the market. Nowadays, strategy work has become even more important as the world is rapidly changing. The strategy process is always carried out on a company-by-company basis, and there is no single way to make a strategy. Strategies are only done in some medium-sized Finnish companies and, in many cases, only by the upper management team.

The research was carried out using two research methods: observational and survey research. The research was carried out during the spring of 2023. The research was done in close cooperation with the case company, as the researcher observed the management team's strategy workshops. The survey investigated in more detail the management team's thoughts on the strategy work's effectiveness.

The results of the study show that the strategy work adapted to the general strategy process. The effectiveness of the strategy process was evaluated during the research period. The clearest effectiveness could be seen in the management teams' cooperation, as well as in the new processes that support continuous strategy work. Based on the survey, the management team found the strategy work and the strategic choices effective.

Based on the research, it is recommended that comprehensive and inclusive strategic thinking be utilized in the future of strategy work. In terms of effectiveness, it is recommended to consider taking the abilities into closer focus in strategy work, involve the stakeholders to the process and to invest in the strategy implementation phase.

Keywords: Strategy process, Strategic leadership, Strategy tools

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Strategian laadinta.....	8
2.1	Strategiaprosessi .....	10
2.2	Yritysten käyttämät strategiatyökalut .....	12
2.3	Jatkuva strategiatyö .....	15
3	Strateginen johtaminen .....	17
3.1	Johtoryhmä ja strategiatyö .....	19
3.2	Organisaation uudistuminen .....	20
3.3	Strategia eletään todeksi .....	23
4	Strategia yritystoiminnassa .....	26
4.1	Strategiset tavoitteet.....	27
4.2	Strategian vaikutus yrityksen menestykseen .....	29
5	Tutkimusmenetelmät .....	31
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	33
5.2	Etnografinen tutkimus.....	34
5.3	Datan analysointi.....	36
5.4	Tutkimusprosessin kuvaus.....	37
6	Tulokset .....	43
6.1	Kyselyn tulokset .....	43
6.2	Havainnoinnin tulokset .....	47
7	Johtopäätökset .....	49
7.1	Strategiaprosessi .....	51
7.2	Strategiatyön vaikuttavuus .....	54
7.3	Tutkimuksen rajallisuus ja jatkotutkimusehdotukset .....	55
7.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	56
	Lähteet.....	58
	Kuviot .....	60
	Taulukot .....	60
	Liitteet .....	61

## 1 Johdanto

Yritykset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa niitä ympäröivien ilmiöiden, kilpailijoiden ja ta-  
pahtumien kanssa. Oli kyse sitten kansallisesta politiikasta, maailmanlaajuisista pandemioista  
tai muuttuvasta markkinatilanteesta, voi niillä olla arvaamattomia muutoksia yrityksen toi-  
mintaympäristöön. Nopeasykliset muutokset ovat saaneet yritykset etsimään erilaisia varautu-  
miskeinoja, mitkä auttavat muuntumaan toimintaympäristön muutoksiin. Jatkuva valppaana  
olo ja tarve uudistua ovat saanut monet yritykset kehittämään strategista johtamistaan. Tä-  
män myötä myös yritysten välinen kilpailu on siirtynyt yhä enemmän strategiselle tasolle, ja  
yritykset kehittävätkin strategiaprosessejaan vahvistamaan heidän kestäväää markkina-  
asemaa pitkällä aikavälillä. (Hamel & Breen 2007, 9-11; Ritakallio & Vuori 2018, 13-15.)

Strategian tärkeys korostuu yritysten reaktionopeudessa, sillä mitä nopeammin ympäristön  
muutoksiin kyetään reagoimaan, sitä vähemmän niillä on vaikutusta yrityksen toimintaan ja  
sidosryhmiin. Tulevaisuuden ennustaminen on kuitenkin mahdotonta, joten varautumista var-  
ten tarvitaan jatkuvia strategiaprosesseja ja panostusta varautumiseen. (Sampler 2015, 13-  
14.) Yritysten strategiat perustuvatkin oletuksiin kehityksen suunnasta, eivätkä ennustuksiin.  
Luomalla uskottavan selviytymissuunnitelman eri skenaarioiden täyttyessä, yritys on val-  
miimpi muuttumaan, jos ja kun skenaariot käyvät toteen. (Tighe 2019, 17.)

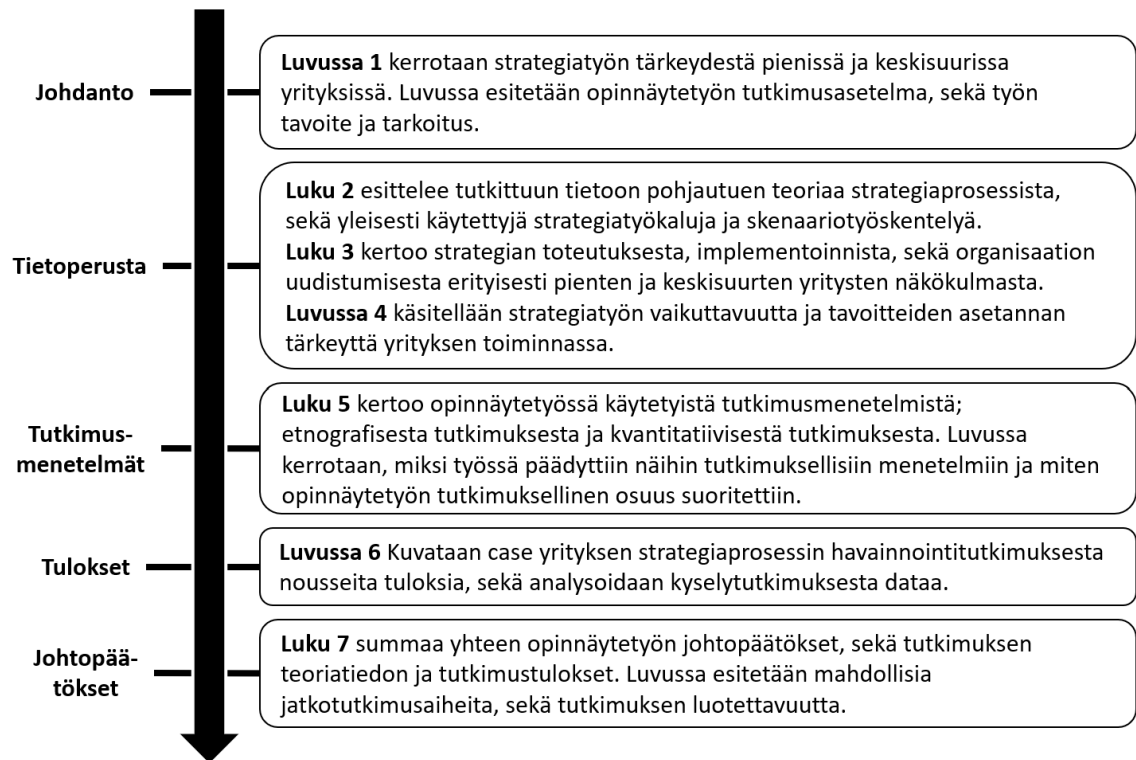
Hyödyistä huolimatta, strateginen johtaminen ei ole osa kaikkien yritysten käyttämiä proses-  
seja ja vain pieni vähemmistö suomalaisista yrityksistä hyödyntää sitä toiminnassaan. Keski-  
suuristakin yrityksistä vain kehittyneimmät ovat ottaneet strategian osaksi työtään. (Ka-  
mensky 2010, 14-15.) Strategia toteutetaan aina yrityskohtaisesti, eikä yhtä oikeaa prosessi-  
muotoa sen toteutukseen ole. Erityisesti pienemmissä organisaatioissa strategiaprosessi toteu-  
tetaan kevyemmin, jolloin strategian laadinta ja toteutus eivät ole niin systemaattisia, mitä  
suuremmissa yrityksissä. (Vuorinen 2017, 250.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähtökohtana on havainnoida erään keskisuuren ohjel-  
mistoalan yrityksen strategiaprosessia ja arvioida sen toteutusta tutkimustiedon mukaiseen  
viitekehykseen nähden. Opinnäytetyön tavoitteena on havainnoida case yrityksen strategia-  
prosessia ja verrata sitä tutkimustietoon. Opinnäytetyön tarkoitus on ymmärtää johtoryhmä-  
vetoista strategiaprosessia ja sen vaikuttavuutta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten johtoryhmän toteuttama strategiaprosessi vertautuu tutkimustietoon?
- Mitä vaikuttavuutta strategiatyöllä oli tutkimuskohteena olleessa keskisuudessa ohjel-  
mistoyrityksessä?

Työ koostuu seitsemästä luvusta ja etenee alla esitetyn kuvion 1 mukaisesti. Johdannon jälkeen tietoperustassa kerrotaan kolmessa luvussa strategiaprosessiin, sekä yritystoimintaan liittyvää teoretietoa. Luku viisi kertoo käytetyistä tutkimusmenetelmistä, minkä jälkeen työ jatkuu tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin.



Kuvio 1: Opinnäytetyön sisältö

Tässä opinnäytetyössä keskeisimmin käytetyt käsitteet ovat strategia ja strateginen johtaminen. Työssä näitä termejä käsitellään yritysjohtamisen näkökulmasta ja alla nämä termit on määritetty työn teoriaviitekehyksen mukaan:

*Strategia* on vakiintunut käsite useissa eri asiayhteyksissä, jolloin termin määrittelyssä on huomioitava sen käyttöyhteys (Leskelä & Luomaranta 2023, 49). Yritysten strategiatyössä strategia -käsitteellä kuvataan niin yritysten tavoitteiden ja toiminnan tietoisia valintoja, kuin tapoja hallita yrityksen ympäristöä. Strategia on myös yrityksen sisäisten ja ulkoisten resursien hallintaa, minkä tavoitteena on saavuttaa yritykselle asetetut tavoitteet. (Kamensky 2010, 18.)

*Strateginen johtaminen* on Robertson, Vassolon & Weiszin (2022, 1-3.) mukaan priorisointia ja vuorovaikutustoimintaa. Strategisessa johtamisessa tehdään päätöksiä siitä, mihin toiminnassa keskitytään, sekä saadaan henkilöstö työskentelemään yhteisten päämäärien eteen. Ritakallion & Vuoren (2018, 11) mukaan strateginen johtaminen onkin nykyään pikemminkin prosessi, millä strategiaa pyritään luomaan, uudistamaan ja toteuttamaan.

## 2 Strategian laadinta

Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti muutoksia toimintaympäristössään ja joutuvat mukautumaan muuttuviin tilanteisiin, samalla kun niiden tulisi pysyä toimintakykyisinä. Muutoksiin tulee kyetä reagoimaan välittömästi, jotta ne eivät aiheuttaisi suurempia haasteita toimintaan, jotka pahimmillaan voisivat ulottua laajasti eri sidosryhmiin asti. Tulevaisuuden ennustaminen on haastavaa, vaikkakin globaaleilla markkinoilla muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Näistä syistä yritysten tulee osata varautua toimintakentän muutoksiin, jotta heillä on riittävä reagointiaika mukautua niihin ja ylläpitää kilpailuasemaansa. (Sampler 2015, 13-14.)

Tulevaisuuden ennakoimattomuuden haasteeseen varaudutaan monissa organisaatioissa strategiatyöllä. Vuorinen (2017, 15-16.) kuvaa strategista johtamista pitkän aikavälin tavoitteelliseksi toiminnaksi, joka yleisesti liike-elämässä tarkoittaa taloudellisen menestyksen tavoittelua. Strategisella johtamisella pyritään luomaan niin sanottu menestysresepti, joka mahdollistaisi seuraavien kuukausien tai useiden vuosien kannattavuuden. Operatiivisesta johtamisesta se eroaa merkittävästi, sillä se keskittyy tämän hetken asioiden käsittelyyn.

Mitä paremmin organisaatio tuntee oman asemansa toimintaympäristöön, kilpailijoihin ja omiin ominaisuuksiin nähden, sitä paremmin voidaan tehdä strategisia valintoja ja viedä ne tehokkaasti käytäntöön. Kamensky (2010, 16-18) alleviivaakin strategiatyön tärkeyttä erityisesti yritysten välisessä kilpailuasetelmassa, sillä kilpailu vaatii yrityksiltä erottautumista. Vaikka kilpailu onkin ollut historian aikana strategian laadinnan tärkein motivaatio, on se kuitenkin käytetty työkalu myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Strategiatyön avulla myös muut organisaatiot voivat havaita ja kohdistaa huomion toiminnan parantamisen kannalta oleellisiin asioihin.

Strategia-käsitettä käytetään vakiintuneesti useissa eri yhteyksissä ja se onkin siten haastava määrittää vain yhdellä tavalla. Strategia-käsitteen määritelmä riippuukin sen asiayhteydestä. (Leskelä & Luomaranta 2023, 49.) Kamensky (2010, 18) määrittää strategian kolmella eri tavalla. Hän määrittää strategian yritysten tavoitteiden ja toiminnan tietoisiksi valinnoiksi. Toisaalta strategia on hänen mukaansa tapa hallita yrityksen ympäristöä, tai kolmantena määritelmänä, strategia on yrityksen sisäisten ja ulkoisten resurssien hallintaa niin, että yrityksen tavoitteet saavutetaan.

Mintzberg (1987) esittää strategian merkityksen viiden eri näkökulman kautta, joita kutsutaan myös strategian viideksi P:ksi, jotka tulevat englannin kielen sanoista: suunnitelma (plan), juoni (ploy), kaava (pattern), positio (position) ja perspektiivi (perspective). Strategian suunnitelmallisuus näkyy siinä, että se on aina etukäteen tehty tarkoituksenmukainen suunnitelma, millä vastataan markkina-asetelmaan. Juonellisuus on puolestaan strategian yllätyksellisyydessä ja viestinnällisyydessä, samaan tapaan kuin juonta käytettäisiin markkinoilla ”peleamisessa”. Yrityksillä on usein kaavamaisia tapoja reagoida tilanteisiin ja näiden kaavojen



tunnistaminen ja toisto voivat olla osa yrityksen strategiaa. Positioinnilla yritys määrittää sen strategisen aseman kilpailijoihinsa nähden, kun taas perspektiivi on yrityksen sisäisten ominaisuuksien ja kyvykkyyksien arviointia, eli mikä tekee yrityksestä ainutlaatuisen ja menestyksekkään toimijan.

Strategisen johtamisen ala on kasvanut valtavasti 1970-luvulta lähtien ja yhä useammat johtajat ovat kiinnostuneita yritystensä strategiatyön kehittämistä (Qehaja, Kutllovci & Pula 2017, 585). Strategioiden tekemistä ei määritetä lakisääteisesti, vaan niitä tehdään sen vuoksi, että ne on koettu hyödyllisiksi, Vuorinen (2017, 16.) huomauttaa. Ajan mittaan suhtautuminen strategiatyöhön on muuttunut ja nykyisin strategisen johtamisen sijasta voitaisiin pikemminkin puhua organisaation osallistavasta kokonaisvaltaisesta ja osallistavasta strategiaajattelusta. Nykyisin onkin yleistä, ettei strategian suunnittelu ja toteutusvaihe ole selkeästi erillisiä strategian osia vaan ne nivoutuvat lähemmin toisiinsa. Lisäksi henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön on nähty onnistuneen strategian voimavarana. Kolmanneksi toimintaympäristön analyysit johtavat yhä useammin organisaation osaamisen kehittämiseen, sekä pääoman innovatiiviseen hyödyntämiseen.

Maailman nopea muuttuminen on vaikuttanut organisaatioiden strategioihin, kun jatkuva epävarmuus on osoittanut sen, ettei täydellisiä suunnitelmia ole mahdollista tehdä. Konsernitason strategioista on tultu liiketoimintatasoisiihin strategioihin. Pienemmissä yrityksissä nämä voivat kuitenkin olla nivottu yhdeksi strategiaksi, mikä kattaa myös liiketoiminta-alojen tavoitteet. Muuttuvan toimintaympäristön takia strategioilla pyritään jatkuvaan kilpailuedun tavoitteluun, pikemmin kuin kauaskantoisiin tavoitteisiin tähtäämiseen. (Kamensky 2010; 22-23. Vuorinen 2017, 17.)

Nopeasyklisten muutosten myötä yritykset seuraavat yleensä trendejä. Ne tiedostamalla pyrittään pysymään ajan hermoilla ja vastaamaan asiakkaiden kunkin hetkiseen kysyntään. Trendit liittyvät yrityksen kannattavuuteen, mutta Tighen (2019, 3-6) mukaan trendien seuraaminen ei yksistään riitä, sillä ne eivät luo yksilöllistä kilpailuetua, joka lujittaa yrityksen toiminnan markkinoilla. Sen lisäksi trendien elinkaari on usein lyhyt, eikä yrityksen toiminnan siksi kannata pitäytyä ainoastaan trendien varassa. Tulevaisuuden hallinta tarvitsee onnistuakseen analyyseja ja ennustamista, mitä strategiatyö voi tarjota lyhytjänteisen trendien seurannan sijaan.

Strategia on prosessinäkökulmastakaan harvoin yhtenäinen, kun strategiaa tehdään useiden rinnakkaisten projektien rinnalla. Maailman muuttuessa myös strategian tulee kyetä muuttamaan tilanteiden mukaan, jolloin strategiatyö on pikemmin osa organisaation kyvykkyyksiä, eikä vain kerran vuodessa suoritettava harjoite. (Vuorinen 2018, 17.) Ritakallio & Vuori (2018, 11) toteavatkin, että strategia on prosessi, mitä uudistetaan ja toteutetaan muutosten mukaan.

## 2.1 Strategiaprosessi

Markkinoilla asemoituminen ja siinä vahvistuminen ei nykyisin päde yritystoiminnassa, vaan yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa valppautta ja varmistumista siitä, että yritys menestyy myös tulevina vuosina. Ritakallion & Vuoren (2018, 13-15) mukaan yritysten välinen kilpailu on siirtynyt yhä enemmän strategiselle tasolle, jolloin strategiaprosessin merkitys menestymisessä korostuu. Kilpailutilanne voi muuttua nopeasti ja uusia kilpailijoita nousta odottamattomiltakin aloilta. Tämä vaatii jatkuvaa valppaana oloa, strategian muutosta ja organisaation uusiutumista.

Strategian laadinnassa on kaksi puolta, joiden välillä tasapainoillaan. Yksi puolista on oman organisaation toiminnan hahmottaminen ja toinen on ymmärtää toimintaympäristöä. (Tienari & Meriläinen 2021, 276-278.) Strategiaprosessissa arvioidaan yrityksen kyvykkyys- ja resurssit välttämättömään markkina- ja kilpailijakenttään nähden. Yrityksen omasta toiminnasta arvioidaan niin henkilöstöresurssit, markkinatilanne, kuin rahallinen pääoma. Toimintaympäristön analyysit ovat välttämättömiä, jotta strategia todella toimii yrityksen menestysreseptinä kilpailijoihin nähden. Strategian laadinnan voidaankin ajatella olevan yhtä aikaa taidetta ja tiedettä, sillä se sisältää sekä arvioita tulevasta, että eri menetelmillä kerätyn tiedon analysointia. Erilaisten arviontien ja analyysien tarkoituksena on ymmärtää yrityksen sisäiset ja ulkoiset vahvuudet ja heikkoudet, minkä myötä on mahdollista kirkastaa yrityksen tavoite ja tarkoitus. (Pessima & Dietz 2019, 141-142.)

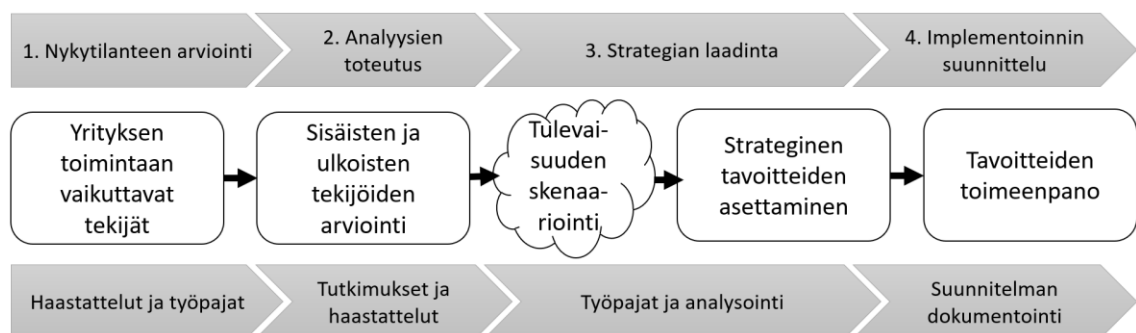
Vuorinen (2017, 250.) toteaa, että strategiaprosessi toteutetaan aina yrityskohtaisesti, eikä yhtä oikeaa prosessimuotoa sen toteutukseen siten ole. Vaikka strategiaprosessista on tunnistettavissa tietyt vaiheet, pienemmissä organisaatioissa strategiaprosessista jää yleensä jokin vaihe pois. Isommissa organisaatioissa strategian toimeenpano etenee konsernitason strategiasta alaspäin liiketoimintayksiköiden strategioiksi ja on prosessina raskaampi koko organisaatiolle. Tavallisesti strategia laaditaan kolmen vuoden mittaiseksi ja sen vuosittainen päivitys määritetään yrityksen vuosikelloon. Yleensä strategian päivitys ajoittuu alkuvuoteen, jolloin loogisesti katselmoidaan tulevaan vuoteen vaikuttavia tekijöitä. Jos muutoksia toimikentässä ilmenee, päivitetään strategiaa tarvittaessa.

Myös strategiatyöhön osallistujien rooli vaihtelee yrityksittäin. Suurissa yrityksissä strategiaprosessi alkaa ja päättyy hallituksen toimesta, vaikkakin päävastuu strategiasta on toimitusjohtajalla. Hallituksen rooli on ohjata strategiatyötä, sekä hyväksyä valmis strategia. Liiketoimintayksiköiden päälliköt auttavat muun muassa tiedon keruussa, sekä yksikkökohtaisessa strategian implementoinnissa. Päällikötasoa alemmat henkilöt eivät yleensä ole mukana strategian laadinnassa. (Vuorinen 2017, 250.)

Pessima & Dietz (2019, 141-142) kuvaavat strategiatyön etenevän prosessimaisesti. Strategiatyön aikana tunnistetaan haluttu asema tulevaisuudessa, eli mitä strategialla tavoitellaan,

sekä määritetään keinot, joiden avulla yritys saavuttaa tavoitteensa. Strategiassa asetetut tavoitteet on vaikea kumota myöhemmin, joten tavoitteiden asetantaan on syytäkin käyttää resursseja. Tavoitteiden haluttu vaikuttavuus on myös usein laaja-alaista, jolloin niiden toteutus vaatii yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Tärkeiden tavoitteiden määrittämisessä on syytä tehdä sidosryhmäyhteistyötä, vaikka strategiatyössä yleisesti sidosryhmien osallistamista hyödynnetään turhan vähän.

Strategiaprosessi koostuu yleisesti neljästä eri vaiheesta: nykytilanteen arvioinnista, analyysien toteutuksesta, strategian laadinnasta ja implementoinnista. Alla oleva kuvio 2 havainnollistaa strategiaprosessin eri vaiheiden tunnuspiirteitä. Ensimmäinen vaihe sisältää sisäisten tekijöiden arvioinnin, kuten henkilöstön viihtyvyys, tuoteportfolion, hinnoittelun ja rahoituksen arvioinnin. Toinen vaihe on tunnistaa yrityksen ulkoisten tekijöiden vaikutus toimintaan, eli markkinoiden, kilpailutilanteen, alan trendien ja päätuotteiden kasvupotentiaalin arvioinnin. Strategiatyökaluista apuna näissä toimivat esimerkiksi SWOT-analyysi, BGS-matriisi ja viiden kilpailuvoiman malli. Erialaisten strategiatyökalujen käytön tarkoitus on auttaa strategiatiyöryhmää tekemään strategiset päätökset ja laatimaan strategian. Kolmas vaihe onkin määrittää strategiset tavoitteet tiedonkeruun ja analyysien pohjalta. Neljäs tunnistettava vaihe on strategian vienti käytäntöön, eli implementointi. (Pessima & Dietz 2019, 148-150.)



