



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tami Koivuniemi

STRATEGIAPROSESSIN KEHITTÄMINEN PK-YRITYKSEEN

Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO

Tekijä:	Tami Koivuniemi		
Tutkielman nimi:	STRATEGIAPROESSIN KEHITTÄMINEN PK-YRITYKSEEN		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	81

TIIVISTELMÄ:

Yrityksen strategia on toiminnan punainen lanka. Se tiivistää yrityksen tahtotilan, tavoitteen, menetelmät, arvot ja periaatteet ymmärrettäväksi ja toteutettavaksi kokonaisuudeksi. Strategia ei ole yksittäinen toimenpide vaan joukko valintoja, suunnitelmia ja niiden tavoitteellisia toteuttamisprojekteja. Strategia on yhtä hyvä kuin sen huonoin osa. Hyväkään suunnitelma ei onnistu, jos sitä ei saada tehokkaasti toiminnallistettua tai vietyä osaksi yrityksen operatiivista toimintaa. Toisaalta tehokkainkaan organisaatio ei saavuta sille asetettuja tavoitteita, jos niitä ei ymmärretä ja niitä ei koeta omiksi. Säännöllinen strategian arviointi sekä päivittäminen on yrityksen tapa kehittää ja kasvattaa toimintaansa mutta myös osa riskienhallintaa.

Tutkielman tavoitteena on kehittää konstruktiiivisella tutkimusotteella kohdeyritykselle soveltuva malli strategiaprosessiksi. Mallin teoreettinen viitekehys luodaan esittelemällä kirjallisuuskatsauksessa strategiaprosessi ja siihen keskeisesti vaikuttavia teorioita kuten johtaminen, strateginen kilpailuetu ja liiketoimintaosaaminen. Kohdeyrityksen strategiaprosessin kuvaaminen ja analysointi muodostavat empiirisen lähtökohdan uuden mallin kehittelylle. Mallia lähestytään empiirisesti haastatteluaineiston ja kirjallisen aineiston avulla. Sovellan empiirisen aineiston käsittelyssä osallistavan strategiatyön tutkimusta. Näiden perusteella luodaan kehittämiskäyttöön esitellyn ongelmaan. Kehittämiskäyttöön esitellään strategiaprosessin hallinnan malli kohdeyrityksen kontekstissa. Lisäksi esitellään mallia tukevana työkaluna vuosikello strategian ohjaamiseen. Lopuksi arvioidaan esitellyn kehittämiskäytön hyödynnettävyyttä kohdeyrityksen kontekstin ulkopuolella ja esitellään mallin jatkokehitysajatukset.

AVAINSANAT: strategia, liiketoimintamalli, toimintaympäristö, johtaminen, prosessi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohta ja tutkimuskysymys	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja ratkaisuehdotus	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Strategia yrityksen johtoajatuksena	11
2.1	Strategia	11
2.2	Kehyksiä strategian luontiin	14
2.2.1	Strateginen kilpailuetu	15
2.2.2	Ydinosaamiset strategian perustana	18
2.3	Strategian implementointi	20
2.4	Johdon rooli strategiatyössä	21
2.5	Tasapainotettu tulokortti strategian ohjaustyökaluna	26
2.6	Strategiaprosessin vuosikello	29
2.7	Toimintaympäristön analysointi	32
2.8	Strategiatyö	36
2.9	Tutkimuksen teoriaosuuden yhteenveto	38
3	Tapaustutkimus laadullisena tutkimuksena: Strategiaprosessin hallinnan malli	40
3.1	Tutkimuksen tausta ja aineisto	41
3.2	Tutkimuksen aineisto	42
3.3	Tutkimusprosessi	45
4	Kohdeyrityksen kuvaus	46
4.1	Kohdeyrityksen rakenne ja johtaminen	48
4.2	Kohdeyrityksen liiketoimintamalli	48
4.3	Palveluiden laadun mittaaminen, asiakaslähtöisyys	50
5	Kohdeyrityksen strategiaprosessi	52
5.1	Kohdeyrityksen strategiaprosessin vaiheet	54
5.2	Kohdeyrityksen strategiaprosessin johtaminen ja osallistujat	55
5.3	Strategian päivittäminen	57