Kuvio 2: Strategiaprosessi (mukaillen Pessima & Dietz 2019, 147.)

Kun strategia on hyväksytty, strategian päälinjauksista viestitään henkilöstölle ja tarvittaville sidosryhmille. Strategiaan voi liittyä useampia eri dokumentteja, jotka on tarkoitettu eri kohderyhmien käyttöön. Tarkemmat strategiset toimenpidesuunnitelmat ovat yleensä vain johtoryhmän saatavilla. Käytännössä on kuitenkin paljon eroja riippuen organisaation koosta ja sen luonteesta. Pienissä yrityksissä strategia voi olla lähinnä yrityksen omistajan pään sisällä. (Vuorinen 2017, 251.)

O'Regan & Ghobadian mukaan (2002, 663-664) pienten ja keskisuurien yritysten strategiaprosessia on tutkittu vähäisesti, mikä voi johtua tämän kokoluokan yritysten suuresta määrästä ja siitä, että strategiaprosesseissa on huomattavan paljon vaihtelua yritysten kesken. Tämän kokoluokan yrityksissä ei myöskään ole välttämättä riittävästi osaamista taikka resursseja

strukturoidun strategiaproessin läpivientiin. Keskisuurissa yrityksissä päätöksiä tehdään joustavammin, jolloin myös strategiset linjaukset voivat olla alati muutoksessa. Strategisia päätöksiä on joustava muuttaa niin kauan kunnes ne implementoidaan, mistä johtuen strategisia päämääriä ei välttämättä edes viestitä organisaatiossa johtoryhmän ulkopuolelle.

Strategian implementointi on strategisten päätösten ja tavoitteiden käytäntöön viemistä organisaation joka tasolla. Jos strategian käytäntöön viemistä ei suunnitella ja johdeta, saa se aikaan hämmennystä ja epäselvyyttä henkilöstössä eikä strategia luultavasti onnistu huolellisesta suunnittelusta huolimatta. Strategian implementointi vaatii jatkumoa, läpikäyntiä ja tavoitteiden mittaamista. Työntekijöiden tulee uskoa strategiaan heidän mielessään ja sydämessään, jotta he sitoutuvat strategian päämäärien tavoitteluun. Osaltaan tämä vaatii myös työyhteisöltä luottamuksen kulttuuria, jonka rakentaminen kannattaa aloittaa jo strategiaproessin alussa. (Pessima & Dietz 2019, 151-152.)

Vaikka koko yrityksen johto olisi ollut mukana strategian laadinnassa ja implementoinnissa, on Lampakin & Papadakis (2018, 627-628) tutkimus osoittanut, että erityisesti keskijohdon rooli on merkittävä strategian implementoinnin onnistumisessa. Keskijohdon rooli on välittää ylemmän johdon antama tieto eteenpäin tiimeilleen, jolloin strategiaviestinnän onnistuminen korostuu erityisesti keskijohdon roolissa. He osaavat tulkita tiimiensä reaktiot strategiaan ja aistivat parhaiten, miten muutos otetaan vastaan henkilöstössä. Strategian implementoinnin onnistumisen kannalta on siis tärkeää, että keskijohdon henkilöt sisäistävät uuden strategian ja välittävät viestin organisaation sisäisen ilmapiirin tarpeiden mukaan.

## 2.2 Yritysten käyttämät strategiatyökalut

Nykyisin johtajien tulee ottaa huomioon useita eri tekijöitä, mitkä vaikuttavat organisaation menestykseen. Tätä varten apua saadaan erilaisista strategiatyökaluista, jotka tukevat kompleksisen maailman hahmottamista. Strategiatyökalujen avulla yrityksen johto saa paremman kuvan alan kilpailutilanteesta, sekä strategisista haasteista, mahdollisuuksista, että uhkista. Tiedon avulla voidaan välttää turhia riskejä, priorisoida toimintaa ja johtaa tuoteportfoliota tarkoituksenmukaisesti muuttuva maailma huomioiden. (Qehaja ym. 2017, 587.)

Strateginen johtaminen on tapa hahmottaa organisaation suuntaa menestyksen ja haasteiden keskellä. Strategian johtaminen voidaan käsitteellistää erilaisiin teorioihin ja viitekehyksiin, joiden lisäksi strategian ajatustyöhön, suunnitteluun ja toiminnan suunnitteluun on käytössä useita erilaisia välineitä ja tekniikoita. Nämä välineet ja tekniikat ovatkin tärkeä osa strategiaproessia, ja niistä voidaan käyttää yleisesti termiä strategiatyökalut. (Qehaja ym. 2017, 585-586.)

Näillä työkaluilla viitataan strategisen johtamisen eri menetelmiin ja filosofioihin. Aina työkalujen käyttö organisaatioissa ei ole muotoutunut kovin konkreettisiksi käytännöiksi ja samaan

tarkoitukseen voi löytyä useitakin toimivia työkaluja. Osa strategiatyökaluista on vuorostaan hyvinkin vakiintuneita ja testattuja, jopa klassikoita alalla. Eri strategiatyökalut antavat erilaisia tuloksia ja niitä voidaan käyttää myös useampia eri tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vuorinen 201, 31-32.)

Qehajan ym. (2017, 586) mukaan strategiatyökalujen käytön tärkeys on nähtävissä kolmen eri tekijän kautta. Ensinnäkin niiden käyttö osoittaa johtajien motiivit strategiatyössä. Strategian lopputulokseen voidaan vaikuttaa valitsemalla tietty työkalu käyttöön, ja tämä voi olla johdon tietoinen tapa vaikuttaa strategian laadintaan. Toiseksi työkalujen käyttö tukee tiedon jakamista strategiaprozessista. Työkalujen avulla saadaan jalostettua yhteenvetoja, joita voidaan hyödyntää niin strategiaprozessissa, kuin muissa organisaation käyttötarpeessa. Kolmanneksi työkalut muuttavat abstraktin tieteellisen tiedon lähestyttävämpään ja käytettävämpään tietomalliin. Strategiatyö voi tuntua haastavalta ja jopa kaoottiselta kokonaisuudelta, mutta erilaisia työkaluja hyödyntämällä organisaatiot saavat pohjan datalle, mitä analysoida strategiatyössään.

Tighen (2019, 11) mukaan strategiatyössä käytettävän tiedon tulisi auttaa kohdennetusti ymmärtämään epävarmaa tulevaisuutta. Sen lisäksi tiedon tulisi mahdollistaa tulevaisuuden tarpeiden mukaisen innovatiivisen strategian muodostamisen ja toisaalta nykyisen strategian kriittisen arvioinnin. Tarkoituksenmukaisimmin tietoa tulisi kerätä organisaation sisältä, jotta se olisi omaperäinen ja erottuisi kilpailijoista.

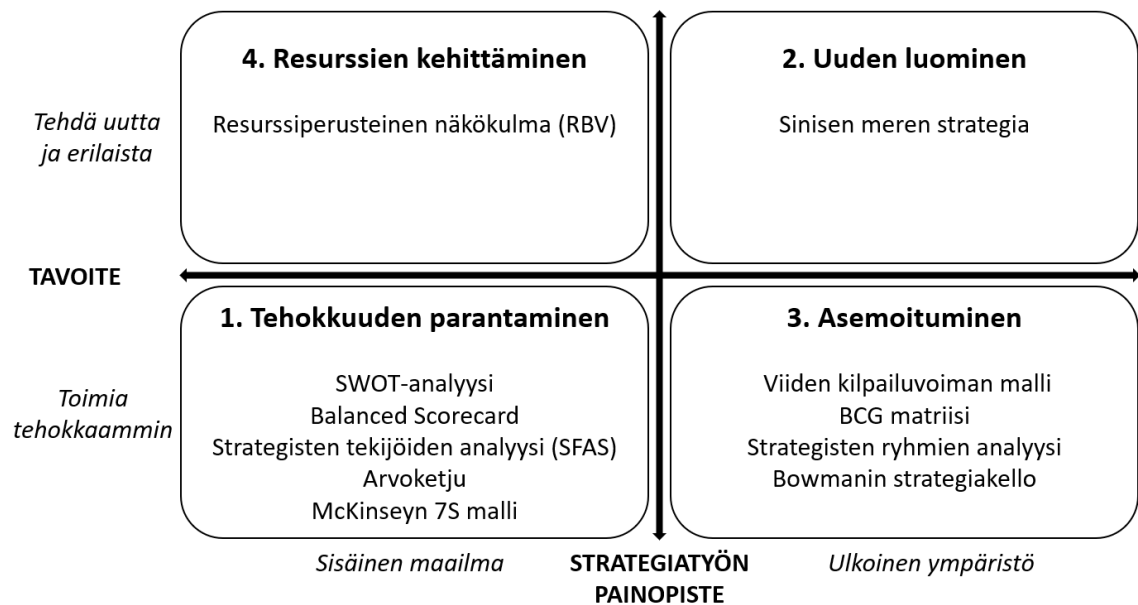
Strategiatyökalut auttavat strategiatyöryhmää päätöksen teossa, mutta sen lisäksi niitä voidaan käyttää strategisen johtamisen eri vaiheissa kuten nykytila-arviossa, vaihtoehtojen analysointiin ja strategian jalkauttamiseen. Uusia strategiatyökaluja myös kehitetään vuosittain eri tarkoitukseen ja työkaluista onkin runsas tarjonta monenlaisten organisaatioiden tarpeisiin. (Qehaja ym. 2017, 586.)

Strategiatyökalujen laajaa kirjoa ja työkalujen käytettävyyttä voi olla haastava hahmottaa niiden moninaisuuden vuoksi. Tässä työssä esitetään yksi tapa jaotella eri strategiatyökalut ja se perustuu Qehajan ym. (2017) tutkimukseen, sekä Vuorisen (2017) kirjan strategiatyökalujen jaotteluun. Alla olevassa kuviossa 3 on esitetty strategiatyökalujen jaottelu neljän eri ryhmän mukaan:

- Ryhmässä 1 ovat työkalut organisaation toiminnan tehokkuuden parantamiseen, joita käytetään, kun halutaan arvioida organisaation sisäistä maailmaa ja pyrkimys on tehostaa toimintaa. Strategiaturkimuksissa tähän tarkoitukseen on käytetty esimerkiksi SWOT-analyysejä.
- Ryhmässä 2 on vastakkaisesti työkaluja toiminnan uudistamiseen ja uuden kehittämiseen. Työkalujen avulla on mahdollista arvioida organisaation uudistumistarpeita ja

innovoida tavoitteita suhteessa ulkopuolisiin tekijöihin. Strategiatyökaluista tähän on tutkimuksen mukaan käytetty muun muassa sinisen meren strategiaa.

- Ryhmässä 3 olevat työkalut painottavat arvioinnin organisaation ulkopuolisiin tekijöihin, joista pyritään löytämään vastauksia toimintaympäristössä asemointiin. Kilpailuasetelma ja ympäristön tarkkailu tähtäävät organisaation oikeaan asemonitiin ja siihen liittyviin strategisiin linjauksiin. Tutkimuksen mukaan tähän käyttöön työkaluista sopii esimerkiksi viiden kilpailuvoiman malli.
- Ryhmässä 4 työkalujen pääpaino on sisäisten resurssien kehittämisessä, vastakkaisesti ryhmän 3. nähden. Strategialinjaukset, joilla halutaan vaikuttaa organisaation sisäiseen kehittämiseen, voidaan tunnistaa tähän tarkoitetuilla työkaluilla. Strategiatiutkimuksissa tähän tarkoitukseen on hyödynnetty esimerkiksi resurssiperäistä näkökulmaa, eli RBV-työkalua.



Kuvio 3: Strategisia työkaluja käytettävyyden mukaan (tiedot: Qehaja, Kutllovci ja Pula 2017, 586; Vuorinen 2017, 33.)

Osana strategiatyötä yritykset tekevät erilaisia analyysejä muun muassa omasta tilanteesta, kilpailijoista, toimintaympäristöistä, sekä tuotoista ja riskeistä. Strategiatyökaluista suosituimpia ovat SWOT-analyysi ja Balanced scorecard (Tasapainotettu tuloskortti) ja ne ovatkin yleisesti tunnettuja strategiatyökaluja. (Vuorinen 2017, 252-253.) Tienari & Meriläinen (2021, 251) muistuttavat, että työkalujen vahvuuksia ja heikkouksia on syytä arvioida kriittisesti ennen niiden käyttöä, vaikkakin jotkin työkaluklassikot ovatkin pitäneet pintansa vuosikymmenistä toiseen.

SWOT-analyysin etuna on se, että sen äärellä päästään nopeasti hahmottamaan liiketoiminnan eri ulottuvuuksia yksinkertaisen nelikentän mukaan. Työkalu on selkeä ja yksinkertainen, siinä

hahmotetaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, sekä uhat ja mahdollisuudet, jotka toimintaympäristössä ovat. Balanced scorecard on ollut suosittu 1990- ja 2000-luvuilla, sillä se tuo yhteen mitattavaan muotoon yrityksen eri osa-alueet. Mitattava muoto mahdollisti johdolle seurannan ja valintojen teon valittujen mittarien mukaan, mikä tekee strategisista tavoitteista johdettavampia ja arvioinnista yksinkertaisempaa. (Tienari & Meriläinen 2021, 251.) Balanced scorecard on käytetty monesti johdon työkaluna ja strategisten tavoitteiden mittamiseen. Työkalua voidaan myös käyttää strategian viestinnässä, kun henkilöstöä halutaan motivoida vastuunottoon ja jatkuvaan kehitykseen. (Verweiren 2014, 39.)

Strategiatyökalujen käyttö on huomattu olevan verrannollinen yrityksen kokoon nähden. Pienet yritykset (vähemmän kuin 50 työntekijää) käyttävät vain vähän strategiatyökaluja, ja tyypillisesti käytetyin on SWOT-analyysi. Pienet yritykset kuitenkin tunnistavat muitakin strategiatyökaluja, kuten Balanced scorecardin ja tietävät että niitä voitaisiin soveltaa strategiatyössä. (Vuorinen 2017, 252-253.)

Keskisuuret yritykset (noin 50-125 työntekijää) mukailevat strategiaprosessissaan suurten yritysten toimintatapoja, mutta toteutus on yleensä suurta organisaatiota vapaampi. Näillä organisaatioilla ei ole yleensä myöskään strategiatyöhön keskittyneitä osastoja, vaan strategiatyötä toteutetaan muiden vastualueiden ohella. Tällöin strategiatyö ei välttämättä ole yhtä suoraviivaista ja näyttäytyy ylhäältä annettuina tavoitteina. Pienimmissä yrityksissä suurin osa strategiatyöstä voi tapahtua vain ajatuksissa. Suuryritykset käyttävät yleensä 3-8 strategiatyökalua analyyseissään, mutta pienemmät yritykset käyttävät työkaluja vähemmän. (Vuorinen 2017, 252-253.)

### 2.3 Jatkuva strategiatyö

Vaikka organisaatio tekisi kaiken tarvittavan onnistuneen strategian laatimiseksi, strategia ei välttämättä aina johda yrityksen menestymiseen. Tätä Raynor (2007, 2-4) nimittää strategian paradoksiksi, sillä vaikka yritys tekisi strategiset valintansa erilaisten markkina- ja asiakasanalyysien kautta, voi siltä huono tuuri johtaa strategian epäonnistumiseen. Yrityksen sitoutuminen laatimaansa menestysreseptiin voi tulla ongelmaksi, kun tulevaisuudessa toimintaan vaikuttavat tekijät muuttuvat arvaamattomasti. Strategian onnistuminen onkin välillä tuurista kiinni.

Strategiat perustuvat aina oletuksiin tulevasta ja niiden epätäydellisyydestä huolimatta, oletukset ovat välttämättömiä strategiatyössä. Erilaisten skenaarioiden luonnilla ja niiden muokkauksen kehitysten ennakoinnilla on mahdollista tehdä suunnitelmia ja ennakoida tulevaisuuden eri muutosvaihtoehtoja. Skenaarioiden tarkoitus ei ole ennustaa tulevaisuutta oikein, vaan luoda yritykselle selviytymissuunnitelmia tulevaisuudessa mahdollisuuksien toteutuviin tilanteisiin. Markkinoiden muuttuessa on yritys jo osannut varautua skenaarioon ja voi tehdä tarvittavia muutoksia toimintaansa nopeasti. (Ritakallio & Vuori 2018, 20-24; Tighe 2019, 17.)

Tulevaisuuden ennakointi skenaarioilla on Tighen (2019, 21) mukaan jälleen 2000-luvulla ajankohtaista, kun yritykset pyrkivät ennakoimaan muuttuvaa toimiympäristöään. Jotta skenaarioiden käyttö yleistyisi, on yritysten hyväksyttävä myös tämän työkalun haasteet, mitkä on listattu alla:

- Skenaariot tulee ottaa tosissaan, vaikka ne perustuvatkin oletuksiin muutoksista.
- Ne ovat monimutkaisia, sillä skenaariot vaativat tarkkoja analyysijä. Skenaarioita on siten useita ja niiden toteutuminen epävarmaa.
- Yritystoiminta keskittyy lyhyen aikavälin mittareihin, vaikka skenaarioista hyödytään vasta pitkän aikavälin tavoitteissa.
- Skenaarioiden työstö vie aikaa, eikä niiden laadinnan tuomaa arvoa välttämättä nähdä konkreettisena.
- Muutokset joihin yritys varautuu voivat olla hyvin moniulotteisia, jolloin skenaarioita-kaan ei voida luoda yhdenmukaisesti.
- Skenaarioiden tulisi olla osaksi tuotekehitystä, strategiatyötä ja johdon päätöksente-koa, jotta ne todella huomioitaisiin osana yrityksen toimintaa.

Markkinoiden, asiakastarpeen ja talouteen vaikuttavien tekijöiden seuranta on oltava jatku-va ja myös skenaarioiden laadinnan tulee elää prosesseissa noin puolen vuoden välein tai aina kun muutoksia toimintakentässä tapahtuu. Ritakallio & Vuori (2018, 25-27) esittävät, että käytännössä yrityksen johto voisi asettaa strategiset tavoitteensa esimerkiksi viiden vuo-den päähän, mutta tietäen muuttuvan maailman haasteet, olla lukitsematta pysyviä tavoit-teita. Tavoitetilaan pääsy nykyhetkestä tulisi pilkkoa pienempiin osiin ja oletuksiin, jotka to-teutuessaan määrittävät yrityksen seuraavat valinnat. Muuttuvien tilanteiden myötä pidem-män aikavälin tavoitetila voi myös muuttua skenaarioiden toteutuessa, mutta se ei kuitenkaan tee tavoitetilan määrittelystä turhaa. Tavoitteita tarvitaan yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä ohjaamaan yrityksen suuntaa ja tuomaan toiminnalle uskottavuutta.

Ritakallio & Vuori (2018, 49-50) myös ehdottavat avuksi skenaariotyön haasteisiin data-analy-tiikan hyödyntämisen, mitä monet yritykset hyödyntävät muutenkin osana päätöksentekoaan. Analytiikan avulla on mahdollista hallita suurta datamäärää ja laatia automatisoituja yhteen-vetoja ja tekoälyä hyödyntäviä malleja. Tämän avulla tieto on reaaliaikaisempaa ja eri vaih-toehtoien rinnakkainen seuranta mahdollistaa oletuksiin perustuvasta päätöksenteosta siirty-misen tarkempaan, eli todennäköisyyksiin perustuvaan päätöksentekoon.

Varautuminen muutoksiin ei pelkästään riitä strategian ylläpidoksi, vaan menestyksen saavut-tamiseksi on myös kyettävä luomaan yksilöllinen tapa vastata markkinoilla kysyntään, eli luoda yrityksen oma menestysresepti. Leinwand, Kleiner & Mainardi (2016, 2-5) nostavat ky-vykkyyksien hallinnan tärkeäksi strategisen edun tavoittelussa, sillä kyvykkyyksillä on mahdol-lista tehdä myös erottautumista muuten kenties hyvinkin tasaväkisillä markkinoilla.



Kyvykkyksiä löytyy kaikilta toimijoilta, mutta menestystä varten tulee niitä tietoisesti johtaa ja yhdistää halutulla tavalla.

Toimimalla valittujen kyvykkyysien mukaan, yrityksen valinnat tukevat strategiaa koko organisaation laajuudella, eikä sen toiminta näytä poukkoilevalta taika satunnaiselta. Valitut kyvykkyudet ohjaavat yrityksen kasvun kohti strategisia päämääriä, eikä strategia ole pelkästään suunnan näyttäjä vaan kaikki toiminnot tukevat strategian toteutumista. Uniikin menestysreseptin myötä yritys voi luoda markkinoille kysynnän, johon vain he voivat vastata. (Leinwand ym. 2016, 2-5.)

Tässä luvussa esiteltiin strategiaprosessin vaiheet ja kerrottiin käytännön esimerkein, millaisia strategiatyökaluja voidaan käyttää osana strategiatyötä. Tämän lisäksi kuvattiin skenaarioiden hyödyntämistä osana strategiatyötä, sekä muistutettiin yksilöllisen menestysreseptin tärkeydestä yritysten välisessä kilpailussa. Seuraavassa luvussa paneudutaan strategiatyöhön johtamisen näkökulmasta, sillä strategia tarvitsee toteutuakseen päätöksiä, priorisointia, sekä kyvykkyksiä. Johtaminen on strategiatyössä oleellista myös muutosjohtamisen näkökulmasta, minkä lisäksi yrityksen sisäinen politiikka voi vaikuttaa strategian implementoinnin onnistumiseen.

### 3 Strateginen johtaminen

Vaikka strategian laadinnalla on tutkitusti merkitystä, ei se itsessään riitä yritystoiminnassa haettavaan menestykseen. Strategian lisäksi tarvitaan johtamista, mikä mahdollistaa organisaatiossa päätöksenteon, sekä monien eri yksiköiden, tiimien ja ihmisten toiminnan samansuuntaisen toiminnan. Yritysten menestystä täydentävät näiden lisäksi laaja-alainen osaaminen, sekä vuorovaikutusta niin yrityksen sisällä kuin sen toimintaympäristössä. (Kamensky 2015, 14-21.)

Strateginen johtaminen oli vielä 1960- ja 1970-luvuilla pikemminkin pitkäntähtäimen suunnittelua, mistä se on myöhemmin kehittynyt strategian johtamiseksi. Strategiselle johtamiselle nähtiin tarvetta, sillä strategian suunnitelman ja toteutuksen välillä huomattiin olevan liian suuri ero, eivätkä yritykset kattavista suunnitelmista huolimatta päässeet tavoitteisiinsa. Nykyisin strategiatyössä yritykset tähtäävät yhä monimutkaisempien ja laajempien haasteiden ratkaisuun, kun strategisella johtamisella pyritään vaikuttamaan niin yrityksen ulkoiseen, kuin sisäiseen maailmaan. Edistyksellisimmät yritykset ovatkin jo omaksuneet niin kutsutun strategisen vuorovaikutusjohtamisen, jolla pyritään hallitsemaan näitä monimutkaisia vuorovaikutussuhteita. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että strategiatyö on nykyisin sosiaalista toimintaa, jonka onnistuminen vaatii läpinäkyvyyttä ja laajaa osallistujakuntaa. Strateginen

johtaminen on taitolaji, mikä vaatii monen edellytyksen täyttymistä. (Tienari & Meriläinen 2021, 282; Kamensky 2010, 26-28.)

Roberto, Vassolo & Weiszi (2022, 1-3) kuvaavat strategian olevan priorisointia, sillä yrityksen johdon on strategiatyössään osattava päättää mitkä tekijät auttavat menestykseen, ja mitkä taas eivät ole toiminnalle kriittisiä tekijöitä, eli mistä on kyettävä luopumaan. Johtaminen on heistä vuorostaan vuorovaikutustoimintaa, mikä saa asioita tapahtumaan ja ihmiset toimimaan myös haastavassa toimintaympäristössä. Toiminnan priorisointi on johtamisessa vaikeaa ja usein epäonnistuu, mikä yleisesti näkyy myös strategian laadinnan haasteena. Ymmärrettävästi päätöksissä pyritään välttämään suuria organisaatiomuutoksia, jotka aiheuttaisivat painopisteenmuutoksia toisten tekijöiden kustannuksilla. Lisäksi rajallisten resurssien myötä monet tärkeät asiat jäävät priorisoinnin ulkopuolelle, eikä strategisella johtamisella siten aina ole mahdollista vaikuttaa kaikkeen organisaation toimintaan.

Tienari & Meriläinen (2021, 276-285) kertovat, että strategian on ennen ajateltu olevan ylimmän johdon toteuttamia suunnitelmia ja analyyskejä, jotka lopulta muu organisaatio toteuttaisi osana työtään. Strategisen johtamisen katsottiin olevan jotain, mitä erikseen siihen osoitettu ryhmä toteutti parhaansa mukaan. Yhä tänään organisaatorakenteet tukevat ylhäältä alas johtamisen rakennetta ja se näkyy myös tämän päivän strategisessa johtamisessa. Todellisuudessa kuitenkin monet tahot työyhteisössä tekevät strategiatyötä, esimerkiksi keskijohto tiedon ja tavoitteiden välittäjänä, sekä asiantuntijat toimiessaan asiakasrajapinnassa.

Yritysten johtajat ovat aina tehneet päätöksiä, jolloin myös strategisten valintojen synty on tapahtunut suljetusti. Länsimaisessa yrityskulttuuri on kuitenkin kehittynyt jatkuvasti yhä läpinäkyvämpään suuntaan, jolloin myös paine strategiatyön avaamiselle on kasvanut. Avoimuus yrityksen valinnoista lisää sidosryhmien ja henkilöstön ymmärrystä, miksi yritys tekee tiettyjä valintoja. Avoimuuden myötä yritysten on helpompi vastata niihin kohdistuviin odotuksiin, sekä herättää kiinnostusta viestimällä valinnoillaan toimintaa ohjaavista arvoistaan. (Leskelä & Luomaranta 2023, 72, 111.)

Strategiaprosessin avaamisessa on toki haasteensa. Kun prosessiin osallistuu useampi taho, on silloin myös enemmän dataa mitä analysoida. Jos osallistujien nostamat näkökulmat eivät toteudukaan, saattaa se vähentää osallistuneiden työmotivaatiota. Kilpailuetua tavoitteleva strategia on usein liikesalaista, mutta avoimessa strategiatyössä se tulisi kuitenkin avata osallistujille riittävällä laajuudella. Kaikille ei myöskään strategiatyön tuoma lisävastuu sovi vaan työntekijät odottavat, että johtotiimi tuottaa strategiset linjaukset. Joissain organisaatioissa strategian avaaminen voi myös herättää keskustelua siitä, mitä kaikkea muuta päätöksenteon tulisi pitää avoimena tietona. (Leskelä & Luomaranta 2023, 101-103.)

Kun strategia otetaan tietoisesti osaksi johtamista, tulee strategiasta yrityksen menestyksen ydin. Strategisen johtamisen merkitys on oikeiden asioiden tekemisessä oikean aikaisesti, mikä vaatii uusien asioiden kokeilua, kyseenalaistamista ja myös luovuutta. (Kamensky 2015, 26.)

### 3.1 Johtoryhmä ja strategiatyö

Johtoryhmä koostuu perinteisesti työntekijöistä, jotka edustavat organisaation eri osastoja. Ryhmän kokoonpanoon vaikuttaa siis voimakkaasti organisaation tapa järjestää eri toimintonsa, sekä henkilöiden asema organisaatiossa. Johtoryhmässä on tällöin edustettuna laajalaisesti eri näkemyksiä ja koulutustaustoja, mikä on yhtä aikaa ryhmän rikkaus, mutta voi myös vaikeuttaa yhteisen mielipiteen muodostamista. Johtoryhmän tehtävän on valvoa ja ohjata toimintaa organisoitumislinjoja pitkin, sekä tukea moniammatillista yhteistyötä. Organisaation kehittämistyötä voidaan tehdä myös muissa kokoonpanoissa, mutta johtotiimin tehtävä on ohjata organisaation muutosprosesseja. Johtoryhmä vastaa erilaisista työvälineistä, visioista ja kokeiluista, joilla pyritään ohjaamaan organisaation tulevaisuutta. (Koistinen & Ylisuvanto 1996.)

Yleensä johtoryhmä työskentelee rutiininomaisten tehtävien parissa, jolloin tarkoituksena on yhteensovittaa eri näkökulmat ja toiminnot yhteiseksi tekemiseksi. Vuorovaikutustilanteet ovat tavallisesti johtoryhmän kokouksia, joissa on ennalta sovittu ja ajan muovaama tietty etenemistapa, josta ei yleensä poiketa muin keskusteluihin. Toinen vuorovaikutustapa on johtoryhmän yhteisen ongelman ratkaisu, joka poikkeaa rutiininomaisesta yhteistyöstä. Vuorovaikutustilanne muuttuu, kun osallistujilla on yhteinen intressi, vuoropuhelu on tällöin intensiivisempää ja tavoitteena on tuottaa konkreettisia ratkaisuja. Ryhmä ei enää edustakaan vain organisaatio-osan mielipiteitä vaan pyrkii laajempaan vuorovaikutukseen. (Koistinen & Ylisuvanto 1996.)

Myös strategiatyö on yrityksen johdolle yhteinen prosessi, jossa tulee analysoida toimintaa kaikki organisaation toiminnat huomioiden. Strategiatyölle varataan yleisesti tarkka aika ja paikka, jolloin jo nämä määreet sanelevat strategian toteutustavan ja aikaikkunoiden ulkopuolella tehtävä työ ei ole varsinaista strategian laadintaa. Tienari & Meriläinen (2021, 286-267) haastavat tätä ajattelua ja strategiatyön aika- ja paikkakäsitettä, sillä nykyteknologia mahdollistaa fyysisiä tiloja vapaamman tavan jakaa tietoa ja ideoida yhteisillä alustoilla ratkaisuja toiminnan haasteisiin.

Strateginen johtaminen ei ole vakiintunut käytäntö kaikissa yrityksissä. Tietoinen strategia on laadittu vain pienellä vähemmistöllä suomalaisista yrityksistä, vaikkakin se on jo yleinen toiminnan ohjenuora lähes kaikille suuryrityksille. Keskisuurista yrityksistä kehittyneimmillä strategia on toimintaa ohjaava. Myös toiminnan suunnittelu ja toteutus ovat yhä usein toisistaan

irrationaalisia, eikä strategian merkitystä välttämättä sisäistetä työyhteisöissä. (Kamensky 2010, 14-15.)

Strategialla tavoitellaan Vuorisen (2017, 15-16.) mukaan tietoista suuntaa ja merkitystä, jolla pyritään vaikuttamaan organisaation toimintaan muuttuvassa ympäristössä. Työyhteisöissä toiminta perustuu työntekijöiden johtamiseen, mikä on esihenkilöiden velvollisuus. Työntekijöiden oikeus on tulla johdetuksi ja ilman sitä työyhteisöissä voi olla epävarmuutta ja turhautumista. Jotta johtaminen onnistuu, on työntekijöille viestittävä heidän vastuistaan ja rooleistaan organisaation suuremman tarkoituksen tavoittelussa, mikä vuorostaan vaatii strategian laadintaa. Strategia antaa organisaatiolle suunnan ja koko organisaatiolle identiteetin. Samalla se kuitenkin antaa työntekijöille johdonmukaisuutta työhön ja kokemuksen yhteisten tavoitteiden tavoittelusta.

Johtaminen ja muutos ovat monesti yhdessä käytettäviä termejä, sillä organisaatioissa johtoportaan on kyettävä myös muutosjohtamiseen. Vuosien varrella erilaiset johtamistyökalut ovat olleet apuna muutoksen hallinnassa, mutta yksi eniten hyödynnetyistä on nimenomaan strateginen suunnittelu. (Tienari & Meriläinen 2021, 249-250.) Muutoksen hallinta itsesään voi tuntua mahdottomuudelta, mutta strategian avulla jäseneltynä yritys määrittää tapansa sopeutua muutokseen, hahmottaa ympäristön muokkaustarpeet, sekä valitsee toimintaympäristönsä. (Kamensky 2010, 19.)

Strategiatyössä voi olla haastava ottaa huomioon kaikkia eri näkökulmia, jos toimintaympäristö on moninainen. Monesti kehitettävää onkin sidosryhmien osallistamisessa strategiatyöhön, vaikka nykyteknologia tarjoaakin siihen hyvät välineet. Strategiatyöhön saadaan uusia näkökulmia henkilöstökyselyillä, haastattelemalla asiakkailta heidän tavoitteistaan, toimittajayritysten muutoksia selvittämällä ja tuleviin lakimuutoksiin perehtymällä. Henkilöstön kuunteleminen suunnitteluvaiheessa auttaa myös yleensä strategian toteutusvaihetta myöhemmin. (Vuorinen 2017, 256.)

### 3.2 Organisaation uudistuminen

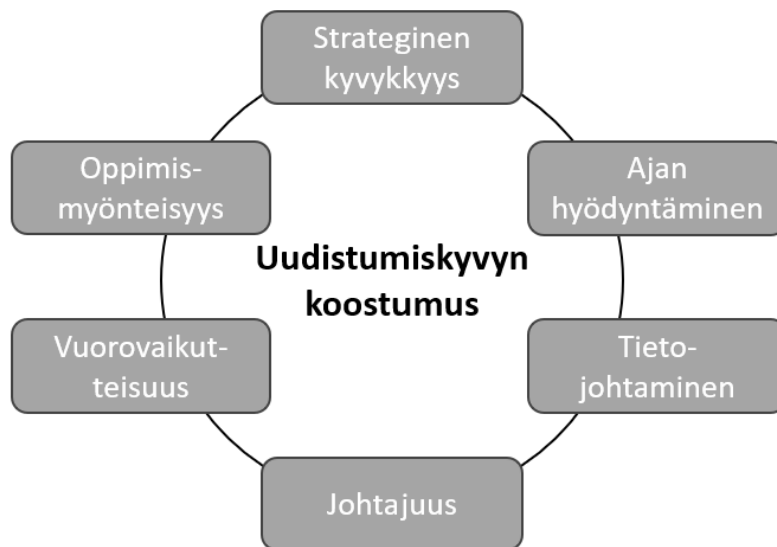
Toimintaympäristön muutokset haastavat yritysten muutosherkkyyttä, missä onkin paljon vaihtelua yritysten välillä. Kamenskyn (2010, 21) mukaan jatkuvien muutosten takia kaikki yritykset eivät menesty markkinoilla ja aidossa kilpailussa elinvoimaisena pärjäävät ne yritykset, joilla on kyky joko reagoida havaitsemiinsa muutoksiin tai kyky ennakoita tulevat muutokset. Menestys riippuu siitä, miten hyvin ja nopeasti muutokset ovat tehtävissä, minkä vuoksi ennakointi on keskeistä muutosten hallinnassa.

Ennakointia tarvitaan alasta riippumatta. Kuten teknologian kehityksen nopeus, yritystoiminnan ulkopuolelta tulevat arvot, sekä tekijänoikeuksien ja vapaan tiedon välinen ristiriita ovat osoittaneet. Strategioiden syklit voivat olla nopeita ja uusia kilpailijoita voi nousta yllättäen

globaaleilta markkinoilta. Nopea kyky uudistua ja saada myös henkilöstö mukaan muutoksiin on elinehto 2000-luvun yritysjohtamisessa. (Hamel & Breen 2007, 9-11.)

Organisaatioiden uudistumiseen vaaditaan oikeanlaisia kyvykkyksiä, ja uudistumiskyky on organisaation edellytys mukautua muuttuvan maailman tarpeisiin. Uudistumiskyky näkyy organisaation kyvyssä oppia, tuottaa uusia innovaatioita ja adaptoida tarvittavia uudistuksia. Organisaation uudistumiskyky ei ole vain yksittäisen osaston kuten yrityksen johdon toimintaa, vaan pikemminkin koko organisaation tapa toimia päivittäisessä työssään. (Kianto 2008, 71.)

Kianto (2008) on alan kirjallisuuden pohjalta määrittänyt uudistumiskyvyn malliin, mikä on kuvattu alla olevassa kuviossa 4. Mallin mukaan organisaation uudistumiskykyä voidaan arvioida kuuden eri tekijän kautta, mitkä ovat: strateginen kyvykkyys, johtajuus, ajan hyödyntäminen, vuorovaikutteisuus, tietojohdaminen ja oppimismyönteisyys.



Kuvio 4: Uudistumiskyvyn koostumus (mukaillen Nisula & Kianto 2014.)

Strategiseen kyvykkyteen katsotaan kuuluvan organisaation identiteetin, ydintehtävän, vision ja muut tekijät, jotka ohjaavat organisaation päätöksentekoa. Johtajuus on organisaation tapa tehdä päätöksiä ja johtaa innovaatioita ja uudistumista. Ajan hyödyntämiseen liittyy organisaation kykyyn hyödyntää aikaa kilpailuetunaan. Vuorovaikutteisuus toteutuu sekä organisaation sisällä, että rajat ylittävästi, ja se edustaa sosiaalisten suhteiden laatua ja rakenteita. Tietojohdaminen organisaation tavat ja käytännöt, joiden avulla tietoa hallitaan ja osaamista jaetaan. Oppimismyönteisyys kattaa henkilöstön luovuuden ja oppimisen, sekä organisaation mahdollistamat rakenteet näiden tekijöiden toteutumiseen. (Nisula & Kianto 2014, 100.)

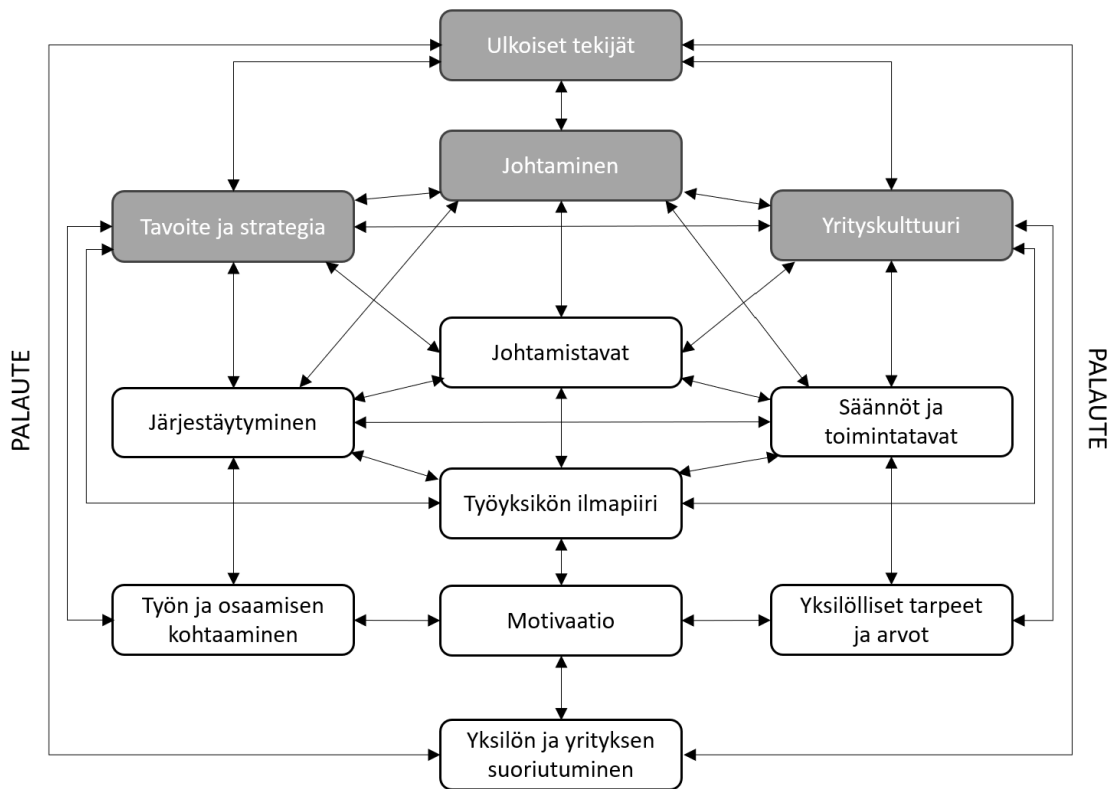
Alerasoulin, Afeltran, Hakalan, Minellin ja Strozzin (2022, 1, 15) mukaan organisaation oppiminen on edellytys organisaation menestykseen. Organisaation omaava ja johtama tieto muun

muassa lisää innovaatioita, tiedon oikeaa hyödyntämistä, vanhojen tapojen uudelleen arviointia ja proaktiivisuutta markkinoilla. Kuten organisaation uudistuminen, niin myös organisaation oppiminen on useiden eri osastojen ylläpitämää toimintaa, jonka tavoitteena on johtaa menestykseen.

Uudistumiskyvyn mallissa organisaation oppiminen näkyy erityisesti organisaation oppimismyönteisyyden ulottuvuudessa. Sosiokognitiivisissa tutkimuksissa on huomattu, että avoin ja tietoa jakava ilmapiiri edistävät erityisesti luovuutta, ongelmien ratkaisua ja uusia innovaatioita ja johtaa siksi parempiin suorituksiin (Kianto 2008, 74). Korkean tason oppiva organisaation on todettu kykenevän mukautumaan paremmin sekä olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen, että uusien innovaatioiden luomiseen (Alerasoul ym. 2022, 15).

Organisaation oppimiseen vaikuttaa yksilöiden oppimisnopeus, sillä toiset sisäistävät uuden tiedon luonnostaan nopeamman kuin toiset. On osoitettu, että organisaation kehittymisen kannalta tarvitaan sekä nopeita, että hitaita oppijoita. Nopeat oppijat toimivat suunnan näyttäjinä muutoksissa, kun taas hitaat oppijat punnitsevat eri vaihtoehtoja huolellisemmin ja siksi tuovat tärkeää katsontakantaa organisaation oppimiseen. (March 1991, 76-77.) Toisaalta on myös huomioitava, että uuden innovoinnissa on aina omat riskinsä, eikä virheiltä aina voi välttyä. Organisaatiossa tulisikin olla salliva ilmapiiri virheisiin, eikä virheisiin pyritä löytää syyllistä ja rangaista niistä. (Kianto 2008, 74.)

Organisaation suoriutumiskyvyn ja muutoksen välistä suhdetta tarkisteltaessa on myös tarve ymmärtää yrityksen toimintaa ja sen tapaa muuttua. Luonnollisesti näiden vuorovaikutustekijöiden havainnointi on haastavaa, sillä useammat tekijät vaikuttavat niin yrityksen vuorovaikutukseen, organisaation käyttäytymiseen, kuin sen muutokseen. Burke & Litwin (1992, 523-529) ovat mallintaneet 12 tärkeintä tekijää, joiden on huomattu vaikuttavan yrityksen suoriutumiseen. Alla oleva kuvio 5 esittää nämä tekijät, tummalla korostaen muutoksen ajureita ja vaalealla muutoksen kohteita. Muovaamalla erityisesti muutoksen ajureita, on mahdollista vaikuttaa koko organisaation toimintaa.



Kuvio 5: Yrityksen suoriutumiskyvyn muutos (tiedot: Burken & Litwin 1992, 523-529; Coruzzi 2020.)

Strategiatyössä yrityksen ulkoiset tekijät vaikuttavat erityisesti siihen, miten yrityksen tulee uusiutua vastatakseen horisontissa siintäviin muutoksiin. Kokonaisvaltaisessa organisaatiomuutoksessa katse tulisi siten kiinnittää erityisesti yrityksen tavoitteeseen ja strategian, johtamistapoihin, sekä yrityskulttuuriin, mitkä ovat suoraan vaikuttavia yrityksen ulkoisten tekijöiden kanssa. Näillä yritystoiminnan tasoilla tehdyt muutokset välittyvät eteenpäin yrityksen järjestäytymiseen, johtamistapoihin, sekä sääntöihin ja toimintatapoihin, vaikuttaen aina lopulta yksilön ja yrityksen suoriutumiseen. Kaikki Burke & Litwin (1992) esittämät 12 tekijää ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja lopulta työntekijöiden ja yrityksen suoriutuminen osoittaa, miten tehdyt muutokset vastasivat yrityksen ulkoisiin tekijöihin. (Coruzzi 2020.)

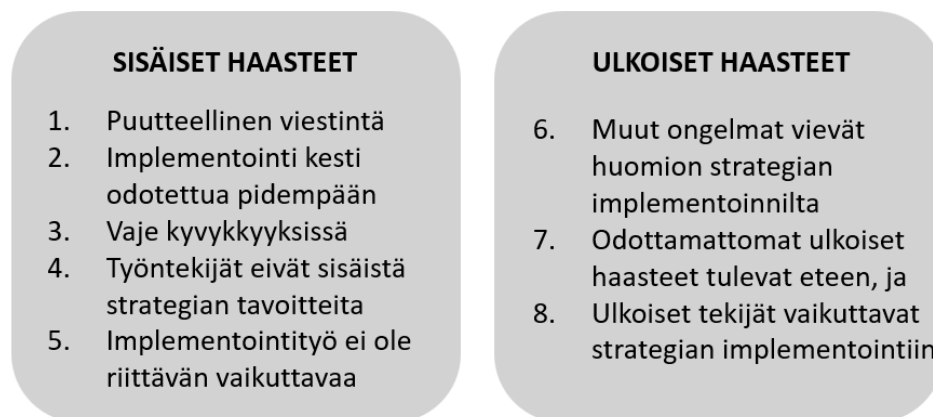
### 3.3 Strategia eletään todeksi

Strateginen johtaminen ei ole ainoastaan strategian laadintaa ja sen käyttöönottoa, vaan siihen vaikuttaa paljon se, miten henkilöstö omaksuu strategian ja toteuttaa sitä työssään. Strategian implementoinnilla on siten suuri vaikutus strategian lopulliseen onnistumiseen ja onkin arvioitu, että kahdeksan kymmenestä yrityksestä epäonnistuu strategiatyössään puutteellisen implementoinnin vuoksi. (O'Regan & Ghobadian 2002, 664-665.)

Leinwand ym. (2016, 1-5) ovat tehneet huomion siitä, että strategian onnistumisen esteenä voi olla se, ettei organisaatio tunne strategian tuomaa arvoa taika sisäistä sitä toiminnassaan. Strategian vieminen käytäntöön vaatii johtamista, jotta siitä tulee osa yrityksen päivittäisiä käytäntöjä, kulttuuria ja identiteettiä. Kun koko organisaatio elää yhteistä strategiaa, tulee se näkyväksi päätöksenteossa niin organisaation, kuin yksilönkin tasolla. Strategiasta tulee silloin kaiken perusta ja strategia toteuttaa itse itseään.

O'Regan & Ghobadian mukaan (2002, 665-668) keskisuurien yritysten haaste strategian jalkauttamisessa on se, että yleensä tämän kokoluokan yrityksissä strategiaprosessi ei ole johdonmukainen, jolloin myös implementoinnille ei välttämättä anneta riittävää painoarvoa. Tutkimusten mukaan implementoinnissa oli vähemmän ongelmia niissä yrityksissä, joissa strategiaprosessi oli toteutettu johdonmukaisesti. Keskisuurissa yrityksissä on yleistä, etteivät ne tunnista implementoinnin haasteita ja siten tee riittäviä toimia niiden ennaltaehkäisemiseksi. Haastattelemalla keskisuuria yrityksiä on tunnistettu kahdeksan eri tekijää, jotka voivat häiritä strategian implementointia. Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty strategian implementoinnin haasteita. Sisäiset haasteet liittyvät usein viestintään, ajankäyttöön, kun taas ulkoiset haasteet ovat odottamattomampia ja vievät usein implementoinnilta päällekkäisiä resursseja.

### Strategian implementoinnin haasteet



Kuvio 6: Strategian implementoinnin haasteet (O'Regan & Ghobadian 2002, 665.)