5.4	Kohdeyrityksen strategiaproessi käytännössä	57
5.4.1	Strategianproessi ja toiminnallistaminen	59
5.4.2	Nykyinen strategia, yhteenveto nykytilasta ja kehityskohteet	61
5.5	Kohdeyrityksen strategiaproessin yhteenveto	63
6	Tutkimuksen kehittämiskäytäntö	65
6.1	Kehittämiskäytännön keskeiset periaatteet ja linjaukset	65
6.2	Kohdeyrityksen strategiaproessin malli	67
6.3	Mallin soveltuvuuden arviointi haastattelututkimuksen perusteella	68
7	Johtopäätökset	71
7.1	Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista	71
7.2	Tulosten tarkastelu ja ehdotukset toimenpiteiksi	72
7.3	Tutkielman heikkouksien ja vahvuuksien arviointi	73
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	76
	Lähteet	77
	Liitteet	81
	Liite 1. Pysäköinnin palvelumalli (ParaS)	81
	Liite 2. Kohdeyrityksen asiakaskysely 2015	81
	Liite 3. Kohdeyrityksen avainhenkilöiden haastatteluaineisto	81

Kuviot

- Kuvio 2.2 Strategiset johtamisen kulmakivet Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, s. 333)
- Kuvio 2.2.1 Toimialan viisi voimaa Porterin mukaan (Porter, 2008, s. 81)
- Kuvio 2.2.2 Yrityksen ydinosaamisten puunäkymä (Prahalad & Hamel, 1990, s. 81)
- Kuvio 2.3 Strategian luontiprosessi Hambrick'n ja Fredricksonin mukaan (Hambrick & Fredrickson, 2005, s. 53)
- Kuvio 2.4.1 Liiketoimintaosaamisen johtamisen kolme tasoa (Näsi & Neilimo, 2006, s. 246)
- Kuvio 2.5 Tulokorttijärjestelmän periytyminen yrityksessä (Niven, 2014, s. 307)
- Kuvio 2.7 Maksotason analyysin PESTE kuva (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, s. 120; Bensoussan & Fleisher, 2013, s. 188)
- Kuvio 2.7.1 Liiketoiminnan kanvasmalli (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 18-19)
- Kuvio 5.1 Strategiatyön vaiheet
- Kuvio 5.2 Kohdeyrityksen strategiaprosessin roolit ja johtaminen
- Kuvio 6.2 Strategiaprosessin hallinnan konstruktio esitettynä vuosikellon muodossa

Taulukot

- Taulukko 2.6 Strategiavuosikello Lindroosin ja Lohiveden mukaan (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 50)
- Taulukko 3.2 Kyselytutkimukseen vastanneet henkilöt
- Taulukko 5.5 Kohdeyrityksen strategiaprosessista tunnistetut kehittämiskohteet

1 Johdanto

Yritysten menestyminen vaatii yhä monialaisempaa osaamista. Toimintaympäristön muuttuminen on yhä rajumpaa ja muutokset tapahtuvat nopeasti. Digitalisaatio on mahdollistanut kokonaan uudenlaisten toimintatapojen syntyminen sekä vanhojen korvaamisen nopeammilla ja tehokkaammilla ratkaisuilla. Sidosryhmäkentässä omistajien vaatimukset ovat kasvaneet, asiakkaat ovat valveutuneempia ja vaativat laadukkaampaa, henkilökohtaisempaa ja kestävämpää palvelua. Yhä useammin arvo muodostetaan alihankkijoiden muodostamissa palveluketjuissa, verkostoissa. Yritysjohdolta vaaditaan laaja-alaista verkostojen hallintaa ja monimutkaisten palveluprosessien hahmottamista. Samaan aikaan työn tekemisen malli on murroksessa. Työn luonne muuttuu suorittavasta asiantuntijamaisempaan suuntaan, palvelut korostuvat. Tämä haastaa nykyiset johtamisen mallit ja käytännöt siirtymään prosessimaisesta ajattelumaailmasta asiakaslähtöisempään otteeseen.

Yrityksen strategia on toiminnan punainen lanka. Se tiivistää yrityksen tahtotilan, tavoitteen, menetelmät, arvot ja periaatteet ymmärrettäväksi ja toteutettavaksi kokonaisuudeksi. Strategia ei ole yksittäinen toimenpide vaan joukko valintoja, suunnitelmia ja niiden tavoitteellisia toteuttamisprojekteja. Hyväkään suunnitelma ei onnistu, jos sitä ei saada tehokkaasti toiminnallistettua ja vietyä osaksi yrityksen operatiivista toimintaa. Toisaalta tehokkainkaan organisaatio ei saavuta sille asetettuja tavoitteita, jos ne eivät ole selkeitä sekä ymmärrettäviä ja niitä ei koeta omiksi. Säännöllinen strategian arviointi sekä päivittäminen on yrityksen tapa kehittää ja kasvattaa toimintaansa mutta myös osa riskienhallintaa.