Myös yrityksen kulttuuri voi Barthin & de Beerin (2018, 2) mukaan vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Strategiset tavoitteet lävistävät koko organisaation, jolloin henkilöstön toiminnalla on suuri vaikutus siihen, miten tavoitteet saavutetaan. Strategisilla tavoitteilla on mahdollista tukea haluttua yrityskulttuuria, eikä henkilöstön vaikutusta tähän tule aliarvioida.

Organisaation sisäiset voimasuhteet näkyvät epävirallisina prosesseina ja käytäntöinä, jotka muuntavat ja suodattavat virallisia ohjeita. Voimasuhteet voivat vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti organisaation toimintaan. Voimasuhteet näkyvät käytännössä organisaation



sisällä tehtävänä yhteistyönä ja konfliktien ratkaisuisa, joten niillä on vaikutusta työntekijöiden työssä suoriutumiseen. (Cacciattolo 2015, 121-122.)

Organisaatiot koostuvat useista yksilöistä, joilla voi olla useita eri tavoitteita ja intressejä, jolloin myös organisaation sisäisestä politiikasta tulee luonnollinen osa organisaation toimintaa. Aina voimasuhteet eivät ole niin selkeästi näkyvillä organisaation toiminnassa, vaan työntekijät työskentelevät yhtenä rintamana tavoitteiden saavuttamisesti. Toisessa ääripäässä ovat vuorostaan yksilöt, jotka harjoittavat organisaatiopolitiikkaa omien etujensa ja vallan tavoitteluun. Parhaimmillaan voimasuhteet synnyttävät organisaatiossa keskustelua ja ideointia siitä, miten prosesseja ja käytäntöjä hyödynnettäisiin parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajien onkin tärkeä tunnistaa poliittisesti aktiiviset henkilöt ja heidän tarmonsia viedä ideoita organisaatiossa eteenpäin, sekä antaa heille mahdollisuus toimia aktiivisena organisaatiopolitiikassa. (Cacciattolo 2015, 126-127.)

Lampaki & Papadakis (2018, 627-628) kertovat, että organisaatiopolitiikan vaikutus voi olla kaikkein haastavin strategian implementoinnin vaiheessa, kun koko organisaatio tulisi saada osallistumaan yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Haasteen voi tuoda se, että ylin johto on jo strategiaa laatiessaan käynyt läpi strategian vaiheet niin tarkasti, että itse implementointi ei tunnu enää tärkeältä laajan strategiatyön jälkeen. Onnistunut implementointi vaatii myös poikkiorganisatorista yhteistyötä ja erityisesti esihenkilöiden aktiivisuutta. Keskijohdon työntekijöiden tehtävänä on viestiä strategisista tavoitteista alaisilleen viedä tavoitteet käytäntöön. Kaikkiin näihin eritasoisiin vuorovaikutustilanteisiin vaikuttaa organisaatiopolitiikka ja voimasuhteet, eikä strategian implementointi aina onnistukaan toivotulla tavalla.

Strategian implementoinnin tavoitteita voidaan katsella useista eri tulokulmista; tavoitteena voi olla strategisten tavoitteiden saavuttaminen, strategisten päätösten omaksunta, työntekijöiden muutosvastaisuuden vähentäminen, sitoutuminen muutokseen, tyytyväisyys strategian jalkautuksen lopputulemaan tai organisaation oppiminen tulevaisuuden haasteita ajatellen. Yksi tärkeä onnistumisen tekijä on luottamus organisaation ylimmän johdon toimintaan, jolloin keskijohto voi tukeutua heidän päätöksiinsä, vaikka alaiset kyseenalaistaisivatkin strategiatyön. Luottamus onkin tärkeä voimavara, mikä ruokkii yhteistyötä ja avointa keskustelua, sekä työhön sitoutumista. (Lampaki & Papadakis 2018, 628)

Johtamisen merkitys korostuu strategiaviestin välityksessä. Strategisia tavoitteita ei ainoastaan delegoida eteenpäin vaan yrityksen tulee ylittää johtoa myöten osoittaa sitoutumisensa uuteen strategiaan. Tämä voi tarkoittaa muutosta työntekijöiden käyttäytymisessä, mikä vaatii johtamiselta paljon kyvykkyyttä. Työntekijöille tulee myös antaa mahdollisuus vaikuttaa työllään strategian toteutumiseen ja osallistua strategian toteuttamiseen. Viestinnäksi ei siis riitä vain strategisten tavoitteiden esittely, vaan niistä on kyettävä keskustelemaan ja

osoittamaan tarkemmin tavoitteiden vaikutus työntekijöille. Johtamiselta vaaditaan empatiaa, sillä uusi strategia voi tuoda mukanaan merkittäviä muutoksia työntekoon. Johdon on oltava valmis keskustelemaan strategian herättämistä tunteista, henkilöstön havaitsemista riskeistä, jotka liittyvät uuteen strategiaan, sekä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyvistä tunteista. (Verweire 2014, 7; Ritakallio & Vuori 2018, 138-139.)

Implementointiin on siis syytä käyttää monia eri keinoja, jotta strategian laadintaan käytetyt resurssit maksavat itsensä takaisin. Verweire (2014, 37-39) tiivistääkin strategian implementoinnin viitekehukseen viiteen tekijään:

- Ensinnäkin strategiset tavoitteet on tuotava riittävän lähelle työntekijää ja sanoitettava yksikkökohtaisiksi tavoitteiksi.
- Toiseksi strategia tulee linkittää jokapäiväiseen työntekoon, jolloin kaikki yrityksen toiminnot tuotekehityksestä myyntiin ja logistiikkaan toteuttavat strategiaa toiminnassaan.
- Kolmanneksi tarvitaan riittäviä tukitoimintoja, kuten tietotekniikkaa, mitä hyödyntämällä voidaan kerätä tietoa strategian vaikuttavuudesta.
- Neljänneksi tarvitaan seurantaa, eli tavoitteiden mittausta ja arviointia.
- Viidentenä tekijänä on oppiva ja innostava työskulttuuri, mikä saa strategian osaksi jokaisen työntekijän päämääriä ja tahtotilaa.

Luvussa kolme kuvattiin johtoryhmävetoista strategiatyötä, sekä tekijöitä joihin johtamisessa tulee kiinnittää huomiota strategiatyössä. Uusi strategia tarkoittaa yleensä myös muutoksia yrityksen toiminnassa, mikä osaltaan voi haastaa johtamista. Strategian implementointiin on myös syytä kiinnittää riittävästi huomiota ja ottaa henkilöstö mukaan strategian toteuttamiseen. Seuraavassa luvussa kuvataan strategian vaikuttavuutta. Vaikuttavuutta on tärkeä seurata erilaisilla mittareilla, sillä tavoitteet osoittavat yritykselle suuntaa ja antavat toiminnalle uskottavuutta. Luvussa esitetään myös lähtökohtia strategisten tavoitteiden arviointiin, eli menestykö yritys strategian avulla.

#### 4 Strategia yritystoiminnassa

Tarkoituksenmukainen yritystoiminta tarvitsee tavoitteita, eli tietoisia päämääriä toiminnalleen. Tavoitteet liittyvät yrityksissä yleensä sen kannattavuuteen, sekä toiminnan kehittymiseen ja jatkuvuuteen. Tavoitteet kannattaa asettaa riittävän kunnianhimoisiksi, jotta yritys todella menestyy vaativassa kilpailussa. Strategian tavoitteena on osoittaa keinot, joilla yritys pääsee tähtäämiinsä tavoitteisiin. Strategiatyössä tavoitteita enemmän korostuvatkin tavat ja

suuntaviivat. Epävarma tulevaisuus vaatii joustoa ja mukautumista, jotta pidemmän aikavälin tavoitteisiin päästään muuttuvista tilanteista huolimatta. Strategiset tavoitteet ovat keskeisiä ajureita strategiatyössä, vaikka eivät olekaan strategiatyössä ehdottomia. (Kamensky 2015, 23-24, 61.)

Epävarmuudesta huolimatta strategian tavoitteet on syytä määrittää, sillä niitä tarvitaan yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, ohjaamaan yrityksen suuntaa, sekä tuomaan toiminnalle uskottavuutta. Vaikka nopeasti muuttuva maailma voi myöhemmin muovata yrityksen strategisia tavoitteita nopeasti toiseen, ei tavoitteiden merkitystä tule vähätellä. Strategiatyössä määritetty pitkän aikavälin tavoite kuvastaa aina sen hetken parasta ymmärrystä tilanteesta. Vaikka myöhemmät tapahtumat muovaisivatkin tätä tavoitetta, voi alkuperäisen päämäärän tavoittelu olla synnyttänyt uusia mahdollisuuksia, joka taas auttaa pääsemään kohti uutta tavoitetilaa. (Ritakallio & Vuori 2018, 26-27.)

#### 4.1 Strategiset tavoitteet

Operatiivisessa johtamisessa erilaisten mittareiden hyödyntäminen ja tuloksen seuranta ovat avainasemassa, jotta voidaan tulkita toiminnan suuntaa ja mahdollisia muutostarpeita. Tätä tavoitteiden seuranta käytetään yleisesti myös strategiatyössä, jossa tavoitteet ovat tosin yleisesti monimutkaisempia mitä operatiivisten tavoitteiden seuranta. Tavoitteet ovatkin niin sanotusti tahtotiloja, joihin toiminnalla pyritään, mutta kenen tahdosta on tällöin kyse? Yleensä nämä tärkeimmät sidosryhmät ovat omistajat, asiakkaat ja henkilöstö. Yleisesti yritystoiminnassa kaikkien sidosryhmien tavoittelema hyöty on taloudellinen hyöty, minkä vuoksi onkin ymmärrettävää, että taloudelliset tavoitteet korostuvat tavoitteissa. Strategiatyössä taloudelliset tavoitteet eivät kuitenkaan yksin riitä ohjausvoimaksi, vaan lisäksi tarvitaan niin ulkoisen kuin sisäisen tehokkuuden tavoitteita. (Kamensk 2010, 211-215.)

Tulevaisuuden toimikenttää ja kilpailutilannetta on mahdoton ennustaa, mutta strategiatyössä tulisi silti kyetä asemoitumaan muuttuvassa ympäristössä. Arvioimalla muun muassa erilaisia tulevaisuusskenaarioita, asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja teknologian kehitystä, on mahdollista määrittää mittaristoja, jotka todella seuraavat tässä ajassa merkityksellisiä tekijöitä. Nämä mittarit voivat olla apuna tunnistamassa hiljaisia signaaleja ja määrittämässä yrityksen tulevaisuutta. Oikeiden asioiden mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää, esimerkiksi nykyisten toimien digitalisoitumisen seuranta ei välttämättä riitä, sillä tulevaisuudessa tutut tehtävät voivat muuttua täysin digikehityksen myötä. (Ritakallio & Vuori 2018, 121-123.)

Review (2009, 6-9) toteaa, että tavoitteet voivat olla eri aikajänteisiä, eli pidemmän aikavälin tavoitteita tai lyhyen aikaväintavoitteita. Aikajänteen lisäksi tavoitteet voidaan luokitella myös niiden kriittisyyden mukaan kriittisiin tavoitteisiin, kehitystavoitteisiin ja toiminnan kannalta vähemmän kriittisiin tavoitteisiin. Tavoitteet on mahdollista määrittää ylhäältä alas, eli johtoryhmältä tiimeille ja työntekijöille. Toinen tapa on asettaa tavoitteet

työntekijälähtöisesti, jolloin esihenkilöt implementoivat tiimiensä asettamat tavoitteet yksikön tavoitteiksi. Yleensä tavoitteiden asetanta on tätä moninaisempi prosessi, jossa on sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylös tehtäviä päätöksiä, ja ne muotoutuvat erilaisten prosessien myötä.

Review (2009, 20-21) jatkaa, että tavoitteiden määrittelyyn on hyvä lähteä yhdessä valitun tiimin kanssa ideoiden ja ajatuksia avoimesti jakaen. Määriteltäessä tavoitteita yritykselle on arvioitava, mitkä mittarit tukisivat strategian saavuttamista, työssä käytettäviä standardeja, sekä toimikentän muutostarpeita. Tavoitteet voivat liittyä myös tuottavuuden kehittämiseen, asiakkaan saamaan hyötyyn ja siihen, kuinka yritys vastaa vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Ideoita mahdollisista tavoitteista voi syntyä monia ja näitä arvioimalla ja jalostamalla ne muodostuvat lopullisiksi tavoitteiksi. Tavoitteiden ideoinnin jälkeen on tavoitteet vielä rajattava niihin, mihin todella on mahdollista sitoutua, sekä jakaa ne niiden kriittisyyden mukaan.

Erottautuminen kilpailijoista on tärkeässä roolissa, kun yritys määrittää itselleen strategisia tavoitteita. Resurssiperusteisen teorian mukaan yrityksen menestys riippuu sen kyvystä erottautua kilpailijoista yksilöllisten resurssien kautta, sillä niiden kopioiminen ja tuottaminen on vaikeaa. Rangone (1999, 234-236) on todennut, että pienten ja keskisuurten yritysten kilpailuetu perustuu yleensä kolmeen eri kyvykkyyteen; kykyyn luoda uusia tuotteita, kykyyn tuottaa hyödykkeitä, sekä kykyyn markkinoida ja myydä. Yrityksen kasvustrategia voi perustua joko yhteen tai useampaan näistä kyvykkyyksistä, mutta menestykseen kyvykkyydet eivät yksin riitä. Tarvitaan myös resursseja, kuten pääomaa, henkilöstöä, osaamista ja brändin mainetta. Kyvykkyyksien ja resurssien hallinta linkittyvät toisiinsa yrityksen avainmenestystekijöissä.

Myös Ritakallio & Vuori (2018, 118-119) kuvaavat kyvykkyyksien mittauksen tärkeydestä strategisessa päätöksenteossa. Heidän mukaansa kyvykkyyksien mittaaminen voisi olla kannattavampaa, kuin esimerkiksi myynnistä saatujen eurojen seuranta. Kyvykkyyksillä on mahdollista tehdä erottautumista kilpailijoista ja kehittää tuoteportfoliota, joskin jos kyvykkyyksiä halutaan muuttaa, se ei ole nopeaa toimintaa ja voi vaatia jopa vuosien kehitystyötä.

Tavoitteiden asetannassa tulee olla huolellinen, jotta ne mittaavat toimintaa oikealla tavalla. Joskus tietyn asian mittaaminen johtaa siihen, että toinen tärkeämpi mittari jääkin huomamatta. Esimerkiksi näin voi käydä, jos näkökulmia mittareiden laadinnassa on ollut kapealaisesti käytössä, strategista asemoitumista ei olla määritetä yhdessä tavoitteiden kanssa, tai mittarit yliyksinkertaistetaan tavoitteeseen nähden. (Ritakallio & Vuori 2018, 114-115.)

Kamensky (2015, 61-63) tiivistää strategisten tavoitteiden muistisäännön seuraaviin tekijöihin:

- Tavoitteet todella ohjaavat toimintaa niin yksilö- kuin yhteisötasolla.

- Sidosryhmät, eli asiakkaat, henkilöstö ja omistajat vaikuttavat tavoitteisiin.
- Tavoitteet ja yrityksen elämäntehtävä eivät voi olla ristiriidassa.
- Tavoitteet toteutuvat vuorovaikutusprosessissa, ei pelkästään ylhäältä alas johtamalla. Myös tavoitteiden realistinen, mutta haastava taso saadaan määritettyä vuorovaikutuksessa.
- Yksinomaan taloudelliset tavoitteet eivät riitä; tarvitaan sekä ulkoisen, että sisäisen tehokkuuden tavoitteita, sekä kehittämistavoitteita.
- Priorisoi, sillä hyvä määrä tavoitteita on 5-10 kappaletta yksikköä kohden.
- Tavoitteiden tulee olla myös mitattavia ja niiden ajoitus ja aikajänne asetettava tilanteen mukaan.

Asetettuja tavoitteita on hyvä arvioida muutostilanteissa tai kun tavoitteet saavutetaan. Arvioinnin tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen. Tavoitteita voi arvioida niiden realistiisuuden, ajankohtaisuuden ja niiden olennaisuuden osalta. Tavoitteiden muuttamista on kuitenkin vältettävä, ettei muutos vaikuta negatiivisesti motivaatioon tavoitteisiin pääsemiseksi. Tavoitteet, jotka eivät enää tuota arvoa yritykselle on toki syytä jättää pois ja keskitettävä resurssit tärkeimpien tavoitteiden saavuttamiseen. Jos taas tavoite on jo saavutettu, arviointia tarvitsee siinä, kun yhdessä todetaan tavoite saavutetuksi. Samalla on hyvä arvioida, miten tavoite saavutettiin ja mitä onnistumisia on mahdollista jalostaa osaksi muuta toimintaa. (Review 2009, 50-51.)

Tavoitteissa onnistuminen vaatii koko yritykseltä yhteistyötä ja sitoutumista. Ottamalla työntekijät mukana tavoitteidenmäärittämisprosessiin, saadaan työyhteisöön luotua omistajuutta yhteisille tavoitteille. Samalla niiden tavoittelusta tulee mielekkäämpää. Organisaation tavoitteista on tärkeä keskustella yhdessä työntekijöiden kanssa, selittää niiden taustoja ja saada henkilöstö huomaamaan tavoitteiden tärkeys myös heidän työssään. Näin saadaan myös sanottua se, mitä työntekijöiltä odotetaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteelle on syytä asettaa vastuhenkilö, sillä se lisää todennäköisyyttä tavoitteen saavuttamiseen. Tämä myös auttaa tavoitteeseen sitoutumisessa, sillä tavoitteen saavuttamisesta tulee osanimen henkilön työtehtäviä. (Review 2009, 30-32, 37.)

#### 4.2 Strategian vaikutus yrityksen menestykseen

Yrityksen menestys ei ole yksistään riippuvainen strategisesta johtamisesta, vaan tarvitsee onnistuakseen myös muita liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen ulottuvuuksia. Alla olevassa kuviossa 7 on esitetty Kamenskyn (2010) näkemys strategisesta johtamisesta menestystekijöistä. Menestystekijät sisältävät sekä strategian, johtamisen, osaamisen että vuorovaikutuksenkin teemoja ja niiden keskinäinen riippuvuus onkin avaintekijä strategian johtamisessa.



Kuvio 7: Strategisen johtamisen menestystekijät (mukailen Kamensky 2010, 31-53.)

Strategiaan liittyvät erityisesti kuvion menestystekijöistä kohdat 1, 5 ja 6. Yrityksen strategia reflektoi sen identiteettiä ja menestyksen keinoja. Se antaa merkityksellisyyttä ja suuntaviivoja siihen, mihin toimiin yrityksen tulisi keskittyä pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Organisaation yhteisten tavoitteiden asettamisessa on tärkeää selventää mitä strategiaviestinnässä käytetyt sanat tarkoittavat, jotta ne ymmärretään koko organisaatiossa samalla tavalla. Onnistumiseen tarvitaan myös priorisointia ja kipeiden valintojen tekoa monien tärkeiden vaihtoehtojen väliltä. Strategisten valintojen jälkeen on niitä osattava vaalia pitkäjänteisesti, jotta niillä on todella aikaa vaikuttaa suunnan muutokseen. (Kamensky 2010.)

Johtamisen teemoihin liittyvät menestystekijä on kohta 9. Johtaminen on paljon tutkittu teema, mutta onnistunut johtaminen myös haastavasti toistettavissa. Johtamalla saadaan aikaan tulosta ja se on tapa hyödyntää yrityksen resurssit sen voimavarana. Barthin & de Beerin mukaan (2018, 15-17) strategiatyössä tarvitaan johtamisen kyvykkyyttä, mikä ei rajoitu pelkästään titteleihin ja organisaatorakenteeseen, vaan kaikkiin organisaation työntekijöihin. Johtamiskyvykkyydellä ohjataan ja tuetaan strategian toteutumista ja haluttua työkuilutturia. Tämä koostuu esimerkiksi asiakaslähtöisyydestä, luovasta ongelmanratkaisusta, sisäisestä tehokkuudesta, tavoitekeskeisyydestä, sekä tinkimättömyydestä. Johtamiskyvykkyyden on oltava linjassa strategisten tavoitteiden ja organisaatiokulttuurin kanssa.

Osaaminen näkyy vuorostaan menestystekijöissä 2, 3, 7 ja 8. Menestyvän yrityksen on osattava kyseenalaistaa ja rohkeasti uusiuduttava muutostilanteissa. Yrityksen johdolla on oltava näkemys toimintaan vaikuttavista kokonaisuuksista. Ylimmällä johdolla on laajin näkemys toimintaan, kun taas alemmilla organisaatiotasoilla on luonnostaan näkemysvajetta, sillä he eivät ratko työssään niin laaja-alaisesti ongelmia. Yrityksen on myös osattava toimia markkinoilla ja tunnistaa kilpailutilanteen tekijät. Toimialan tulevaisuuden mahdollisuuksia arvioimalla on mahdollista löytää uusia markkinoita ja luoda ainutlaatuista tarjontaa. (Kamensky 2010.)

Vuorovaikutus on painottunut menestystekijöissä 4 ja 10. Henkilöstö ja verkostot ovat organisaation vahvuuksia ja niiden johtaminen edesauttaa myös yrityksen menestystä. Kaiken kaikkiaan yrityksen menestys vaatii sen, että koko henkilöstö ymmärtää yhteisten tavoitteiden merkityksen ja työskentelee päättäväisesti niiden eteen. Jokaisella työntekijällä on tärkeä tehtävä osana yritystoimintaa ja niin myös osana strategian toteuttamista. Oman työroolin määrittämisen, vastualueiden ja toimintatapojen sisäistäminen on tässä lähtökohta. (Barth & de Beer 2018, 27-28.)

Tietoperustassa esitettiin tutkimustietoa strategian laadinnasta, erityisesti keskisuuren yrityksen näkökulmasta. Tässä luvussa 4 kerrottiin tarkemmin strategian tavoitteista ja vaikutavuudesta. Seuraavassa luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimuksellista viitekehystä, tutkimuksen etenemistä ja esitellään tutkimuksen case yritys.

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö tarkastelee case ohjelmistoyrityksen strategiaprosessia. Yritys on keskisuuri ja se työllistää Suomessa noin 70 henkilöä. Yritys on ulkomaalaisomisteinen, mutta sen Suomen toimintojen juuret ulottuvat jo 1990-luvulle. Alkuvuodesta 2023 alkaneen strategiaprosessin määritettiin koskevan vain yrityksen Suomen toimintoja, sillä tarve strategiatyölle nousi Suomen organisaation johtoryhmässä tapahtuneista muutoksista. Yritys on tutkijan työnantaja, mutta tutkija ei ole osa tutkimuksen kohteena ollutta johtoryhmää. Tutkimusyhteistyön kautta yrityksen oli mahdollista saada strategiatyöhön objektiivisia tutkimustietoon perustuvia näkemyksiä esimerkiksi käytettyihin strategiatyökaluihin, vaikkakin yritys teki itse päätökset niiden hyödyntämisestä strategiatyössään.

Vilkan (2021) mukaan työelämää tutkimalla saadaan tietoa siitä, miten tutkimustieto soveltuu käytännön työelämään. Toisin sanoen, tavoitteena on ammattikäytäntöjen, kokemuksen, sekä teorian yhdistäminen, mitä myös case yrityksen tutkimusyhteistyö edustaa. Työelämän tutkimuksessa myös kehittäminen ja tutkimustiedon laatiminen ovat tärkeässä roolissa. Tällainen

tutkimus on luonteeltaan enemmän soveltavaa tutkimusta, sillä tavoitetilana on käytännössä saatava hyöty. Työelämässä tutkimustilanteet ovat usein ongelmanratkaisutehtäviä, missä korostuvat ihmisten välinen vuorovaikutus ja monialainen yhteistyö.

Tietoa opinnäytetyötä varten kerättiin kahdella eri menetelmällä; kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, eli kyselytutkimuksella, sekä etnografisella tutkimusmenetelmällä, eli havainnoimalla. Erialaisten tutkimusmenetelmien hyödyntämisellä haluttiin taata hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen, mitä Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023, 12) kuvaa tutkimuksen luotettavuutena, vastuunkantona, rehellisyytenä ja arvostuksena.

Tähtisen, J. Laakkosen, Brobergin & Tähtisen R. (2020, 18) mukaan, tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa yleisesti tieteellisen tutkimuksen tutkimuskysymys, mikä tässä opinnäytetyössä oli: *Miten johtoryhmän toteuttama strategiaprosessi vertautuu tutkimustietoon ja mitä vaikuttavuutta strategiatyöllä oli tutkimuskohteena olleessa keskisuuressa ohjelmistoyrityksessä?* Tutkimuskysymyksellä on myös vaikutus tutkimusaineistoon, mitä eri tutkimusmenetelmillä kerätään. Joissain tilanteissa asetelma voi kuitenkin olla toisin, eli saatavana oleva aineisto, tai valitut tutkimusmenetelmät vaikuttavatkin tutkimuskysymyksen asetantaan.

Opinnäytetyössä valittujen tutkimusmenetelmillä pyrittiin kyselytutkimuksen ja havainnoinnin keinoin arvioimaan opinnäytetyön tutkimuksellisten lähtökotien toteutumista. Opinnäytetyön tarkoitus oli *ymmärtää johtoryhmävetoista strategiaprocessia ja sen vaikuttavuutta*. Yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin siten kyselytutkimus, mikä toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselyn avulla haluttiin saada tarkempi ymmärrys johtoryhmän kokemuksista strategiaprocessista ja siitä, kuinka vaikuttavina he kokivat strategiset tavoitteet. Luvussa 5.1 kuvataan tarkemmin kvantitatiivisen tutkimuksen teoriaa. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti ja sen tuloksia on esitetty diagrammeihin, suurin sitaatein ja muilla tiedonkoontimenetelmillä ja tulokset on avattu tarkemmin luvussa 6.1.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli *havainnoida case yrityksen strategiaprocessia ja verrata sitä tutkimustietoon*. Tutkimusaineiston keruuseen oli mahdollista käyttää aikaa useampi kuukausi ja case yrityksen strategiaprocessi oli parhaillaan alkamassa, joten havainnointi valittiin toiseksi opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Havainnointitutkimuksen vahvuus korostui strategiaprocessin seurannassa ja sopi siten käytettäväksi opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseen. Strategiaprocessin havainnointi olikin keskeinen osa opinnäytetyön tutkimusta, sen avulla pyrittiin seuraamaan johtoryhmälähtöistä strategiaprocessia sen ulkopuolelta ja objektiivisesti arvioimaan sitä tutkimustietoon. Luvussa 5.2 kerrotaan lisää etnografisen tutkimuksen teoriasta ja havainnoinnin tuloksista on kerrottu luvussa 6.2.

Luku 5.3 kertoo, miten tutkimusdata analysoitiin. Lisäksi tutkimuksen eteneminen ja case yrityksen strategiaprocessin kulku on kuvattu luvussa 5.4.



## 5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tähtisen ym. (2020, 24-25) mukaan kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on kerätä tietoa ilmiöistä mitattavassa muodossa. Osa tutkitusta tiedosta on helpompi määrittää mitattavaksi tekijöiksi, kuten henkilöstö- ja myyntimäärät, ja osa taas vaikeampaa, kuten muutosmyönteisyys. Vehkalahten (2019, 11) mukaan kyselytutkimus toteutetaan yleensä kyselylomakkeella, jolloin sen on myös toimittava itsenäisenä dokumenttina ilman haastattelijan apua. Kyselylomakkeella on mahdollista mitata niin käyttäytymistä, kuin mielipiteitä, ja se soveltuu muun muassa palautteen mittaamiseen ja soveltuvuus testeihin. Vilkka (2007, 19-22) myös tarkentaa, että kyselytutkimuksella voidaan pyrkiä joko kuvaamaan ilmiötä tai toimintaa, selittää asiaa, kartoittaa näkökulmia, ennustaa seurauksia, tai vertailla asioita keskenään.

Kyselytutkimuksessa mitattavat asiat määritetään muotoon, josta kaikkien vastaajien on ne helppo ymmärtää arkiymmärryksellä. Kysymykset mietitään ennalta niin, että jokaiselle kysymykselle, eli muuttujalle on annettavissa arvo. (Vilka 2007, 14-15.) Jo kyselytutkimusta suunniteltaessa tulisi ennalta miettiä analysoinnin keinoja, mitä tutkimuksessa halutaan käyttää. Valitsemalla oikeanlaiset kysymykset ja mittarit, vaikutetaan jo vastausten analysointivaiheeseen, sekä tiedon luotettavuuteen. Numeeristen tekijöiden lisäksi kyselytutkimus voi sisältää avoimia kysymyksiä, vaikka niillä ei voidakaan kerätä yhtä monipuolisesti tietoa, mitä esimerkiksi haastattelemalla voidaan. Avoimissa kysymyksissä vastaajan tulisi olla tottunut ilmaisemaan itseään kirjallisesti, jotta vastaus kuvastaisi todella kysymykseen liittyviä ajatuksia. (Tähtinen ym. 2020, 25-26.)

Kyselytutkimukset voidaan laatia monin eri tavoin, jolloin myös kyselyn luotettavuuteen on syytä kiinnittää huomiota. Luotettavuuteen voivat vaikuttaa niin tekniset, sisällölliset, tilastolliset, kuin kulttuurisetkin seikat. Kysymysten asettelu ja vaihtoehtojen määrittely on mietittävä tarkkaan, jotta kysely mittaa varmasti haluttua asiaa. Kyselytutkimuksia on kuitenkin mahdotonta toistaa, sillä kysymykset voivat ajan myötä saada uusia merkityksiä. Kyselytutkimus onkin siten ainutkertainen tapa mitata sen hetkistä tilannetta. (Vehkalahti 2019, 40-41.)

Tähtinen ym. (2020, 24-25) kertovat, että kyselytutkimuksia varten on käytettävissä erilaisia nettipohjaisia sovelluksia, mitkä helpottavat saatujen vastausten analysointia. Sähköisesti kerätty data voidaan kollektiivisesti analysoida erilaisin järjestelmin, sekä visualisoida tulkittavaan muotoon. Tämän myötä erilaisten skaalausten ja frekvenssien hyödyntäminen helpottuu tutkimustiedon analysoinnissa. Vehkalahti (2019, 13) tähdentää sähköisen tiedon analysoinnin olevan kyselytutkimuksissa tyypillistä, sillä kyselyaineiston vastaukset koostuu lähinnä luvuista ja numeroista. Poikkeuksen tekevät vain avoimet sanalliset vastaukset mitä käytetään, kun numeeriset arvot eivät palvele tarkoitusta.

Kyselytutkimus valittiin opinnäytetyön tutkimustavaksi, sillä se sopii henkilökohtaisten kokemusten tutkimiseen. Vilkan (2007, 28) mukaan kvantitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin vastaajien arvojen, asenteiden ja mielipiteiden analysoinnin numeraalisesti. Vastaavissa kyselytutkimuksissa kaikkia kyselyyn osallistujia pyydetään täydentämään samanlainen kyselylomake, jolloin kysymykset esitetään kaikille samassa järjestyksessä samalla lailla.

Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimusta käytettiin selvittämään johtoryhmän kokemuksia strategiaprosessista, sekä kuinka vaikuttavina he kokivat määritetyt strategiset tavoitteet. Kyselyn avulla kerättiin lisätietoa strategiatyöstä yksilöiden näkökulmasta. Kysely toteutettiin suomen kielellä Googlen kyselytyökalulla kesäkuussa 2023 lähettämällä kyselyn vastauslinkki johtoryhmälle sähköpostitse. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake löytyy opinnäytetyön liitteestä 1.

Kysely sisälsi yhteensä 10 kysymystä, jotka oli jaettu kahden eri aihealueen mukaisesti; strategiaprosessi ja strategiset tavoitteet. Osa kysymyksistä oli laadittu janakysymyksiin, joissa vastaus tuli antaa asteikolla 1-5. Janakysymyksissä 1-3 ja 10 kysyttiin, oliko johtoryhmälle varattu riittävästi aika strategiatyöhön, olivatko valitut työvälineet oikein valittu strategiaprosessiin nähden, oliko johtoryhmällä riittävästi osaamista ja tietoa strategisten tavoitteiden asettamiseksi ja antavatko strategiset tavoitteet oikean suunnan muuttuvassa ympäristössä. Lisäksi janakysymyksiä oli määritetty johtoryhmän valitsemien vaikutustekijöiden arvioon. Kysymyksissä 6-9 kysyttiin, onko strategisilla tavoitteilla haluttu vaikutus talouden, asiakkaan, prosessien, ja uudistumisen näkökulmiin.

Janakysymysten lisäksi kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joissa vastaajat pystyivät antamaan vastauksensa omin sanoin. Avoimia kysymyksiä olivat kysymykset 4 ja 5, joissa kysyttiin: mitä osaamista ja tietoa johtoryhmältä vaadittiin strategiaprosessissa, sekä millaisen muutoksen strategiset tavoitteet tuovat organisaatiolle.

## 5.2 Etnografinen tutkimus

Fingerroosin, Kajanderin & Lapin (2022) mukaan etnografisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimuksellista tiedonkeruumenetelmää, mikä tapahtuu havainnoimalla tapahtumia niiden luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnoinnin tarkoituksena on kerätä aineistoa, mitä ei muuten välttämättä sanallisesti tai kirjallisesti saada kerättyä. Puusa, Juuti & Aaltio (2020) muistuttavat, ettei kaikkia ilmiöitä ole myöskään helppo sanoittaa, sillä esimerkiksi työyhteisön kulttuuri voi vaikuttaa siihen, miten tilanteet koetaan eri yksiköissä. Havainnoniti on siten myös kokonaisvaltainen tapa koota systemaattista tietoa yrityksen toiminnasta. Myös ryhmätilanteiden tarkisteluun havainnoniti sopii, sillä tilanteissa on mahdollista tarkistella vuorovaikutusta, ryhmätilanteiden ilmiöitä, viestintää ja reaktioita.

Opinnäytetyössä päädyttiin havainnointitutkimusmenetelmään, sillä se sopi hyvin strategia-prosessin tiedonkeruuseen. Havainnoinnin avulla on mahdollista seurata koko prosessia pidemmällä aikavälillä, kiinnittää huomiota työntekijöiden suhtautumiseen, sekä osallistua johtoryhmän strategiapalavereihin. Tällöin tiedonkeruu on autenttisempaa, eikä tieto perustu vain yksittäisen hetken haastatteluihin. (Puusa ym. 2020.)

Tällä tutkimusmenetelmällä voidaan kerätä tietoa myös kulttuurin vaikutuksesta, toimijoiden asemista, sekä rooleista toimintaympäristössä. Tiedonkeruu voi kohdistua toistuviin toimintoihin, tai sillä voidaan kerätä tietoa poikkeuksellisista normaalista eroavista tapahtumista. Kentällä tapahtuvalla havainnoinnilla pyritään keräämään tietoa järjestelmällisesti, mutta usein silloin havaitaan myös ennalta arvaamattomia seikkoja. (Fingerroos ym. 2022.)

Hyysalon (2009, 110-111) mukaan havainnointitutkimuksessa on tunnistettavissa neljä eri vaihetta:

- Ennen havainnointia tutkijan on hyvä suunnitella havainnointi. Etukäteen on voitu määrittää esimerkiksi seurattavat teemat, jonka yhteyteen täydennetään havainnointitilanteessa havaitut huomiot.
- Toinen vaihe havainnointitutkimuksessa on havainnoimaan pääsy, mikä usein vaatii luottamusta tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta.
- Kolmas vaihe on havaintojen tekeminen. Havainnointikeinot voivat olla esimerkiksi videokuvaukset, äänittäminen tai vapaa havainnointi.
- Neljäs vaihe on havaintojen jäsentely, tallentaminen ja analysointi. Tämä voi alkaa jo havainnointitilanteessa, mutta usein se jatkuu myös sen jälkeen huolellisemmin laadittuihin muistiinpanoihin.

Tutkijalla voi olla tarvittaessa eri rooleja havainnoinnissa, tutkija voi olla joko osa havainnointia työpaikallaan, osallistuva havainnoija kuten avustajana kehitysprojektissa tai ulkoinen havainnoija. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan rooli on olla ulkopuolinen toimija, mutta hänellä voi silti olla vaikutusta tilanteiden kulkuun. Jo tutkimuksen alussa on tunnistettava havainnoijan suhde tutkittavaan tilanteeseen. Tiedonkeruuta auttaa, jos tutkija tuntee organisaation ja on jo saanut tutkimukseen osallistuneiden luottamuksen. (Puusa ym. 2020.)

Havainnointi voidaan suorittaa joko yhtäjaksoisena pidemmän aikaväline havainnointina tai useiden havainnointikertojen otantana. Kenttätyön pitkään jatkuessaan, tutkijalle kertyy tietoutta tutkittavasta aihealueesta. Tällöin myös tietyt huomiot voivat tuntua vähemmän tai enemmän merkityksellisiltä, mikä voi vaikuttaa tiedonkeruuseen pitkään jatkuvissa tutkimuksissa. Aineiston keruu tulee siten toteuttaa systemaattisesti ja sitä tulee analysoida uskottavasti. On myös syytä muistaa, ettei kaikkea ole syytä, tai edes mahdollista havainnoida. (Puusa ym. 2020; Fingerroos ym. 2022.)

Havainnointiaineiston analyysi vaatii sen, että havainnoinnin aikana kerätään dataa. Niin sanottu kenttäraportti voi olla noin 1-10 sivua kirjoitettu dokumentti, missä kuvataan havainnoinnin keskeisiä tekijöitä. Raportti voi myös sisältää valokuvia, videoita, löydöksiä ja jopa ideoita. Tärkeää on kuitenkin, että havainnot erottuvat muista tutkijan päätöksistä. Havainnoista myös osa on tutkijan taustaymmärryksen karttumista, mitä voidaan hyödyntää intuitiivisesti esimerkiksi taustatietona. (Hyysalo 2009, 115-116.)

Tämän opinnäytetyötutkimuksen ja case yrityksen yhteistyö alkoi joulukuussa 2022, kun tutkija ehdotti opinnäytetyö- ja strategiaprosessiin yhdistämistä johtoryhmän jäsenille. Yhteistyöhön suhtauduttiin avoimin mielin ja johtoryhmän kanssa sovittiin, että tutkijan osallistuu strategiatapaamisiin toimien tilanteissa samalla johtoryhmän muistiinpanojen kirjaajana. Strategiaprosessin havainnointi suoritettiin sekä etä-, että lähitapaamisissa, joihin osallistui-  
vat kaikki johtoryhmän kuusi jäsentä sekä tutkija.

Tutkija toimi osallistuvana tutkijana. Tämä näkyi siinä, että tutkija toimi tapaamisten muistiinpanojen kirjaajana ja ehdotti tarvittaessa prosessiin etenemisehdotuksia alan kirjallisuuden perustuen. Tutkija toimi kuitenkin strategiaprosessissa selkeästi taka-alalla ja antoi johtoryhmän itse tehdä valinnat strategiaprosessin etenemisessä ja strategisista päätöksistä. Havainnointi toteutettiin vapaasti strategiaprosessia seuraten ja havainnointia tehtiin johtoryhmän virallisissa strategiatapaamisissa.

Työpajojen muistiinpanot ja tutkijan itselle kirjaamat huomiot toimivat havainnointitutkimuksen raportteina. Tutkijan omia muistiinpanoja kertyi 12 sivua, mitkä sisälsivät tiivistyksiä käydyistä keskusteluista, sovituista etenemissuunnitelmista ja avoimeksi jääneistä asioista. Muistiinpanojen pohjalta tutkija koosti johtoryhmälle 41 sivuisen Power Point -esityksen strategiatyöstä. Dokumentti toimi johtoryhmän yhteenvedona tapaamisten sisällöstä, sekä prosessin seuraavista askelmerkeistä. Muut tutkimuksen yhteydessä johtoryhmälle tuotetut dokumentit on esitetty tarkemmin luvun 5.4 taulukoissa 1 ja 2, sekä kuviossa 9. Näiden dokumenttien pohjalta on myös analysoitu tutkimuksen tulokset, mistä on kerrottu tarkemmin luvussa 6.

### 5.3 Datan analysointi

Vilkan (2007, 119) mukaan tutkimusdataa analysoitaessa on valittava tutkimusasetelmaa tukevat analysoinnin keinot. Vaikka analysoinnin keinoja tuleekin miettiä jo suunnitteluvaiheessa, monesti analysointiin sopivin tapa löytyy eri tapoja kokeilemalla. Tässä tutkimuksessa kyselytutkimusdata muodostui valmiiksi yhteenvedoksi suoraan Googlen kyselytyökalun avulla. Kyselyyn vastasivat kaikki kuusi johtoryhmän jäsentä ja heidän vastauksensa koostettiin Googlen kyselytyökalulla anonyymisti koontina. Data oli mahdollista tuottaa työkalusta PDF muotoon. Yhteenvedossa näkyi selkeä koonti vastauksista kunkin kysymyksen yhteydessä. Koonti oli erilainen kysymystyyppin mukaan. Janakysymysten vastaukset saatiin kappale, prosentti, sekä diagrammeihin. Avointen kysymysten vastaukset oli koostettu myös anonyymisti vastauslistoina.

Kyselyn tarkempi analysointi tehtiin vertaamalla kyselyn vastauksia ja kysymyksen asetantaa keskenään. Kysymykset, joissa vastaus tuli antaa numeerisesti, mahdollistivat trendien esiin nousemisen avoimia kysymyksiä helpommin. Vastauksien painottuessa tiettyihin vaihtoehtoihin, tai jakautuessa useamman vaihtoehdon välillä, oli mahdollista havaita vastaajan välillä olevia näkemyksiä. Valmiiden diagrammien lisäksi sama data oli mahdollista hyödyntää muiden visualisoinnin keinojen avulla. Tämä mahdollisti erilaisia vertailunäkökulmia ja usean kysymyksen vertailun yhden taulukon avulla. Tämä yhteenveto on esitetty myöhemmin opinnäytetyön taulukossa 3.

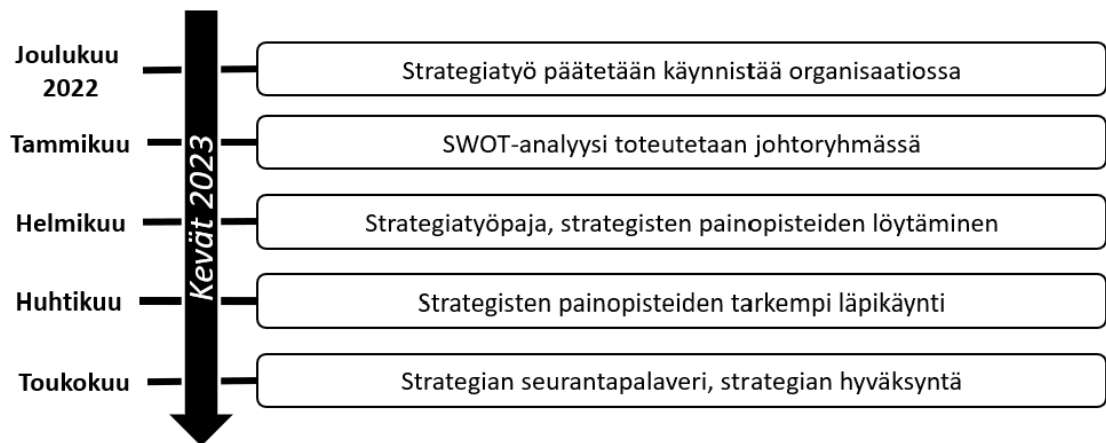
Kyselyn avoimien vastausten osalta huomiota kiinnitettiin vastauksia yhdistäviin ja erottaviin tekijöihin. Tutkimuksen otannan ollessa 6 henkilöä, avoimista kysymyksistä löytyi sekä yhteisiä, että erottuvia näkökulmia. Avointen vastausten analysoinnissa hyödynnettiin myös suoria sitaatteja, joidenka lisäksi osa vastauksista kuvailtiin tulosten yhteenvetoon.

Etnografisen tutkimuksen kohteena olivat ihmisten kokemukset, toiminta ja sosiaalinen vuorovaikutus. Tällaisen tutkimuksen dataa analysoitaessa on ymmärrettävä sekä käytännön toimintaa, että tieteellisiä näkökulmia. Tällainen tutkimusdata on yleensä eri tavoin dokumentoitu tutkijan ja tutkimuskohteen välistä vuoropuhelua. (Puusa ym. 2020.) Tämän tutkimuksen havainnoinnista syntyi dokumentteja useisiin erilaisiin tarkoituksiin, kuten tutkijan omia muistiinpanoja ja johtoryhmän käyttöön tuotettuja materiaaleja. Tutkimuksen analysointia varten hyödynnettiin kaikkia näitä dokumentteja, sekä tutkijalle kertynyttä hiljaista tietoa havainnointitilanteista. Havainnointidatan analysoinnissa hyödyllisimmiksi dokumenteiksi osoittautuivat tutkijan omat muistiinpanot, sekä johtoryhmälle tehty Power Point muotoinen strategiatyön yhteenveto.

Havainnointiaineistoa analysoidessa keskityttiin erityisesti työn tutkimuksellisiin lähtökohtiin ja data-analysoinnilla pyrittiin löytämään sitä tukevaa aineistoa. Jotta aineistosta oli mahdollista löytää tutkimusasetantaa vastaavat huomiot, oli analysoinnissa otettava huomioon myös työn teoriaviitekehys. Analysoinnin apuna käytettiin taulukkoa, mihin koostettiin teoriaan perustuvat strategiaproessin vaiheet, sekä datasta nousseet havainnot. Yhteenveto on esitetty myöhemmin opinnäytetyön taulukossa 4.

#### 5.4 Tutkimusprosessin kuvaus

Strategiaproessi sai alkunsa joulukuussa 2022, kun johtoryhmä päätti käynnistää strategiatyön yrityksen Suomen toimintojen osalta. Strategian laadinnalle nähtiin tarve, sillä johtoryhmän kokoonpano oli muuttunut vuoden 2022 aikana ja Suomen toiminnolle haluttiin määrittää suunta, jota johtoryhmä tavoittelee tulevien vuosien aikana. Strategiatyö päätettiin käynnistää vuodenvaihteen jälkeen johtoryhmän yhteisellä strategiatyöpajalla. Alla kuviossa 8 on kuvattu strategiaproessin vaiheet havainnollistavaan aikajanaan.



Kuvio 8: Strategiaproessin aikajana

Samoihin aikoihin sovittiin, että strategiatyöhön otetaan mukaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöprosessi ja että tutkijan rooli on havainnoida johtoryhmän strategiatyötä. Organisaatiossa ei oltu toteutettu strategian laadintaa vastaavalla tavalla ja uudella kokoonpanolla, joten johtoryhmä halusi olla itsenäisesti vastuussa strategiaprocessista. Opinnäytetyön nähtiin kuitenkin antavan johtoryhmätyöskentelyyn struktuuria yhtenevän dokumentaation ja strategiassa käytettävien pohjien myötä. Seuraavaksi työssä kuvataan strategiaproessin eteneminen kuviossa 8 kuvatun aikajanan eri vaiheiden mukaan.

**Tammikuu** — SWOT-analyysi toteutetaan johtoryhmässä

Ennen ensimmäistä strategiatyöpajaa johtoryhmä teki sisäisen selvityksen organisaation nykytilasta SWOT-analyysin avulla. Kukin johtoryhmän jäsen täydensi Googlen dokumenttipohjaisella alustalla omat näkemyksensä yrityksen uhkista, mahdollisuuksista, heikkouksista ja vahvuuksista. SWOT-analyysiin kirjattuja huomioita ei raportoida opinnäytetyössä niiden sisältämien liikesalaisuuksien takia. SWOT-analyysin avulla johtoryhmä kokosi yhteen eri organisaation osien näkemykset, joita hyödynnettäisiin yrityksen toimistolla pidettävässä strategiatyöpajassa.