Strategian tutkimuksen klassisena lähestymistapana on Porterin vuonna 1980 esittelemä kilpailukykystrategia (Lehmann & Kutnick, 2012, s. 13). Lähestymistapa keskittyy kilpailukykyisen strategian luomisen osa-alueisiin sekä strategian toteuttamiseen liittyvään jaotteluun. Aihepiirin osalta tutkimusta löytyy varsin runsaasti mikä on ymmärrettävää huomioiden, että Porterin teoria on esitelty yli 40 vuotta sitten. Strategiaan liittyvässä

tutkimuksessa korostuvat teorialähtöisyys sekä perinteinen ajattelumalli tuotannollisesta toiminnasta ja sen tehokkuudesta. Merkittävästi vähemmän löytyy tutkimusta strategiaprosessista nopeasti muuttuvassa ja digitaalisessa toimintaympäristössä. Tutkimukselle, jossa strategiaprosessia lähestytään kollektiivisena ja sidosryhmiä osallistavana toimintana on todettu olevan tarvetta. Tämän näkökulman nostavat esiin esimerkiksi Hämäläinen ja kumppanit (Hämäläinen ja muut, 2016, luku 7) sekä Grönroos ja Tillman (Grönroos & Tillman, 2020, s. 250).

Kehitän tässä tutkielmassa kohdeyritykselle soveltuvan mallin strategiaprosessin hallintaan. Malli kuvataan kohdeyrityksen kontekstissa, jonka lisäksi esitellään strategiaprosessin hallintaan soveltuvana työkaluna strategiaprosessin vuosikello. Vuosikellon avulla johto pystyy hahmottamaan missä vaiheessa strategiaprosessi etenee ja mitä asioita tulee tehtäväksi prosessin eri vaiheissa.

1.1 Tutkimuksen lähtökohta ja tutkimuskysymys

Tutkielman lähtökohtana on kohdeyrityksen strategian uudistaminen ja toiminnallistaminen strategiakaudella. Strategian uudistaminen on osa kohdeyrityksen strategiatyötä. Strategian uudistaminen tapahtuu strategiakierroksissa. Jokainen kierros on jaettu kolmeen peräkkäiseen, toisiaan seuraavaan, vaiheeseen sekä erilliseen implementointiosioon. Kierrosten vaiheet esitellään yksityiskohtaisesti myöhemmin osana tutkimuskysymyksen asettelua ja kehittämiskäytännön esittelyä.

Strategiakausi on strategian suunniteltu ajallinen kesto ja sen vaikuttava aikaväli. Kohdeyrityksessä strategiakauden pituus on pääsääntöisesti kalenterivuosi. Strategiakauden pituuteen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen toimiala, toimintaympäristön muutosnopeus sekä liiketoiminnalliset tavoitteet (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 12; Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 26). Tutkielmassa kuvataan kohdeorganisaation strategiaprosessi sillä ta-

solla, kun se on tarpeellista tutkimuskysymyksen ja kehitysratkaisun kannalta. Strategia-prosessin kuvaaminen on osa tutkielman kontekstin määrittelyä ja toisaalta myös sen rajausta.

Tutkielman tutkimuskysymyksenä on:

Millainen on kohdeyritykselle soveltuva strategiaproessin kehittämisen malli?

Kysymykseen pyritään hahmottamaan vastaus kuvaamalla kohdeyrityksen vallitseva nykytila, toimintaympäristö, laajentamalla strategiaan liittyvää teoriapohjaa, keräämällä strategiaproessin vaiheita määrittelevää ja jäsentävää materiaalia sekä esittelemään kehittämiskäytännön malli strategiaproessin hallintaa. Konkreettisenä työkaluna esitellään vuosikello, jolla strategian toteutumista edistäviä tavoitteita siirretään osaksi yrityksen operatiivista toimintaa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja ratkaisuehdotus