**Helmikuu** — Strategiatyöpaja, strategisten painopisteiden löytäminen

Yrityksen strategiatyö sai lopullisen käynnistyksen helmikuussa 2023, jolloin pidettiin kaksipäiväinen strategiatyöpaja yrityksen toimistotiloissa. Työpajaan osallistuivat paikan päällä viisi kuudesta johtoryhmän jäsenestä, yhden osallistuessa tapaamiseen etäyhteydellä. Johtoryhmäläiset olivat ennalta toisilleen tuttuja kollegoita, mutta strategiaproessiin osallistuminen oli heille uutta tässä organisaatiossa. Koska johtoryhmä oli tekemässä strategiatyötä

ensikertaa yhdessä, näkivät he tärkeäksi sen, että työtä jatkettiin itsenäisen SWOT-analyysin täydentämisen jälkeen nyt kasvokkain tapahtuvana työpajatyöskentelynä.

Strategiatyöpajassa käytiin laaja-alaista keskustelua johtoryhmän kokoaman SWOT-analyysin pohjalta. Osallistujat keskustelivat avoimesti tunnistetuista uhkista, mahdollisuuksista, heikkouksista ja vahvuuksista. Työpajaan osallistui henkilöitä yrityksen eri toiminnoista, joten työpajassa kyettiin keskustelemaan monipuolisesti havaituista strategian painopisteistä. Keskustelu oli runsasta ja jo painopisteiden tunnistamisvaiheessa alettiin ideoimaan ratkaisuja havaittuihin haasteisiin. Työpajan keskusteluissa nousi kehitysehdotuksia niin johtoryhmän viikoittaiseen toimintaan, tunnistettiin työpajatarpeita uusista teemoista, minkä lisäksi tämänhetkisen strategiatyön tärkeys yrityksen toiminnalle vahvistui.

Strategiatyöpajan ja SWOT-analyysin perusteella työryhmä tunnisti neljä strategian painopistettä, joihin strategiatyöllä haluttiin vaikutusta. Painopisteiden tunnistamisen jälkeen johtoryhmä kävi läpi SWOT-analyysiin kirjattuja havaintoja ja määritteli minkä painopisteen alle huomiot kuuluivat. Tätä kautta SWOT-analyysillä tehdyt havainnot yrityksen toiminnasta saatiin jäsennettyä suurempien painopisteiden alaisuuteen. Tutun ryhmän oli helppo nivota yhteen näkemyksiään ja hahmottaa syyseuraus suhteuta, minkä avulla havaintojen jako eri teemoihin onnistui suoraviivaisesti.

Samalla helmikuun työpajassa keskusteltiin strategiatyökaluista ja strategian visuaalisen viestinnän pohjista. Tässä vaiheessa painopisteisiin liittyvät havainnot olivat listamaisia kokonaisuuksia, joista ei vielä erottunut tarkemmat strategiset tavoitteet. Jotta strategian painopisteistä saataisiin konkreettisia tavoitteita ja johtoryhmän arkeen soveltuva työkalu, oli kerätty data tarve muuntaa tarkoituksenmukaisempaan muotoon.

Tunnistetut painopisteet päätettiin tutkijan ehdotuksesta muuntaa Balanced Scorecardia mukailevaan taulukkoon. Työkalun tarkoituksena oli konkretisoida johtoryhmän seuranta varten strategisten tavoitteiden osatavoitteet, seurannan välineet ja vastuunjako yrityksessä. Työkalulla haluttiin myös helpottaa myöhempää keskustelua strategiasta, selkeyttää strategiatavoitteiden vaikuttavuutta eri organisaation toimintoihin ja tuoda ylipäätään konkreettista strategian laadintaan.

Työkalun valinta tarkoitti myös painopisteiden jakamista Balanced Scorecardin mukaisiin näkökulmiin: talous, asiakas, prosessit, sekä oppiminen ja uudistuminen. Painopisteiden muuntaminen näkökulmiin oli looginen jatkumo strategiatyössä, sillä tunnistetut painopisteet löysivät paikkansa myös Balanced Scorecardin taulukosta. Tutkija laati taulukon yrityksen käyttöä varten ja kirjasi työpajassa käydyn keskustelun mukaiset huomiot Balanced Scorecardia mukaillen. Alla taulukossa 1 on kuvattuna strategiatyöhön laadittu taulukko ”Strategisten painopisteiden laatiminen Balanced Scorecardia mukaillen”.

Taulukkoon kirjattiin *näkökulma* -otsikon alle eri teemojen alle keskustelussa nousseet tavoitteet, minkä lisäksi *strategisten tavoitteiden* alle kirjattiin konkreettiset osatavoitteet. *Kriittisiin menestystekijöihin* asetettiin ne tekijät, joita ilman tavoite ei toteudu, sekä *avainmittareihin* tavoitteen seurantaan liittyvät mittarit. *Toimintasuunnitelman* kohdalle määritettiin seuraavat askeleet tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä *etenemisen seuranta ja vastuhenkilö* -sarakkeeseen mahdollisuus kirjata yrityksen sisäisiä huomioita tavoitteen saavuttamisessa.

Taulukko 1: Strategisten painopisteiden laatiminen Balanced Scorecardia mukaillen

Näkökulma	Strategiset tavoitteet	Kriittiset menestystekijät	Avainmittarit	Toimintasuunnitelma	Etenemisen seuranta ja vastuhenkilö
Talous					
Asiakas					
Prosessit					
Oppiminen ja uudistuminen					

Kaksipäiväinen työpaja ei kuitenkaan riittänyt kokoamaan kaikkia ajatuksia ja toiveita konkreettisiksi strategian toimintasuunnitelmiksi, jolloin johtoryhmä päätyi jatkamaan painopisteiden työstämistä erillisissä etäyhteydellä käytävissä työpajoissa. Näiden tarkoituksena oli konkretisoida strategiset tavoitteet ja edetä strategian suunnittelusta toimintaan. Ennen tarkempia painopistekohtaisia työpajoja tähän mennessä koostettu data muokattiin yllä olevan taulukon mukaiseen malliin niiltä osin kun dataa oli saatavana.

Huhtikuu

Strategisten painopisteiden tarkempi läpikäynti

Huhtikuussa 2023 johtoryhmä kokoontui neljänä eri teemaiseen työpajaan määrittämään tarkemmat suunnitelmat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tapaamisten teemoina olivat Balanced Scorecardin näkökulmien mukaan talouteen, asiakkaisiin, prosesseihin, sekä oppimiseen ja uudistumiseen liittyvät strategiset linjaukset. Etätapaamisiin osallistuivat kaikki kuusi johtoryhmän jäsentä.

Etätyöpajoissa palattiin strategiaan liittyviin keskusteluihin taulukon 1 kirjausten perusteella ja määritettiin puuttuvat kohdat kustakin strategisesta tavoitteesta. Strategiatyö sai johtoryhmässä aikaan paljon keskustelua organisaation eritoiminnoista, eikä etätyöpajojen keskusteluun tietoisesti nostettu uusia käsiteltäviä aiheita. Strategiatyöllä vaikutetaan niin suuriin, kuin pieniinkin yrityksen toimintoihin, jolloin keskusteltavat aiheet voivat nopeasti laajentua ja strategisten linjausten rajaaminen voi vaikeutua. Johtoryhmä oli myös tyytyväinen aikaisemmin tekemiinsä havaintoihin, eikä uusien teemojen nosto ollut siksikään tarpeen.



Tarkemmissa painopistekohtaisissa työpajoissa syvennyttiin kuhunkin aihealueeseen ja etsittiin yrityksen toimintaan sopivimmat keinot tavoitteiden saavuttamiseksi.

**Toukokuu**

Strategian seurantalaveri, strategian hyväksyntä

Toukokuussa 2023 pidettiin strategian seurantalaveri, minkä tarkoituksena oli koota yhteen johtoryhmän ajatukset strategiaprosessista ja päättää tarvittiinko strategian laadintaan tältä erää lisää työaika. Seurantalaverissa käytiin läpi strategian työstössä käytetty taulukko 1 ja siihen kirjattiin, miten tavoitteissa oli edetty tähän saakka.

Seurantalaverissa huomattiin myös, että jo muutaman kuukauden aikana osaa tavoitteista oli lähdetty jalostamaan käytäntöön ja osittain jo implementoitu muihin käynnissä oleviin yrityksen projekteihin. Laaja-alaisella johtoryhmällä oli lyhyessä ajassa ollut mahdollisuus alkaa vaikuttamaan yrityksen arjessa niin, että strategiatyössä keskustellut teemat saataisiin osaksi arjen toimintaan. Osaa tavoitteista ei oltu vielä ehditty edistämään, mutta niiden tärkeys oli yhä suuri, eikä muutostarpeita laadittuun strategiaan enää tehty.

Seurantalaverissa strategiset linjaukset päätettiin hyväksyä ja todeta strategiatyön olevan laadinnan osalta valmis. Strategisten tavoitteiden seuranta määritettiin osaksi yrityksen vuosikelloa, jolloin myös arvioitaisiin mahdolliset painopisteiden muutostarpeet. Tällä haluttiin varautua mahdollisiin tuleviin muutoksiin, jotka vaikuttaisivat yrityksen menestymiseen.

Balanced Scorecardia mukaileva taulukko, jota käytettiin strategian laadinnassa, oli monien keskusteluiden ja kirjausten myötä haastavasti tulkittavissa, eikä se siten enää soveltunut strategian pohjaksi. Johtoryhmän säännölliseen strategian seurantaan ja viestintää varten taulukkoa päätettiin muokata luettavampaan muotoon yksinkertaistaen sen sisältämää tietoa.

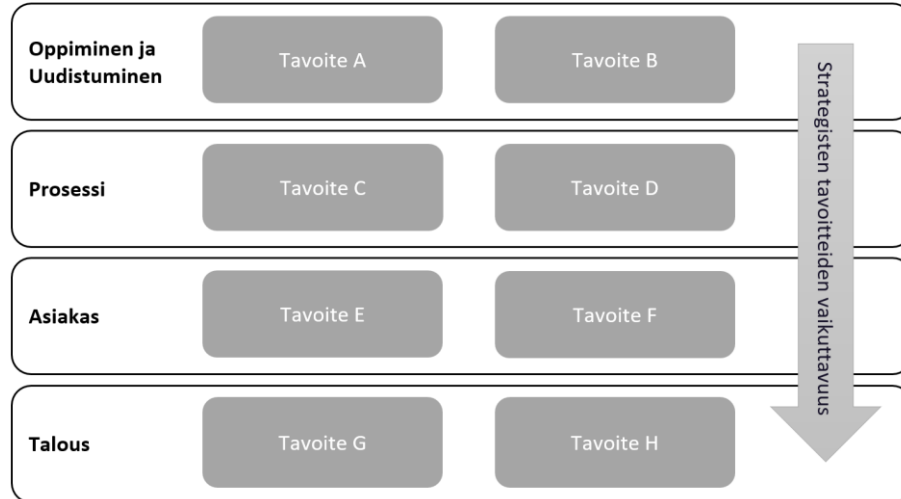
Johtoryhmän kanssa sovittiin, että tutkija muokkasi strategiadataan Balanced Scorecardia mukailevasta muodosta tiiviimpi taulukkomuoto. Alla oleva taulukko 2 kuvaa lopullista versiota johtoryhmän seurantataulukosta. Dokumentissa kukin näkökulma on omana osionaan, joiden alla on määritetty kunkin strategisen tavoitteen menestystekijät, sekä toimenpiteet ja mittarit niiden saavuttamiseksi. Johtoryhmän seurannan kannalta tärkeänä on myös edistymisen seuranta, mikä sisältää sekä liikennevalvärein seurannan, että mahdollisuuden kuvata yrityksen toimia tavoitteen saavuttamisessa. Liikennevalväreissa punainen tarkoittaa, ettei toimenpidettä ole aloitettu, keltainen tarkoittaa, että se on työn alla ja vihreä tarkoittaa sen olevan valmis.

Taulukko 2: Johtoryhmän seurantataulukko

Näkökulma: A		
<b>Menestystekijä 1</b>		
Toimenpiteet	Mittarit	Edistymisen seuranta
<b>Menestystekijä 2</b>		
Toimenpiteet	Mittarit	Edistymisen seuranta
<b>Menestystekijä 3</b>		
Toimenpiteet	Mittarit	Edistymisen seuranta

Johtoryhmän seurantataulukon lisäksi laadittiin erillinen kuva yrityksen strategisista tavoitteista, minkä pohja on esitetty alla olevassa kuviossa 9. Kuvan tarkoituksena on tiivistää strategiset tavoitteet nopeasti silmäiltävään muotoon, jolloin se soveltuu tilanteisiin missä johtoryhmä haluaa viestiä sidosryhmille organisaation strategisista tavoitteista. Kuviossa 9 havainnollistetaan myös strategisten tavoitteiden vaikuttavuus. Yrityksen kohdistamalla kehitystoimia organisaation oppimiseen ja uudistumiseen, on sillä positiivisia vaikutuksia sen prosesseihin. Kun yrityksen toiminta vastaa strategisia tavoitteita sisäisesti, tulee se näkyväksi myös sen asiakkaille ja sitä kautta myös vaikuttaa yrityksen talouteen.

## Strategiset tavoitteet



Kuvio 9: Strategisten tavoitteiden pohja

Strategian hyväksymisen jälkeen tutkija lähetti kaikille johtoryhmän jäsenille vastattavaksi kyselytutkimuksen. Tutkimuksellinen osuus päättyi strategian hyväksymiseen, tutkijan laatimien dokumenttien luovuttamiseen case yritykselle, sekä kyselytutkimuksen vastauksiin.

Tässä luvussa kuvattiin opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä, sekä kuvattiin case yrityksen strategiaprosessia. Seuraavassa luvussa kuvataan tarkemmin eri tutkimusmenetel- millä saatuja tuloksia.

## 6 Tulokset

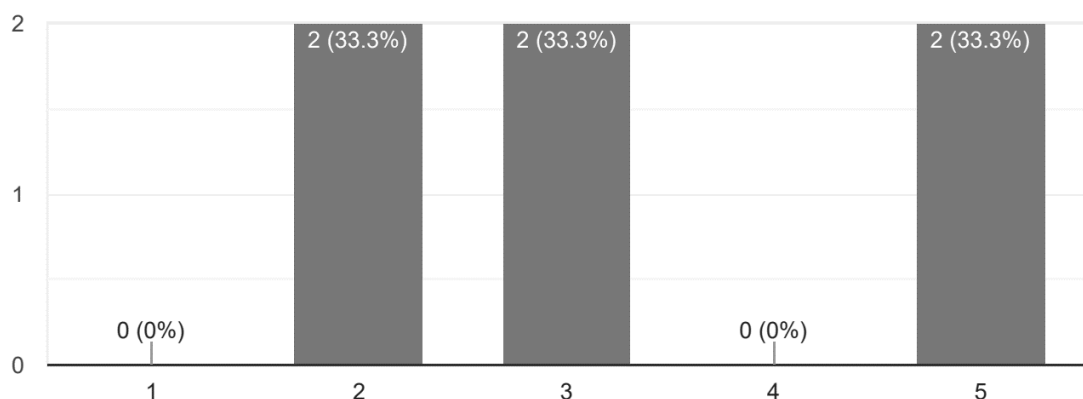
Tämän luku koostuu kahdesta osasta, josta ensimmäisessä 6.1 kerrotaan kyselytutkimuksen tulokset. Kyselytutkimuksen vastauksia on visualisoitu pylväsdiagrammien ja taulukon avulla. Vastaajille lähetetty kyselytutkimus löytyy opinnäytetyön liitteestä 1.

Luvussa 6.2 kuvataan vuorostaan havainnoinnin tuloksia opinnäytetyön tutkimusasetelmaan nähden. Havainnoinnin tuloksista on tehty yhteenveto, mikä on esitetty työssä myöhemmin taulukossa 4.

### 6.1 Kyselyn tulokset

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa strategiaprosessiin liittyvillä kyselyllä haluttiin saada lisätie- toa johtoryhmän kokemuksista strategiaprosessiin liittyen. Kyselytutkimuksessa käytetty pohja löytyy liitteestä 1.

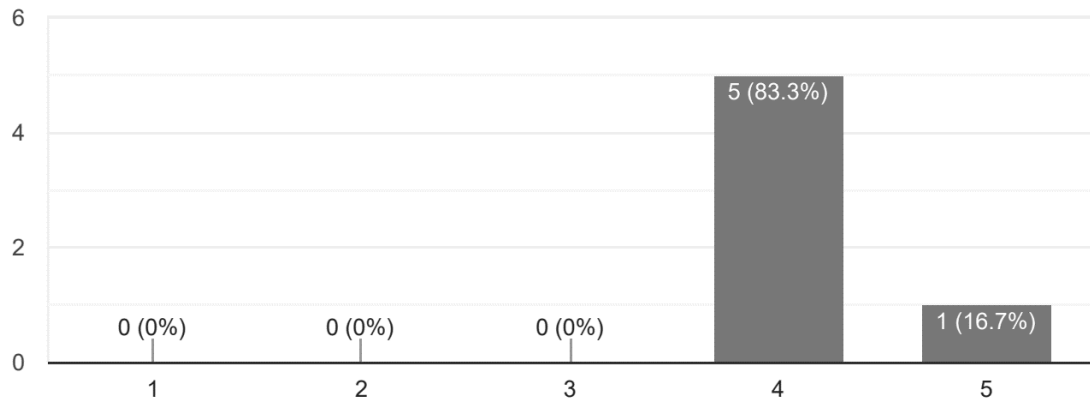
Kyselyllä selvitettiin osallistujien kokemusta siitä, oliko strategiatyöhön heidän mielestä va- rattu riittävästi aikaa. Vastaus tuli antaa asteikon 1-5 välillä, vaihtoehdon 1 ollessa ”*ei riittä- västi aikaa*” ja vaihtoehdon 5 ”*aikaa oli varattu erittäin paljon*”. Kyselyn perusteella, strate- giaprosessiin osallistujien mielipiteissä oli hajontaa vastausten jakautuessa tasaisesti kahden, kolmen ja viiden pisteen välille, kuvion 10 mukaisesti.



Kuvio 10: Strategiatyöhön varattu aika

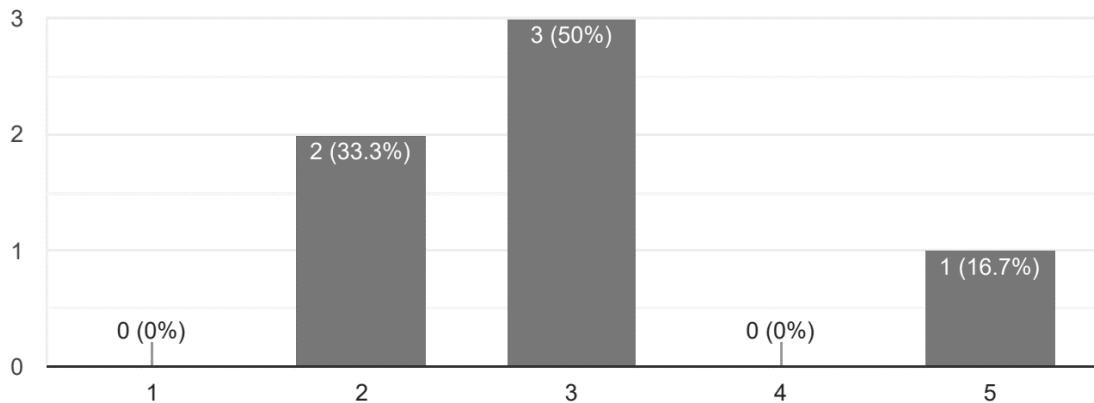
Kyselyllä selvitettiin osallistujien kokemuksia strategiatyössä käytetyistä työskentelyväli- neistä, jotka olivat SWOT-analyysi ja Balanced Scorecard -taulukko. Vastaus tuli antaa

asteikon 1-5 välillä, vaihtoehdon 1 ollessa ”työskentelyvälineet eivät olleet riittäviä strategiatyössä” ja vaihtoehdon 5 ”työskentelyvälineet auttoivat erittäin paljon strategiatyössä”. Kyselyn perusteella johtoryhmä koki näiden välineiden olleen riittäviä strategiatyössä viiden valitessaan asteikolta neljä ja yhden valitessa vastaukseksi viisi, osoittaen että työskentelyvälineet auttoivat erittäin paljon strategiatyössä, kuten kuvio 11 osoittaa.



Kuvio 11: Strategiatyössä käytetyt työskentelyvälineet

Strategiatyöhön osallistuneet johtoryhmän jäsenet olivat mukana strategian laadinnassa eri taustoilta, ja heillä oli siten myös erilaiset lähtökohdat strategisten tavoitteiden asettamiseen. Kyselyssä kartoitettiin osallistujien omaa kokemusta siitä, oliko johtoryhmällä riittävä osaaminen ja tieto strategisten tavoitteiden asettamiseen. Vastaus tuli antaa asteikon 1-5 välillä, vaihtoehdon 1 ollessa ”ei riittävästi osaamista ja tietoa” ja vaihtoehdon 5 ”osaamista ja tietoa oli erittäin kattavasti”. Kysymyksen vastauksissa oli jonkin verran hajontaa, kuten kuvio 12 osoittaa. Puolet vastaajista valitsi vaihtoehdon kolme janan keskeltä, kun taas kaksi vastaajaa valitsi vaihtoehdon kaksi, eli heidän vastauksensa asettui siihen suuntaan, ettei riittävää osaamista ja tietoa ollut. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että osaamista ja tietoa oli erittäin kattavasti, valitessaan vaihtoehdon viisi.



Kuvio 12: Osaaminen ja tieto strategisten tavoitteiden asettamiseksi.

Avoimella kysymyksellä selvitettiin tarkempaa kokemusta siitä, mitä osaamista tai tietoa strategiaprosessin onnistumiseen vaadittiin tai mitä olisi voinut olla enemmän. Annetut avoimet vastaukset antavat lisätietoa ja täydentävät osaltaan syitä, minkä vuoksi vastaukset jakautuivat kysyttäessä johtoryhmän osaamista ja tietoa strategisten tavoitteiden asettamisessa, kuviossa 12.

Osallistujien mukaan strategiaprosessissa vaadittiin osaamista ja tietoa yrityksen nykytilasta, tulevaisuuden kehityksestä ja trendeistä. Johtoryhmän osaaminen organisaation eri toiminnoista nähtiin myös tärkeänä. Alla suoria lainauksia kyselyn vastauksista, kun johtoryhmältä kysyttiin strategiaprosessin vaatimasta osaamisesta ja tiedosta.

Kokonaiskuvan hahmottamista vaadittiin, mutta ymmärrettiin myös, että kyseessä on tuore ja kohtalaisen kokematon ryhmä johtoryhmätyöskentelyyn.

Strategiaprosessin onnistumiseen vaadittiin jokaiselta oman aihepiirinsä hyvää ymmärtämistä, jotta voitiin muodostaa näkemyksiä tulevaisuuden tarpeista tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleinen ymmärrys strategia- ja johtamistyöstä olisi ollut hyödyllistä, mutta yritysjärjestelystä johtuvien muutosten vuoksi oli kuitenkin parempi aloittaa työ nopeasti alusta kuin käyttää aikaa teoreettiseen opiskeluun.

Vastaaajat jäivät myös toivomaan konsernin ohjausta tavoiteasetannassa, sekä konsernitason vastuulla olevien toimintojen mukanaoloa strategiaprosessissa. Lisäksi johtoryhmä jäi kaipaamaan enemmän tietoa markkinoista ja asiakastarpeesta, sekä yleistä ymmärrystä strategia- ja johtamistyöstä.

Strategisiin tavoitteisiin liittyvät kysymykset olivat tarkoitettu selvittämään strategian vaikutavuutta ja sitä, millaisen muutoksen johtoryhmä näkee strategisilla tavoitteella olevan yrityksen toimintaan.

Avoimena kysymyksenä kysyttiin, millaisen muutoksen strategiset tavoitteet tuovat vastaajien mielestä organisaatiolle. Tavoitteiden todettiin tuovan organisaatiolle tarvittavan suunnan, sekä sitouttavan henkilöstön paremmin. Tavoitteiden toivottiin parantavan tiedonkulkua ja selkeyttävän suuntaviivoja tulevaisuuteen. Yhden vastaajan mukaan muutos ei ole iso sillä strategiassa lähdettiin liikkeelle perusasioista, mutta toivoi niillä olevan vaikutuksia toimintaan.