Tutkielman keskeisenä lopputuloksena esitellään kohdeyritykselle soveltuva kehittämiskäytännön malli strategiaproessin hallintaan. Ratkaisu pyritään kuvaamaan siten, että se mahdollistaa strategiakerroksen ylittävän ohjauksen strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteena on kuvata ratkaisu sillä tasolla, että kohdeyrityksellä on mahdollista tunnistaa strategiatyöhön liittyviä kehittämiskohteita laajemminkin sekä laatia niihin liittyviä yksityiskohtaisempia kehittämissuunnitelmia ja strategisia kehittämisprojekteja. Ratkaisussa painotetaan teorian ja liiketoimintaympäristön ymmärryksen, johtamistyön sekä organisaation ja henkilöstön roolin merkitystä. Kehittämiskäytännön sopivuutta kohdeyritykseen arvioidaan myös haastattelututkimuksen muodossa. Tutkielmassa tehtyjä havaintoja kohdeyrityksen strategiaproessista voidaan hyödyntää jatkokehityskohteita suunniteltaessa.

Tutkielman tavoitteena on esitellä kohdeyrityksen kontekstiin sopiva kehittämiskäytäntö, jolla kohdeyritys voi ohjata strategisten tavoitteiden toteutumista. Tutkielman tuloksena esitellään strategiaproessin malli. Sen avulla kohdeyritys voi jokaisella strategiakerroksella varmistaa kokonaisstrategian mukaiset toimenpiteet, vaiheistaa strategian määrittely-, suunnittelu- ja toteutusvaiheet sekä todentaa tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuuden.

Tutkielman tavoitteiden ja tutkimuskysymyksen hahmottamiseksi määritellään kohdeyrityksen strategiatyön tapa ja käytettyjen termien sisältö sen kontekstissa. Esimerkiksi strategiatyö, strategiakerrokset ja strategian vaiheistus ovat erilaisia jokaisessa yrityksessä. Strategiakerros on yhtenäinen kokonaisuus, jonka vaiheet liittyvät kiinteästi toisiinsa. Vaiheita yhdistävänä tekijänä ovat strategiassa asetetut tavoitteet. Toisin sanoen strategiatyön kaikissa vaiheissa, toiminnoissa, suunnittelussa, määrittelyissä ja toteutuksessa on huomioitava niiden suhde strategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Tästä johtuen tietyssä strategiatyön vaiheessa on huomioitava soveltuvien osien myös edellisen ja seuraavan vaiheen toimintoja. Esimerkkinä tästä ovat käytössä olevat (tai strategiassa määritellyt) resurssit. Resurssien voidaan olettaa kattavan koko strategiakauden, ei pelkästään tiettyä strategiakerrosta tai kehittämishanketta. Strategiatyön näkökulmasta tavoitteena on mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus, joka tiivistää strategian alustavaksi suunnitelmaksi ja toimintamalliksi.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkimus on jaettu neljään kokonaisuuteen. Ensimmäisessä kokonaisuudessa esitellään strategiaan keskeisesti liittyviä teorioita. Näiden perusteella luodaan teoreettinen viitekehys painottuen johtamisen, liiketoiminnan ja toiminnan organisoimisen näkökulmiin. Lisäksi esitellään kohdeyrityksen liiketoimintaan ja organisointiin liittyvää teoriapohjaa niiltä osin, kun se on tarpeellista tutkielman tavoitteiden saavuttamiseksi ja viitekehysten hahmottamiseksi.

Toisessa kokonaisuudessa määritellään käytettävä tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen eteneminen. Osiossa esitellään tutkielmassa käytetty aineisto, haastattelututkimuksen toteutustapa sekä aineiston luokittelumenetelmät.

Kolmannessa kokonaisuudessa kuvataan kohdeyrityksen organisaatio, johtamismalli sekä liiketoimintamalli. Lisäksi esitellään tutkimuksen kannalta keskeiset kohdeyrityksen painotukset kuten asiakaslähtöinen toimintamalli sekä toimintaympäristön mallintamisen lähtökohdat. Näiden lisäksi osiossa esitellään kohdeyrityksen strategiaproessin vaiheistus, keskeiset vaikuttavat roolit sekä tunnistetut prosessin kehittämiskohteet.

Neljännessä kokonaisuudessa esitellään tutkimuksen kehittämiskäytäntö, arvio sen soveltamisesta kohdeyritykselle sekä aineiston analysointi ja luotettavuuden arviointi. Lisäksi esitellään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja ehdotuksista jatkotoimenpiteiksi.

2 Strategia yrityksen johtoajatuksena

Tarkasteltaessa strategiaa on hyvä määritellä mitä strategialla tässä tutkielmassa tarkoitetaan. Strategia ja siihen liittyvä strategiatyö ovat organisaatiokohtaisia (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 93). Toisin sanoen jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa strategian luomisen tapa tai malli. Tämän hahmottaminen on tärkeää ratkaisumallina esitellyn konstruktion sovellettavuuden osalta. Kohdeyrityksen strategian luomisen malli osaltaan määrittää tutkielman teoreettisen viitekehyksen, laajuuden sekä kohdentaa ratkaisumallin juuri kohdeyrityksen osalta keskeisiin teemoihin.

Seuraavassa esitellään kirjallisuuskatsauksena strategiaan ja sen luomiseen liittyviä keskeisiä teorioita. Osioon on koostettu kohdeyrityksen näkökulmasta olennaisia ja strategiatyössä huomioitavia kokonaisuuksia.

2.1 Strategia

Yleisesti tunnetun käsityksen mukaan strategian käsite on lähtöisin antiikin Kreikasta. Strategia liitetään kiinteästi sodankäyntiin ja antiikin kreikan kielen sanaan *strategos*. Strategos oli armeijan johtaja ja sopi kollegoidensa kanssa yhdessä ennen taisteluita, miten siinä toimittaisiin (Vuorinen, 2013, s. 3). Strategian historia siis nojaa voimakkaasti sodanjohtoon ja sen avulla on pyritty kuvaamaan, kuinka tavoitteet ja voitot saavutetaan käytössä olevia resursseja hyödyntäen. Siirryttäessä nykyaikaiseen liikkeenjohtoon Porter esimerkiksi vastaa kysymykseen strategiasta seuraavasti: *”Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities.”*. Porter tarkoittaa määritelmällään yrityksen palveluiden ja tuotteiden erilaistamista varioimiseen, tarvepohjaisuuteen ja tarjoamiseen, tai saatavuuteen, liittyviä аспектеja. Porterin mukaan strategia vaatii myös valintoja, mitä tehdään ja erityisesti mitä jätetään tekemättä (Porter, 1996, s. 66). Joissain yhteyksissä myös Business Superstariksi kutsuttu Jack Welch

taas kuvaa strategiaa konkreettiseksi, eläväksi ja dynaamiseksi peliksi (Welch ja muut, 2006, s. 165).

Porter taas ottaa kantaa siihen mitä strategia ei ole. Porterin mukaan strategia ei ole operatiivista tehokkuutta, vaikkakin myös se on tärkeää. Porter esittää, että lisätessään operatiivista tehokkuutta yritykset ajautuvat hintakilpailuun, alkavat entistä enemmän muistuttaa toisiaan, eikä kilpailua voita yksikään yritys. Tämä on tärkeä näkemys, sillä varsinkin talouden taantumassa monet yritykset käyttävät valtavasti aikaa kustannustehokkuuden parantamiseen ja unohtavat kilpailuedun hakemisen.

Neilimon ja Näsin mukaan ”*Strategia on johtava ajatus pitkäjänteisestä tavasta saavuttaa asetetut päämäärät. Se on koko toimintaa ohjaava ja sitä yhteen sitova ’punainen lanka’*” (Näsi & Neilimo, 2006, s. 85). Tätä voidaan tulkita siten, että riippumatta siitä miten yrityksen pitkäjänteiset aiomukset on muodostettu, tai miten ne on kuvattu, jo niiden olemassaolo muodostaa strategian, kunhan ne ohjaavat koko yrityksen toimintaa, eivätkä ole vain toimitusjohtajan, tai jonkun muun toimijan oma näkemys päämääristä. Eli strategiassa oleellista on, että kaikki ymmärtävät toiminnan päämäärät ja toimivat yhdessä nämä saavuttaakseen.

Näsi ja Aunola (Näsi & Aunola, 2001, s. 10-11) taas lähestyvät strategiaa muodostamalla Mintzbergin ja Haxin pohjalle kuusi tapaa hahmottaa yrityksen strategia. Näsin ja Aunolan mallissa strategian määrittely lähtee yrityksen omista lähtökohdista ja voi käsittää yhden tai useita seuraavassa esitetyistä alueista:

- Strategia on yrityksen integroiva päätösmalli
- Strategia on yrityksen mission varmistaja pitkällä tähtäyksellä
- Strategia on yrityksen kilpailullisen toiminta-alueen määrittely
- Strategia on operatiivinen vastaus SWOT-analyysiin
- Strategia on jäsentelysystemi yritys-, liiketoiminta- ja funktiotasojen johtamiselle

- Strategia on yrityksen toiminnan vuorovaikutusmalli omistajien ja muiden sidosryhmien kanssa