Strategialla todettiin olevan merkittävä rooli siihen mitä jatkossa tehdään. Haasteeksi nimettiin strategian jalkautumisen jokaisen päivään. Strategiset tavoitteet nähtiin yhden vastaajan mukaan erityisesti johtoryhmän toimintaa ja tavoitteita yhdistävinä työkaluina. Alla suoria lainauksia kyselyn vastauksista, kun johtoryhmältä kysyttiin strategisten tavoitteiden tuomista muutoksista organisaatiolle.

Strategiset tavoitteet tuovat organisaatiolle tarvittavaa suuntaa. -- Uskon myös asetettujen tavoitteiden sitouttavan henkilöstöä paremmin.

Strategiset tavoitteet tuovat ennen kaikkea johtoryhmän lähemmäksi toisiaan työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen, -- sen sijaan että jatkettaisiin erilisillä linjoilla toimimista.

Jää nähtäväksi kuinka strategia alkaa ohjaamaan tekemistä, mutta lähtökohtaisesti tällä on merkittävä rooli siihen mitä me jatkossa teemme. Devil is in the details, eli kuinka strategia ilmenee kaikkien päivittäisessä työssä ja kuinka strategia jalkautuu jokaisen päivään kuuluvaksi huoneentauluksi on iso haaste, mutta jostain on aloitettava.

Kyselyssä haluttiin myös selvittää, kuinka osallistujat uskoivat strategisten tavoitteiden vaikuttavan eri näkökulmiin; talouteen, asiakkaisiin, prosesseihin, sekä oppimiseen ja uudistumiseen. Vastaukset annettiin asteikon 1-5 välillä, vaihtoehdon 1 ollessa ”*en usko että strategia-prosessilla on suurta vaikutusta*” ja vaihtoehdon 5 ”*strategiaprosessi auttaa meitä saavuttamaan tavoitteen*”. Alla olevassa taulukossa 3 on kuvattu vastausten yhteenveto neljän eri näkökulman mukaan. Taulukkoon merkityt numerot kuvastavat vastausten määrää kappaleina ja prosentteina ja vastausmäärät on myös korostettu taulukkoon väripainotuksin.

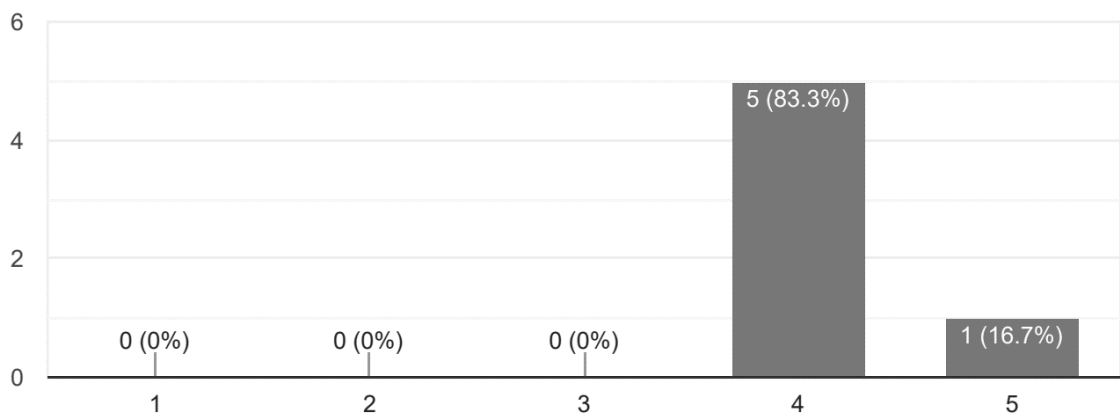
Taulukko 3: Arvio strategisten tavoitteiden vaikutuksesta eri näkökulmiin

	Talous	Asiakas	Prosessit	Uudistuminen
5	1 (16,7 %)	1 (16,7 %)		2 (33,3 %)
4	5 (83,3 %)	4 (66,6 %)	4 (66,6 %)	3 (50,0 %)
3		1 (16,7 %)	1 (16,7 %)	1 (16,7 %)
2			1 (16,7 %)	
1				

Taulukosta huomaa, että suurin osa vastanneista on ollut sitä mieltä, että strategisilla tavoitteilla on vaikutusta eri näkökulmiin, yleisimmän vastauksen ollessa kaikkiin näkökulmiin

vastausvaihtoehdon neljä. Vastauksien jakautumisessa oli huomattavissa, että strategialla koettiin olevan vaikuttavuutta erityisesti talouden näkökulmaan. Vastauksissa oli enemmän haajontaa muissa kolmessa näkökulmassa, mutta enemmistö vastaajista arvioi näissäkin vaikuttavuuden olevan yli puolenvälin. Heikoin arvio strategian vaikuttavuudelle oli prosessien osalta, jossa kukaan ei antanut arviota viisi strategian vaikuttavuudelle ja yksi vastaaja antoi tälle vastaukseksi kaksi.

Lopuksi kyselyllä selvitettiin johtoryhmän näkemystä siihen, antavatko strategiset tavoitteet oikean suunnan muuttuvassa ympäristössä. Vastaus tuli antaa asteikon 1-5 välillä, vaihtoehdon 1 ollessa ”strategiset tavoitteet eivät vie organisaatiota oikeaan suuntaan” ja vaihtoehdon 5 ”strategisten tavoitteiden avulla organisaatiomme mukautuu erinomaisesti muuttuvan ympäristön tarpeisiin”. Kuten kuvio 13 osoittaa, vastaajista viisi antoi vastaukseksi neljä ja yksi vastaajista viisi. Johtoryhmä siis koki, että strategiset tavoitteet auttavat organisaatiota mukautumaan erinomaisesti muuttuvan ympäristön tarpeisiin.



Kuvio 13: Strategiset tavoitteet ja muuttuva ympäristö.

## 6.2 Havainnoinnin tulokset

Etnografisen havainnointitutkimuksen tarkoitus oli seurata case yrityksen strategiaprosessia ja verrata sitä tutkimustietoon. Havainnointi olikin osa kaikkia strategian laadinnan vaiheita, kun tutkija pääsi mukaan johtoryhmän tapaamisiin, sekä tutustumaan strategiatyössä käytettyyn dokumentaatioon. Johtoryhmän keskinäinen vuorovaikutus ei tutkijan mielestä muuttunut hänen läsnäolostaan, minkä myötä havainnointi onnistui tiedonkeruun menetelmänä objektiivisesti. Havainnointitilanteissa havainnoija toimi myös johtoryhmän muistiinpanojen kirjaajana ja auttoi strategiatyöhön liittyvän dokumentaation laatimisessa.

Strategian laadinta etenee useimmissa yrityksissä prosessimaisesti ja yleensä siitä on tunnistettavissa tietyt strategiaprosessin vaiheet. Alla olevassa taulukossa 4 on esitetty yhteenveto

strategiaprosessin vaiheista Pessimaa & Dietziä (2019) mukaillen ja siitä, mitä havainnoinnin perusteella case yrityksen prosessissa kuului näihin eri vaiheisiin.

Taulukko 4: Strategiaprosessin vaiheet havainnoituna

Prosessin vaiheet	Havainnot
Nykytilanteen arviointi	- SWOT-analyysi
Analyysien toteutus	- Strategiatyöpaja (1 lähitapaaminen) - Strategisten painopisteiden läpikäynti (4 etätapaamista)
Strategian laadinta	- Strategisten painopisteiden läpikäynti (4 etätapaamista) - Strategian seurantalaveri, strategian hyväksyntä - Balanced scorecardin täydentäminen
Implementoinnin suunnittelu	- Dokumenttien laadinta (johtoryhmän jatkuva seuranta, strategiset tavoitteet viestintään)  <i>Vuorovaikutus henkilöstön kanssa ei ollut osa havainnointia</i>

Case yrityksen strategiaprosessi alkoi SWOT-analyysin laadinnalla, minkä voidaan nähdä prosessissa kattaneen nykytilan arvioinnin. SWOT-analyysin laadinta oli johtoryhmäläisten itsenäisesti täydennettävä dokumentti ja se toimi samalla ajatusten herättelijänä ennen varsinaista strategiatyön aloitusta. SWOT-analyysiin palattiin strategiaprosessin myöhemmissä vaiheissa ja työkalun avulla kerättyjä tietoja hyödynnettiin pitkin strategiaprosessin.

SWOT-analyysillä voidaan nähdä olleen tärkeä rooli myös strategiatyön tärkeyden alleviivauksessa, kun kukin johtoryhmäläinen pääsi määrittämään omia tärkeiksi kokemiaan uhkia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja vahvuuksia yhteisesti täydennettävään dokumenttiin. Tähän samaan tarkoitukseen olisi voinut käydä jokin muukin strategiatyökalu, mutta SWOT-analyysin yksinkertaisuus ja tuttu formaatti olivat sen ehdottomat edut case yrityksen käyttötilanteessa.

Analyysien toteutusvaiheessa johtoryhmä kokoontui strategiatyöpajaan. Työpajassa SWOT-analyysin toimi keskustelun pohjana, kun strategisia linjauksia arvioitiin. Tämä myös osoittaa erilaisen tiedonkeruun tärkeyden strategiatyön alussa, jotta prosessissa mukana olevilla on riittävä tietotaito edetä strategiaprosessissa. SWOT-analyysin tietoja analysoitiin työpajassa, sekä vastausten taustoja selvennettiin kollegiaalisesti keskustellen. Strategiatyöpajassa käyty dialogi myös tuotti lähtökohdan strategisille painopisteille. Kaksipäiväinen strategiatyöpaja oli intensiivinen keskustelupainotteinen tapaaminen, eikä tässä ajassa ollut mahdollista keskustella vielä yksityiskohtaisesti strategisista tavoitteista ja keinoista, joilla tavoitteisiin päästäisiin.



Analyysin voidaan katsoa jatkuneen myös etätapaamisina pidetyissä strategisten painoisteiden läpikäynteissä, sillä niissä syvennyttiin vielä tarkemmin arvioimaan muutostarpeita kunkin painopisteen osalta. Tässä vaiheessa ei hyödynnetty enää muita strategiatyökaluja, mitkä olisivat voineet antaa lisää näkökulmia seuraavaan prosessin vaiheeseen.

Tutkijan näkemyksen mukaan strategian laadinta tapahtui osittain samassa vuorovaikutustilanteessa kuin analyysien toteutus. Kun johtoryhmä keskusteli strategisista muutoksista, tekivät he samalla päätelmiä strategisesta asemoitumisesta. Strategian laadinnassa käytettiin apuna Balanced Scorecard pohjaa, mikä strukturoi lopullisten tavoitteiden ja toimenpiteiden määrittämistä.

Balanced scorecard toimi niin ideoiden alustana, keskustelun johdattajana, kuin strategiaproessin tukena. Valittu työkalu auttoi johtoryhmää hahmottamaan sen, miten useat eri ajatukset, projektit ja tavoitteet nivoutuvat, tai eroavat toisistaan. Lopullinen strategian hyväksyntä tehtiin erillisessä palaverissa, missä katselmoitiin läpi määritetyt strategiset tavoitteet ja valitut toimenpiteet niiden saavuttamiseen. Tähän palaveriin voidaan myös katsoa päättyneen case yrityksen strategiaproessin, ainakin tämän tutkimuksen osalta.

Tutkimuksen perusteella voidaan vaikuttavuuden osalta todeta, että johtoryhmä koki strategiatyöllä olevan vaikutusta valittuihin näkökulmiin, sekä strategian koettiin antavan oikean suunnan muuttuvan maailman tarpeisiin. Strategiaprosessi myös lisäsi johtoryhmän yhteistyötä ja sen myötä johtoryhmä sai uusia työkaluja jatkuvaan strategiatyöhön ja seurantaan.

Tutkimustietoon verraten, strategiaprosessi myös mukaili tutkitun tiedon mukaista strategiaprocessia. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät jatkotoimenpiteet, näistä tärkeimpänä strategian implementointi ja jatkuva strategiatyö. Havainnointitutkimuksen lopuksi tutkija laati johtoryhmälle strategiaviestintää varten materiaalia, sekä johtoryhmän strategian seurantaan helpottavan Excel-dokumentin.

Tässä luvussa kerrottiin tutkimuksen tuloksista ja niitä havainnollistettiin eri kuvaajin ja taulukoin. Seuraavassa luvussa työ päätetään johtopäätöksiin, mikä sisältää tulosten ja tietoperustan vuoropuhelua, sekä arvion tutkimuksen rajallisuudesta, jatkotutkimusmahdollisuuksista ja eettisyydestä.

## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa on tiivistettynä yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Luvuissa 7.1 ja 7.2 syvennyttään tarkempaan vuoropuheluun tutkimustulosten ja tietoperustan kanssa, sekä annetaan

suosituksia tulevaisuuden strategiatyöhön niin strategiaproessin, kuin yksilöllisen menestysreseptin näkökulmista. Luku 7.3 on pohdintaa tutkimuksen rajallisuudesta ja jatkotutkimusmahdollisuuksista, minkä jälkeen työ päätetään luvun 7.4 arvion työn eettisyydestä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli havainnoida case yrityksen strategiaproessia ja verrata sitä tutkimustietoon. Opinnäytetyön tarkoitus oli ymmärtää johtoryhmäveitoista strategiaproessia ja sen vaikuttavuutta. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat; miten johtoryhmän toteuttama strategiaproessi vertautuu tutkimustietoon ja mitä vaikuttavuutta strategiatyöllä oli tutkimuskohteena olleessa keskisuudessa ohjelmistoyrityksessä?

Tutkimuksessa strategiatyön vaikuttavuutta arvioitiin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, sekä etnografisella havainnointitutkimuksella. Alla on listattuna tutkimuksen perusteella havaitut strategiatyön vaikuttavuustekijät:

- Strategiatyö lisäsi entisestään lähiaikoina muuttuneen johtoryhmän yhteistyötä. Strategiatyö oli johtoryhmälle yhteinen poikkiorganisatorinen projekti, missä tuli analysoida tekijöitä useiden eri toimintojen hyödyn mukaan. Tämä tiivisti johtoryhmän yhteistyötä ja alleviivasi heille kunkin organisaation osan merkitystä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Strategiatyön myötä johtoryhmä sai käyttöönsä strategian seurannan työkaluja, joiden avulla pitkäjänteinen ja jatkuva strategiatyö mahdollistuu. Strategiatyöllä on näiden instrumenttien myötä mahdollisuus tulla johtoryhmän työtä ohjaavaksi työkaluksi, eikä vain jäädä yksittäiseksi harjoitukseksi.
- Kyselytutkimuksen perusteella johtoryhmä arvioi strategisten tavoitteiden vaikuttavan strategiatyössä valittuihin näkökulmiin. Erityisesti vaikutusta arvioitiin olevan talouteen, asiakkaisiin, sekä uudistumiseen. Johtoryhmä piti siis strategiatyötään vaikuttavana.
- Kyselytutkimuksen perusteella johtoryhmä arvioi strategisten tavoitteiden antavan yritykselle oikean suunnan muuttuvassa ympäristössä. Johtoryhmä arvioi siis strategian vastaavan hyvin lähitulevaisuuden muutostarpeita ajatellen.
- Useiden rinnakkaisten projektien ohella strategiatyölle oli käytettävissä vain rajallisesti aikaa ja resursseja. Tämän takia implementointiin ei juurikaan keskitytty strategian laadinnan aikana. Tällä voi olla myös vaikutusta strategiatyön vaikuttavuuteen.

Strategiatyöllä oli siis vaikuttavuutta monilla eri tasoilla, niin päivittäisjohtamiseen, johtoryhmän työkaluihin, kuin sisäisiin kehitysprojekteihin. Työryhmän kokemus vaikuttavuudesta on myös tutkimuksen löydös, mikä kuvaa strategiatyön vaikuttavuutta yritystoimintaan tutkimusjaksoa pidemmälle aikavälille.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että strategiatyö eteni case yrityksessä prosessimaisesti ja siinä oli nähtävissä strategiaprosessin piirteitä (Pessima ja Dietz 2019, 147). Strategiaprosessin vaiheet on listattu alla toteutumisjärjestyksen mukaan:

- Nykytilanteen arviointi: Case yrityksen strategiatyö alkoi nykytilanteen kartoituksella, mikä toteutettiin SWOT-analyysin laadintana.
- Analyysit: Nykytilannetta ja haluttua tavoitetilaa analysoitiin strategiatyöpajoissa ja tarkempia strategisia painopisteitä linjaamalla.
- Strategian laadinta: Strategia laadittiin analyysien pohjalta Balanced Scorecard työkalua mukailten. Strategia hyväksyttiin prosessin lopuksi.
- Implementointi: Strategian implementointia varten laadittiin strategian seurantaan tukevia dokumentteja ja strategian seuranta määritettiin osaksi johtoryhmän vuosikelloa.

Vaikka strategiatyö seurasikin tunnistettavia prosessivaiheita, oli tutkimuksen löydös myös se, että tunnistetut vaiheet olivat osin limittäisiä. Erityisesti työpajatyöskentelyn aikana tehtiin sekä analyysejä, että laadittiin strategisia linjauksia, vaikka lineaarisesti kuvatussa prosessissa nämä ovatkin määritetty omiksi vaiheiksi.

## 7.1 Strategiaprosessi

Strategiaprosessi toteutettiin yrityksen tarpeiden mukaisesti, jolloin tiettyihin strategiaprosessin vaiheisiin käytettiin enemmän aikaa kuin toisiin. Tämä on tyypillistä, sillä strategiatyö toteutetaan aina yrityskohtaisesti, eikä yhtä oikeaa tapaa ole (Vuorinen 2017, 250). Keskisuurissa yrityksissä strategisia päätöksiä tehdään joustavammin kuin suurissa yrityksissä, jolloin osa tyypillisen strategiaprosessin vaiheista voi olla vähäisemmällä huomiolla, kun taas toisiin panostetaan enemmän (O'Regan & Ghobadia 2002, 663-664). Ylipäätään suomalaisista yrityksistä vain harvat hyödyntävät strategiaa työnsä ohjenuorana (Kamensky 2010, 14-15).

Johtoryhmän vuorovaikutus strategiaprosessissa oli avointa, tulevaisuusorientoitunutta ja kaiken kaikkiaan keskustelut käytiin hyvässä hengessä. Johtoryhmä koki strategiakeskustelut tärkeiksi ja keskinäisestä sparrailusta oli apua tavoitteiden kirkastamisessa. Jotta strategia todella toimisi haluttuna muutosajurina, olisi strategiatyön hyvä olla osa yrityksen jatkuvia prosesseja. Tällöin myös vuorovaikutus henkilöstön ja päätöksentekijöiden kesken olisi jatkuvaa strategisten linjausten osalta, sekä toiminnan analysointi osa yrityksen säännöllistä toimintaa. Tätä kuvataan myös kokonaisvaltaiseksi ja osallistavaksi strategia-ajatteluksi (Vuorinen 2017, 16).

Tutkimuksen case yrityksessä strategiaprosessin toteutti kokonaisuudessaan Suomen organisaation johtoryhmä. Onkin tavallista, ettei yrityksissä päällikkö tasoa alemmat henkilöt osallistu strategiatyöhön (Vuorinen 2017, 250). Johtoryhmässä oli edustettuna koko Suomen

organisaatio, sillä siihen kuuluivat kaikki tiimien esihenkilöt, mutta ei kuitenkaan konsernitason ylin johto tai omistajat. Tämä osaltaan kyseenalaistaa Kamenskyn (2010) näkemyksen, jonka mukaan ylimmällä johdolla on laajin näkemys yrityksen kokonaistoiminnasta ja siten eniten kyvykkyyttä laatia yrityksen strategia. Case yrityksen strategiaproessi osoittaa, että myös niin sanottu keskijohto kykenee laatimaan strategisia linjauksia yhteistoimintana, kun prosessiin osallistuu kaikki organisaation eri toiminnot.

Se, ettei konserni ollut johtamassa strategiaproessia, näkyi kuitenkin case yrityksen strategiatyössä. Kyselytutkimuksen perusteella johtoryhmän mielipiteissä oli hajontaa siinä, oliko heillä riittävästi osaamista ja tietoa strategiatyöhön. Myös konsernitason ohjausta projektiin kaivattiin kyselyn avoimissa vastauksissa. Tämä kertoo siis sen, että osa johtoryhmästä oli sitä mieltä, että strategiaproessi olisi vaatinut enemmän ohjausta, mikä taas tukee Kamenskyn (2010) näkemystä.

Tutkimuksissa on osoitettu, että ottamalla strategiatyöhön mukaan laaja osallistujajoukko eri sidosryhmistä, voidaan prosessiin saada useampia näkökulmia, erilaista kokemuspohjaa, sekä onnistua todennäköisemmin strategian implementointivaiheessa (Vuorinen 2017, 16, 256). Tekemällä laaja-alaista yhteistyötä sidosryhmien kanssa, saadaan strategisista tavoitteista myös onnistuneempia, taataan tyytyväisemmät asiakkaat ja toiminta kohdistumaan merkityksellisiin asioihin (Pessima & Dietz 2019, 141-142). Sidoryhmien näkemyksiä hyödynnetään yleisesti strategiatyössä vähän, mutta vuoropuhelulla olisi mahdollista saavuttaa yhä syvempi ymmärrys, yhteistyöntaso ja luottamus, jos tähän panostetaan strategiatyössä enemmän (Ritakallio & Vuori 2018, 11).

Henkilöstön osallistumisella on mahdollista saavuttaa positiivisia vaikutuksia strategiatyöhön. Osallistumalla strategiatyöhön henkilöstön tietotaito strategisista päämääristä, strategian vaikutuksesta ja toimintaan vaikuttavista tekijöistä laajenisi, mikä osaltaan lisää myös työmotivaatiota, muutosmyönteisyyttä, sekä avointa keskustelukulttuuria työyhteisössä. Tämä voidaan toteuttaa erilaisilla osallistavilla työpaljoilla, kyselylomakkeilla ja teemahaastattelulla nykyteknologiaa hyödyntäen. (Barth & de Beer 2018, 2; Vuorinen 2017, 256.)

Tutkimusten mukaan strategiatyökalujen käyttö on verrannollinen yrityksen kokoon nähden ja onkin yleistä, että pienet ja keskisuuret yritykset käyttävät niitä vähemmän, kuin suuret yritykset (Vuorinen 2017, 252-253). Tämän tutkimuksen case yritys käytti strategiatyössään kahta strategiatyökalua, SWOT-analyysiä ja Balanced Scorecardia. Nämä ovat yleisesti tunnettuja ja paljon käytettyjä strategiatyökaluja (Tienari & Meriläinen 2021, 251), joten niiden käyttö oli luontevaa yrityksen lähtökohdat huomioiden.

Balanced Scorecardia mukaileva pohja valittiin strategian seurannan välineeksi. Tämän työkalun vaikuttavuutta ei tutkimuksen aikana pystytty havainnointijaksoa pidemmälle arvioimaan, vaikka sen arvo tulee oletettavasti esille myös jatkuvassa strategiatyössä, kun strategiaa

toteutetaan ja saavutuksia seurataan. Havainnointitutkimuksen aikana Balanced Scorecard auttoi case yritystä saamaan strategiatyöhön konkretiaa. Strategiaprosessia on kuvattu ”taidetta ja tiedettä” yhdisteleväksi työksi (Pessima & Dietz 2019, 141-142), mutta Balanced Scorecard ohjasi työryhmän ajatukset laaja-alaisista keskusteluista strategiisiin tavoitteisiin ja mittareihin. Tutkimuksen aikana case yritys sai hyvät lähtökohdat jatkuvalla strategiatyölle, mitä tukivat myös prosessin aikana tuotetut erilaiset dokumentit ja strategian seurantatyökalut.

Kyselytutkimuksen perusteella johtoryhmä koki käytetyt työvälineet riittäviksi. Vaikka valitut työkalut olivatkin klassisia strategiatyökaluja, sopivat ne hyvin case yrityksen strategiatyöhön. Toisaalta kyselytutkimus nosti esiin sen, että osa johtoryhmästä koki, ettei strategiatyötä varten ollut riittävästi ymmärrystä markkinoista ja asiakastarpeesta. Hyödyntämällä useampia strategiatyökaluja, prosessiin saadaan lisää analysoitavaa dataa muun muassa yrityksen ulkoisista ja sisäisistä tekijöitä, sekä kehitysalueista (Qehaja ym. 2017, 586).