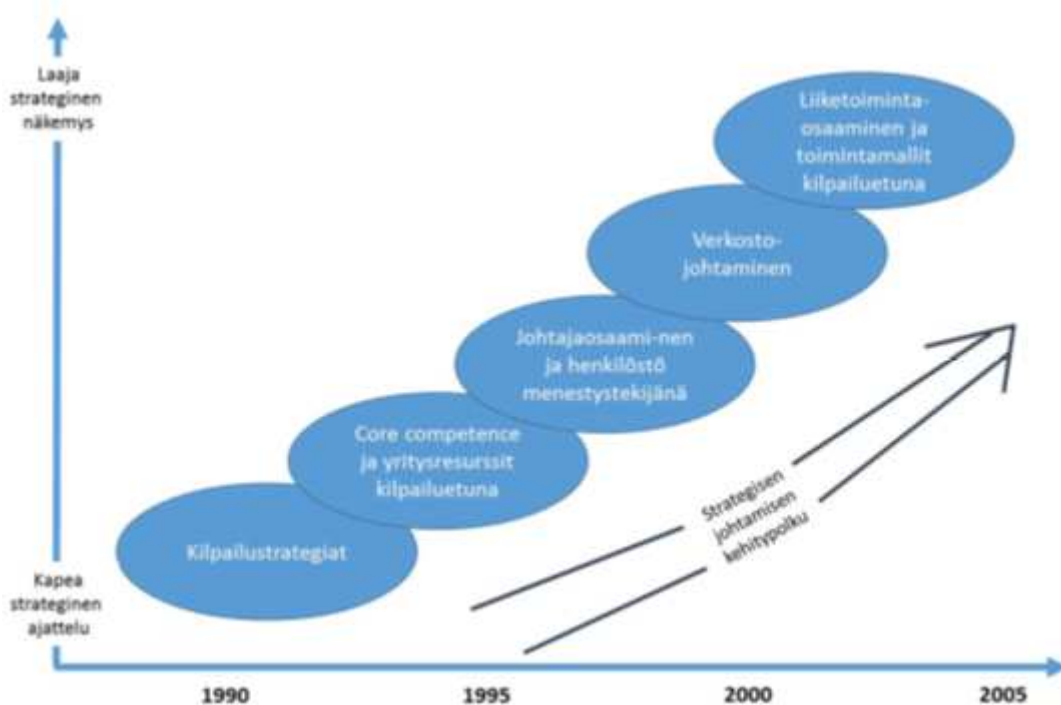
Hambrick ja Fredrickson määrittelevät strategian esittämällä kysymyksen: ”*Are you sure you have a strategy?*” (Hambrick & Fredrickson, 2005, s. 51). Hambrick ja Fredrickson korostavat näkökulmaa, jossa strategiaa käytetään usein hyvin kevyesti tarkoittamaan milloin mitäkin esittäjälle tärkeätä asiaa; henkilöstöstrategiaa, palvelustrategia, hankintastrategia ja niin edelleen. Hambrickin ja Fredricksonin näkemyksen mukaan jokaisella yrittäjällä ja yrityksellä tulee olla kokonaisvaltainen käsitys siitä, kuinka asetetut tavoitteet saavutetaan. Tämän käsityksen, tai strategian, tulee vastata seuraaviin viiteen kysymykseen:

- Areenat: millä tuotteiden tai palveluiden alueella olemme aktiivisia?
- Välineet: miten pääsemme sinne?
- Erilaistajat: miten voitamme muut samojen markkinoiden toimijat?
- Vaiheistus: mikä on valittujen toimenpiteiden järjestys ja nopeus?
- Taloudellinen logiikka: Miten toimintamme tuottaa taloudellista tulosta?

Strategiasta käytävä keskustelu kääntyy usein työkaluihin ja toimintamalleihin, ilman että käydään yhtenäistä keskustelua siitä, mitä strategiatyöhön osallistuvat henkilöt strategialla ymmärtävät. Useat yritykset, kuten myös tutkielman kohdeyritys, perustavat strategiansa toteuttamissuunnitelmat Kaplanin ja Nortonin luomaan viitekehukseen, jossa toiminnan ohjaaminen tapahtuu ensisijaisesti tasapainotetun tulokortin kautta. Tasapainotetun tulokortin malli on esitelty kohdassa 2.5. Tasapainotettu tulokortti on yksi strategian johtamisen työkalu kuten myös tutkielmassa työkaluna esiteltävä vuosikellokin (kohta 2.6). Kaplan ja Norton tarjoavat hyviä työkaluja myös koko strategiatyön näkökulmasta, mutta itse kysymys siitä, mitä strategia on ja mitä sillä tavoitellaan, jää vastaamatta. Riskinä on, että strategiatyössä kysymystä ei edes esitetä, koska oletetaan tai luotetaan kaikkien sen jo tietävät, vieläpä samalla tavalla.