Strategian päivitys on usein pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa yksi projekti muiden rinnalla (Vuorinen 2018, 17). Kiireinen työelämä vaati priorisointia, jolloin voi olla, ettei strategiatyölle aina riitä tarpeeksi aikaa muiden kiireiden keskellä. Tämä voi näkyä myös strategian implementointivaiheessa, minkä on todettu olevan kriittinen vaihe strategiatyön onnistumisessa (Pessima & Dietz 2019, 151-152). Tämän tutkimuksen kyselyn perusteella, noin puolet johtoryhmästä kokivat, että strategiaprosessiin ei käytetty riittävästi aikaa. Yrityksen ulkopuolinen fasilitaattori ja/tai nimetty strategin rooli mahdollistaisi johtoryhmän keskittymisen innovatiivisempaan ja luovempaan osaan strategiatyössä ja vapauttaisi resursseja muihin vastuutehtäviin.

Ulkoisen fasilitaattorin tai konsultin hyödyntämisen ei tarvitse myöskään tarkoittaa geneerisen datan hyödyntämistä strategiatyössä, sillä eniten tarkoitusta palvelee se, että strategisia valintoja tukeva data tulisi yrityksen sisäisistä tietolähteistä ja näkökulmista (Tighen 2019, 11). NykYTEknologia mahdollistaa monipuolisia tiedonkeruumenetelmiä, mikä osaltaan tukee myös sidosryhmien ja henkilöstön osallistamista strategiatyöhön.

Tämän tutkimuksen perusteella strategiaprosessin kehittämisen osalta suosituksia ovat:

- Strategiatyö osaksi yrityksen jatkuvia prosesseja ja muuntuminen kohti kokonaisvaltaista ja osallistavaa strategia-ajattelua.
- Sidosryhmien, eli konsernin, henkilöstön ja asiakkaiden osallistuminen strategiatyöhön antaisi laaja-alaisemman ymmärryksen strategisten päämäärien määrittämiseen.
- Strategiatyökalujen laajempi käyttö lisäisi analyysijä ja tietoa strategisten päätösten tueksi.

- Erillinen strategiatyön fasilitoija vapauttaisi työryhmän resursseja myös muihin projekteihin ja strategian implementointiin.

## 7.2 Strategiatyön vaikuttavuus

Yleisesti strategiatyöllä tavoitellaan toimia, joilla pyritään vastaamaan muuttuvan maailman vaatimuksiin ja varmistamaan yrityksen menestys myös tulevaisuudessa. Toimilla haetaan vaikuttavuutta, mikä takaisi yksilöllisen menestysreseptin. (Kamensky 2010, 22-23; Vuorinen 2017, 17.) Myös case yritys aloitti strategiatyönsä, kun se halusi tarkistella toimintaansa muuttuneessa tilanteessa johtoryhmän uuden kokoonpanon myötä. Strategian tulee kyetä muuttumaan tilanteiden mukaan, jolloin strategiatyö on pikemmin osa organisaation kyvykkyyksiä, kuin aika-ajoin suoritettu prosessi (Vuorinen 2018, 17). Mitä paremmin yritys osaa hyödyntää strategiaansa menestyäkseen, sitä kyvykkäämpi se on vastaamaan toimikentän muutoksiin.

Kyvykkyydet ovat tapa erottautua kilpailijoista (Leinwand ym. 2016, 2-5; Ritakallio & Vuori 2018, 118-119), jolloin oikeisiin kyvykkyyksiin panostaminen korostuu kilpailutilanteissa. Kyvykkyyksiä on tietoisesti johdettava, jotta ne muodostavat yritykselle yksilöllisen menestysreseptin. Pienten ja keskiuurten yritysten kilpailuedun on tutkittu yleisesti perustuvan joko yhteen tai useampaan näistä kolmesta kyvykkyydestä: kykyyn luoda uusia tuotteita, kykyyn tuottaa hyödykkeitä, sekä kykyyn markkinoida ja myydä (Rangone 1999, 234-236). Kyvykkyyksien johtaminen on luonteva ottaa huomioon strategiatyötä, sillä niiden muokkaaminen vie aikaa ja vaatii usein investointeja (Ritakallio & Vuori 2018, 118-119). Kyvykkyyksien osalta voisi olla hyödyllistä perehtyä oppivan organisaation hyötyihin, sillä tutkimusten mukaan oppiva organisaatio edistää yrityksen menestystä (Alerasoul ym. 2022, 1, 15). Oppiva ja innostava työkuultuuri edistää myös sitä, että strategiasta tulee osa jokaisen työntekijän päämääriä ja tahtotilaa (Verweire 2014, 37-39).

Tämän lisäksi strategiatyössä olisi mahdollista arvioida, miten yrityksessä toteutuu uudistuvan organisaation vaatimat ominaisuudet. Uudistumiskyvyn ulottuvuuksista voi löytyä näkökulmia niin strategiatyöhön, kuin organisaation yksilölliseen menestysreseptiin. Uudistumiskyvyn koostumus on esitetty tämän opinnäytetyön kuviossa 4 (Kianto 2008; Nisula ja Kianto 2014), mitä voidaan käyttää työelämässä yksinkertaistettuna mallina, jonka pohjalta arvioida uudistumiskyvyn ulottuvuuksien toteutumista.

Strategisten päämäärien toteutumiseen tarvitaan huolellista tavoiteasetantaa. Strateginen asemoituminen ja laaja-alainen näkemysten keräys strategiaprosessin analysointivaiheessa edistävät sitä, että strategiset mittarit palvelevat tarkoitusta ja tavoitetta mahdollisimman hyvin. (Ritakallio & Vuori 2018, 114-115.) Kuten tutkimuksen kyselyssäkin ilmeni, osa johtoryhmästä jäi strategiaprosessissa kaipaamaan enemmän tietoa markkinoista ja

asiakastarpeesta. Laajasti kerätty data edistää strategisten tavoitteiden laadintaa ja asemoitumista markkinoilla.

Kun strategiset tavoitteet on määritetty ja strategian implementointi alkaa, on jälleen kerran henkilöstön mukaan ottaminen strategiatyöhön kannattavaa. Implementointivaiheessa yrityksen johto tarvitsee myös kyvykkyksiä, jotta työntekijät saadaan mukaan toteuttamaan yhteisiä strategisia tavoitteita. Kun strategiatyöhön on käytetty paljon aikaa ja resursseja, halutaan sen myös tuovan tuloksia ja vaikuttavan strategisten päämäärien saavuttamiseen. (Review 2009, 30-32, 37.)

Tämän tutkimuksen perusteella strategiatyön vaikuttavuuden kehittämisen osalta suosituksia ovat:

- Kyvykkyudet osaksi strategiatyötä. Kyvykkyuksien avulla on mahdollista erottautua kilpailijoista yksilöllisten ja vaikeasti kopioitavien ominaisuuksien kautta.
- Kattavat analyysit ja sidosryhmäyhteistyö avuksi strategisten tavoitteiden laadintaan.
- Työkulttuuri ja onnistunut vuorovaikutus henkilöstön kanssa edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista.

### 7.3 Tutkimuksen rajallisuus ja jatkotutkimusehdotukset

Tällä tutkimuksella oli merkitystä työelämän kehittämisen kannalta, sillä tutkimuksen case yritys sai sen myötä tutkimustietoa osaksi strategiaprosessiaan, toimivia malleja projektityöskentelyyn, sekä kattavat dokumentaatiot strategiatyön tueksi. Kaikki tutkimukseen osallistuneet johtoryhmän jäsenet kokivat yhteistyön tarjonneen uusia näkökulmia ja työskentelytapoja strategiaproessiin. Yhteistyön arvo näkyi muistiinpanojen lisäksi tutkijan sparraavassa työtöteessä prosessin joka vaiheessa. Yhteistyön myötä johtoryhmä sai käyttöönsä jatkuvaa strategiatyötä tukevia työvälineitä.

Tutkimuksen otannalla ei ollut mahdollista tutkia sitä, miten case yrityksen strategiatyö vaikutti yrityksen pitkän aikavälin menestykseen. Tutkimuksen aikana tunnistettiin strategiatyön vaikuttavuuteen haasteita, mitkä olivat:

- Rajallinen osallistujaryhmä ja analyysit. Kyselytutkimuksen perusteella johtoryhmä toivoi, että strategiatyöhön olisi osallistuttu myös konsernitasolta. Tämän lisäksi toivottiin, että prosessissa olisi ollut vielä enemmän tietoa ja analyysijä strategian ja johtamisen tueksi.
- Strategian implementointi. Niin kuin yleensä strategiaprojekteissa, myös case yritys koki kyselytutkimuksen mukaan strategian implementoinnin haasteeksi. Tämä huomio osoittaa sen, että yritys tunnisti implementoinnin tärkeyden osana onnistunutta strategiaproessia.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkia strategiaprosessin myöhempää vaikuttavuutta case yritykselle, keskittyen strategian implementointiin ja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa. Jatkotutkimus voisi myös havainnoida case yrityksen matkaa kohti kokonaisvaltaista ja osallistavaa strategia-ajattelua. Tutkimusmenetelminä voitaisiin käyttää havainnointia ja/tai kyselytutkimusta, sekä verrata tuloksia tämän tutkimuksen kanssa.

Kyvykkyyksien ja strategisten tavoitteiden välistä vuorovaikutusta olisi myös mielenkiintoista tutkia tarkemmin. Erilaisia kyvykkyyksiä voidaan johtaa ja saada aikaan yrityskohtaisia menestystekijöitä. Tämä on olennaista monien yritysten strategiatyössä, jolloin kyvykkyyksien analysointi strategiatyön yhteydessä antaisi uusia näkökulmia myös tutkimuksellisesta näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä on kerrottu seikkaperäisesti case yrityksen strategiaprosessin etenemisestä tutkimusjakson aikana. Kuvaus sisältää myös tietoja käytetyistä strategiatyökaluista ja dokumenttipohjista. Tämä opinnäytetyö voisi siten toimia benchmarkingina muille keskisuurille yrityksille, jotka ovat aloittamassa strategiatyötä ensimmäisen kerran tai muuttuneen tilanteen vuoksi. Vastaava prosessi ja strategiatyökalujen hyödyntäminen olisivat mahdollisia muissa keskisuurissa ohjelmistoalan yrityksissä, tai myös muilla toimialoilla. Jatkotutkimuksena voitaisiin verrata toisen keskisuuren yrityksen strategiaprosessia tämän tutkimuksen tuloksiin.

#### 7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty erilaisia tutkimusmenetelmiä. Usealla eri tutkimusmenetelmällä on haluttu varmistaa hyvän tieteellisen käytännön, eli tutkimuksen luotettavuuden, vastuunkannon, rehellisyyden ja arvostuksen toteutuminen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12). Kvantitatiivista tutkimusta arvioidaan yleensä sen validiteetin (pätevyyden) ja reliabiliteetin (luotettavuuden) mukaan. Näillä termeillä viitataan tutkimuksen kykyyn mitata tutkimuksen näkökulmasta oikeita asioita, sekä tutkimustulosten tarkkuutta. Yhdessä näillä termeillä viitataan myös tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen. (Vilkkä 2021.)

Tämän tutkimuksen kvantitatiivisen kyselytutkimuksen voidaan katsoa olleen luotettava, sillä tutkimuskysymykset asetettiin niin, etteivät ne johdattele vastaajaa. Kysymyksillä pyrittiin myös mittaamaan strategiaprosessia useilta eri näkökulmilta hyödyntäen erilaisia kysymystyyppejä. Kyselytutkimus toteutettiin anonymisti, jolloin vastaajat pystyivät avoimesti kertomaan mielipiteensä kyselyyn vastatessaan. Vastaukset ovat riippumattomia tutkimuksen tekijästä, eli tutkija ei ole vaikuttanut kyselytutkimuksen vastauksiin. Tutkimusaineistoa on käsitelty ainoastaan yrityksen järjestelmissä, jolloin tutkimustieto on pysynyt tarvittavien käytäjätunnusten takana. Tuloksia esittäessä kyselytutkimuksen sitaatteja hyödynnettiin niin, ettei niistä voi päätellä kuka ne on kirjoittanut.



Etnografisen tutkimuksen arviointi poikkeaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta, sillä tutkimustavan luonne on hyvin erilainen. Havainnointitutkimukseen vaikuttaa ihmisten käyttäytyminen, mikä on aina aikaan ja paikkaan sidonnainen. Tämän vuoksi tutkimuksen toisto ei välttämättä johtaisi samaan lopputulokseen, jolloin myös sen arviointi validiteetin ja reliabiliteetin kautta on ongelmallisia. (Puusa ym. 2020.)

Tämän tutkimuksen etnografista havainnointitutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä sen avulla oli mahdollista seurata strategiatyötä prosessin jokaista vaihetta ja todellisia työelämän tilanteita havainnoiden. Tutkimusmenetelmällä pyrittiin ymmärtämään johtoryhmän strategiaprocessia syvällisesti ja dataa kerättiin systemaattisesti erilaisiin dokumenttipohjiin. Tutkimustilanteet olivat johtoryhmän kanssa yhdessä sovittuja ajankohtia, ja siihen osallistuvat kykenivät avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen havainnointitilanteesta riippumatta. Vaikka tutkija toimi osallistuvana havainnoijana, johtoryhmä teki kaikki strategiaprocessiin liittyvät valinnat itse ja siten strategisten valintojen havainnointi ja arviointi viitekehykseen on ollut luotettavaa.

Strategiatyö on tunnettu työväline yrityksissä, mutta strategian laadinta ja erityisesti strategiset linjaukset ja tavoitteet ovat yleisesti liikesalaisuuksia. Tutkimuksen case yritys ei halunnut tulla nimetyksi tutkimuksessa, mitä kunnioitettiin tutkimuksen kirjallisessa työssä. Tämän vuoksi case yritystä ei olla nimetty tai kuvattu sen tarkemmin, kuin tutkimusasetelman kuvauksen kannalta on ollut tarpeellista. Havainnoinnin kohteesta puhutaan tutkimuksessa termeillä ”johtoryhmä” tai ”työryhmä”, mikä ei osoita tarkemmin organisaation järjestäytymistapaan. Tutkijalla ei ole sukulaissuhteita johtoryhmän edustajiin, jolloin tutkimuksen toteuttamista case yrityksessä ei ole aiheutunut eturistiriitoja.

Tutkimuksen myötä syntyneet dokumentit luovutettiin yrityksen käyttöön tutkimuksen jälkeen, jotta niistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä työelämän kehittämisessä. Opinnäytetyössä käytettiin monipuolisesti erilaisia luotettavia lähteitä, kuten alan kirjallisuutta ja tutkimuksia. Lähteet ovat olleet sekä suomen-, että englanninkielisiä, ja niihin on pyritty viittamaan monipuolisesti tutkimuksen teoriaviitekehyyksessä.

## Lähteet

- Alerasoul, S.A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E. & Strozzi, F. 2022. Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human resource management review*, 32 (3).
- Barth, A. L. & de Beer, W. 2018. *Performance Management Success*. Springer International Publishing.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.
- Cacciattolo, K. 2015. ORGANISATIONAL POLITICS: THE POSITIVE & NEGATIVE SIDES. *European Scientific Journal*, January 2015 edition vol.11
- Coruzzi, C. A. 2020. Leading Change With Intelligence: The Power of Diagnosis in Creating Organizational Renewal. *The Journal of applied behavioral science*, 56(4), 420-436.
- Fingerroos, O., Kajander, K. & Lappi, T. 2022. *Kulttuurien tutkimuksen menetelmät*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Hamel, G. & Breen, B. 2007. *The Future of Management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hyysalo, S. 2009. *Käyttäjä tuotekehityksessä: Tieto, tutkimus, menetelmät*. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Kianto, A. 2008. Development and Validation of a Survey Instrument for Measuring Organizational Renewal Capability. *International Journal of Technology Management - INT J TECHNOL MANAGE*, 42.
- Koistinen, K. & Ylisuvanto, E. 1996. Johtoryhmä oman työnsä tutkijana. *Aikuiskasvatus*, 16(4), 270-277.
- Lampaki, A. Papadakis, V. 2018. The impact of organisational politics and trust in the top management team on strategic decision implementation success: A middlemanager's perspective. *European Management Journal* Volume 36, Issue 5, 627-637
- Leinwand, P., Kleiner, A. & Mainardi, C. 2016. *Strategy That Works*. Harvard Business Review Press.
- Leskelä, M. & Luomaranta, J. 2023. *Avoin strategia / Suljettu strategia: Miten strategiaa tulisi tehdä avoimuuden aikakaudella?* Helsinki: Alma Talent.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Nisula, A-M. & Kianto, A. 2014. Assessing and developing organisational renewal capability in the public sector. *Int. J. of Knowledge-Based Development*, 5, 98-115.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. 2002. Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management decision*, 40(7), 663-671.

- Pessima, J. D. & Dietz, B. 2019. Global Strategic Planning. The Wiley Handbook of Global Workplace Learning. John Wiley & Sons Inc., 141-154.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Qehaja, A.B. Kutllovci, E. Pula, J. S. 2017. STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS AND TECHNIQUES USAGE: A QUALITATIVE REVIEW Acta Univ. Agric. Silvic. Mendelianae Brun., 65(2), 585-600.
- Rangone, A. 1999. A Resource-Based Approach to Strategy Analysis in Small-Medium Sized Enterprises. Small business economics, 12(3), 233-248.
- Raynor, M. E. 2007. The Strategy Paradox: Why committing to success leads to failure (and what to do about it). New York: Currency Doubleday.
- Review, H. B. 2009. Setting Goals. Harvard Business Review Press.
- Ritakallio, T. & Vuori T. O. 2018. Elävä strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Roberto S. Vassolo & Weisz, N. 2022. Strategy As Leadership: Facing Adaptive Challenges in Organizations. Stanford University Press.
- Sampler, J, L. 2015. Bringing Strategy Back: How Strategic Shock Absorbers Make Planning Relevant in a World of Constant Change. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2021. Johtaminen ja globaali talous. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Tighe, S. 2019. Rethinking Strategy. John Wiley & Sons Inc.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 15.4.2024. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., Broberg, M. & Tähtinen, R. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. uudistettu painos. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Vehkalahti K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 15.4.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>
- Verweire, K. 2014. Strategy implementation. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön sisältö .....	7
Kuvio 2: Strategiaproessi (mukaillen Pessima & Dietz 2019, 147.) .....	11
Kuvio 3: Strategisia työkaluja käytettävyyden mukaan (tiedot: Qehaja, Kutllovci ja Pula 2017, 586; Vuorinen 2017, 33.) .....	14
Kuvio 4: Uudistumiskyvyn koostumus (mukaillen Nisula & Kianto 2014.) .....	21
Kuvio 5: Yrityksen suoriutumiskyvyn muutos (tiedot: Burken & Litwin 1992, 523-529; Coruzzi 2020.) .....	23
Kuvio 6: Strategian implementoinnin haasteet (O'Regan & Ghobadian 2002, 665.) .....	24
Kuvio 7: Strategisen johtamisen menestystekijät (mukaillen Kamensky 2010, 31-53.) .....	30
Kuvio 8: Strategiaproessin aikajana .....	38
Kuvio 9: Strategisten tavoitteiden pohja .....	42
Kuvio 10: Strategiatyöhön varattu aika .....	43
Kuvio 11: Strategiatyössä käytetyt työskentelyvälineet .....	44
Kuvio 12: Osaaminen ja tieto strategisten tavoitteiden asettamiseksi. ....	45
Kuvio 13: Strategiset tavoitteet ja muuttuva ympäristö. ....	47

## Taulukot

Taulukko 1: Strategisten painopisteiden laatiminen Balanced Scorecardia mukaillen .....	40
Taulukko 2: Johtoryhmän seurantataulukko .....	42
Taulukko 3: Arvio strategisten tavoitteiden vaikutuksesta eri näkökulmiin .....	46
Taulukko 4: Strategiaproessin vaiheet havainnoituna .....	48

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake ..... 62

## Liite 1: Kyselylomake

## Johtoryhmän strategiatyö

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää johtoryhmän kokemuksia kevään 2023 strategiatyöstä. Kysely on osa Marianne Ritarin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä (Laurea Ammattikorkeakoulu, Strateginen johtaminen). Kysely toteutetaan strategiaprosessin seurannan lisäksi.

Kysely koostuu 10 kysymyksestä, jotka on jaettu kahden pääteeman alle; strategiaprosessi ja strategiset tavoitteet. Vastausten antamiseen menee noin 5 minuuttia. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja niitä käytetään täydentämään opinnäytetyön tulosten analysointia esimerkiksi viittauksin ja yhteenvedoin.

*Kiitos vastauksistasi!*

1. Oliko johtoryhmälle mielestäsi varattu riittävästi aikaa strategiatyöhön?

Vastaa kokemasi mukaan skaalalla 1-5:

Ei riittävästi aikaa

1

2

3

4

5

Aikaa oli varattu erittäin paljon

2. Johtoryhmä käytti strategiatyössään SWOT-analyysiä, työpajoja ja kokosi tiedot Balanced Scorecard -taulukon. Olivatko työskentelyvälineet mielestäsi oikein valittu strategiaprosessiin nähden?

Vastaa kokemasi mukaan skaalalla 1-5:

Työskentelyvälineet eivät olleet riittäviä strategiatyössä

1

2

3

4

5

Työskentelyvälineet auttoivat erittäin paljon strategiatyössä

3. Oliko johtoryhmällä mielestäsi riittävästi osaamista ja tietoa strategisten tavoitteiden asettamiseksi?

Vastaa kokemasi mukaan skaalalla 1-5:

Ei riittävästi osaamista ja tietoa

1

2

3

4

5

Osaamista ja tietoa oli erittäin kattavasti

4. Mitä osaamista tai tietoa johtoryhmältä vaadittiin strategiaproessin onnistumiseen?

Mitä olisi voinut olla enemmän?

Avoin vastaus:

Your answer

5. Millaisen muutoksen strategiset tavoitteet tuovat mielestäsi organisaatiolle?

Avoin vastaus:

Your answer

6. Uskotko, että valituilla strategisilla tavoitteilla on haluttu vaikutus **talouden** näkökulmaan?

Vastaa kokemasi mukaan skaalalla 1-5:

En usko että strategiaprocessilla on suurta vaikutusta

1

2

3

4

5

Strategiaproessi auttaa meitä saavuttamaan tavoitteen



7. Uskotko, että valituilla strategisilla tavoitteilla on haluttu vaikutus **asiakas** näkökulmaan?

Vastaa kokemasi mukaan skaalalla 1-5:

En usko että strategiaprosessilla on suurta vaikutusta

1

2

3

4

5

Strategiaprosessi auttaa meitä saavuttamaan tavoitteen

8. Uskotko, että valituilla strategisilla tavoitteilla on haluttu vaikutus **prosessien** näkökulmaan?

Vastaa kokemasi mukaan skaalalla 1-5:

En usko että strategiaprosessilla on suurta vaikutusta

1

2

3

4

5

Strategiaprosessi auttaa meitä saavuttamaan tavoitteen

9. Uskotko, että valituilla strategisilla tavoitteilla on haluttu vaikutus organisaation **uudistumisen** näkökulmaan?

Vastaa kokemasi mukaan skaalalla 1-5:

En usko että strategiaprosessilla on suurta vaikutusta

1

2

3

4

5

Strategiaprosessi auttaa meitä saavuttamaan tavoitteen

10. Antavatko johtoryhmän asettamat strategiset tavoitteet mielestäsi organisaatiolle oikean suunnan muuttuvassa ympäristössä?

Vastaa kokemasi mukaan skaalalla 1-5

Strategiset tavoitteet eivät vie organisaatiota oikeaan suuntaan

1

2

3

4

5

Strategisten tavoitteiden avulla organisaatiomme mukautuu erinomaisesti muuttuvan ympäristön tarpeisiin