2.2 Kehyksiä strategian luontiin

Neilimo ja Uusi-Rauva nostavat esille viisi keskeistä nykyaikaisen strategian luonnin kulmakiveä, jotka sijoittuvat ajallisesti 1980-luvulta nykypäivään. Neilimon ja Uusi-Rauvan esiin nostamat strategisen johtamisen kulmakivet ovat kilpailustrategiat, ydinosaaminen ja yritysresurssit, johtajaosaaminen ja henkilöstö, verkostojohtaminen sekä liiketoimintaosaaminen ja toimintamallit (kuvio 2.2).



Kuvio 2.2 Strategiset johtamisen kulmakivet Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, s. 333)

Porter nosti 1980-luvulla esille kilpailuedun käsitteen. Porterin mukaan yritys pystyy hakemaan kilpailuetua kolmella tavalla, joko kustannusjohtajuuden, erottautuminen tai keskittymisen kautta (Magretta, 2012, s. 31). Samassa yhteydessä Porter toi mukaan toimiala-analyysin viiden voiman mallin. Hamel ja Prahalad jatkoivat 1990-luvun alussa Porterin ajatusta yrityksen ydinosaamisten suuntaan. Hamelin ja Prahaladin mukaan yrityk-

sen pitää pystyä tunnistamaan ja erottamaan toisistaan ydinosaamisensa, ydintuotteensa sekä lopputuotteensa. Vaikka lopputuotteet ovatkin yritykselle tärkeitä, tulee yrityksen kilpailukyvyyn lähteeä tunnistettujen ydinosaamisten ja tuotteiden kautta (Prahalad & Hamel, 1990, s. 88).

1990-luvun puolivälissä Kotter toi strategiseen ajatteluun mukaan johtajaosaamisen näkökulman. Kotterin mallin mukaan kilpailuetuun liittyy keskeisesti johtajuus ja näkemyselisyys. Alkuperäinen Kotterin kahdeksanvaiheinen ohjelma julkaistiin 90-luvulla (Kotter, 1995, s. 61), jonka Kotter päivitti 2012 vastaamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksia (Kotter, 2012, s. 52). 2000-luvun alussa Kalakota taas toi strategisen johtamisen malliin arvoketju- ja verkostojohtamisen ajattelumallin (Kalakota, 1999, s. 31). Nykyaikaisen strategia-ajattelun juurien voidaankin todeta pitkälti pohjautuvan aiempiin teorioihin. Uutena aspektina mukaan ovat tulleet liiketoimintaosaaminen ja liiketoimintamallit osana kilpailuedun luontia. Liiketoimintaosaamisen kautta yritysjohdon pääasiallisena tehtäväksi on noussut yrityksen liiketoiminnan asemointi jatkuvassa muutoksessa olevaan liiketoimintaympäristöön. Liiketoimintamallin taas voidaan katsoa yhdistävän yrityksen arvon luomisen, sekä ansaitsemisen samaan johtamismalliin (Neilimo & Uusi-Rauva, 2012, s. 300).

2.2.1 Strateginen kilpailuetu

Porter on esittänyt 1980-luvun alussa näkemyksensä yrityksen kilpailukyvyyn lähteistä ja strategisesta toimiala-analyysistä (Porter, 1998, s. 35). Porter esittää, että yrityksen kilpailustrategian valinnassa korostuu kaksi keskeistä kysymystä:

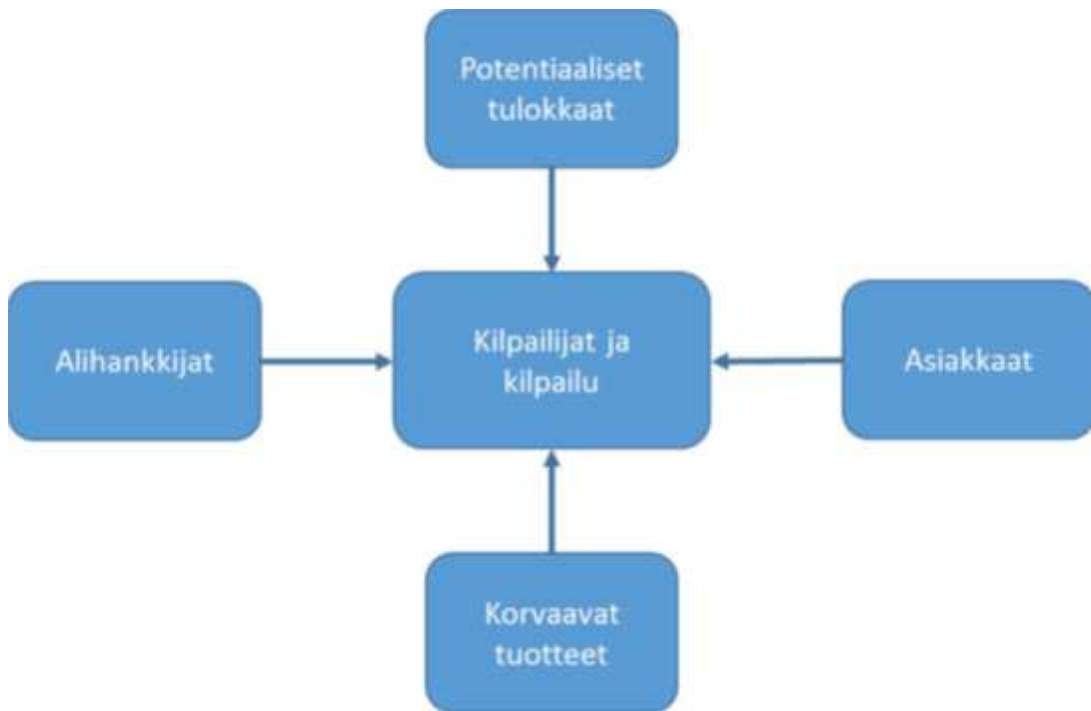
- Mikä on toimialan pitkän aikavälin yleinen houkuttelevuus?
- Mikä on toimialan kilpailutilanne ja yrityksen tilanne toimialan sisällä?

Näitä kahta seikkaa ei voi erottaa toisistaan, sillä kannattavallakin toimialalla yritys voi menestyä huonosti, jos sen kilpailuasema on huono. Ajatuksen mukaan yrityksen kilpailuetu on riippuvainen asiakkaille tuotetusta arvosta, jonka pitää olla suurempi kuin arvon aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Arvonluonti pitää myös tapahtua kilpailijoita tehokkaammin, tämä muodostaa yrityksen kilpailuedun. Porterin mukaan yrityksen kilpailuetu voi muodostua jostakin seuraavista kolmesta seikasta; kustannusjohtajuus, erottautuminen tai keskittyminen (Porter, 1998, s. 41):

- Kustannusjohtajuusstrategian valinnut yritys pyrkii olemaan ainoa, tai paras alhaisimmin kustannuksin asiakasarvoa tuottava yritys. Tähän se voi pyrkiä muun muassa suuruuden ekonomian kautta (Magretta, 2012, s. 30).
- Erottautumisstrategian valinnut yritys pyrkii erottautumaan ainutlaatuisuudellaan kilpailijoista. Tyypillisesti yritys valitsee jonkun, tai jotkin tuotteen tai palvelun ominaisuudet, joiden se katsoo tuovan asiakkaille erityistä arvoa ja joita ne pitävät tärkeinä. Erottautumisen avulla yritys pyrkii saamaan tuotteestaan tai palvelustaan kilpailijoita paremman hinnan.
- Keskittymisstrategian valinnut yritys määrittelee ja rajaa toimintakenttensä tarkasti ja pyrkii tällä rajatulla alueella saamaan ylivoimaisen kilpailuedun, jonka se voi hyödyntää tuotteen tai palvelun hinnassa.

Toimialan houkuttelevuuden ja kannattavuuden analysointiin Porter esittää viittä kilpailutekijällistä näkökulmaa, jotka joissakin yhteyksissä määritellään myös toimialan viideksi voimaksi (kuva 2.2.1):

- Alalla olevat kilpailijat ja niiden välinen kilpailu
- Potentiaaliset uudet tulokkaat ja niiden uhka
- Asiakkaat ja heidän muodostama neuvotteluasema
- Alihankkijat ja toimittajat sekä heidän neuvotteluvoimansa
- Korvaavat tuotteet ja näiden tulon uhka



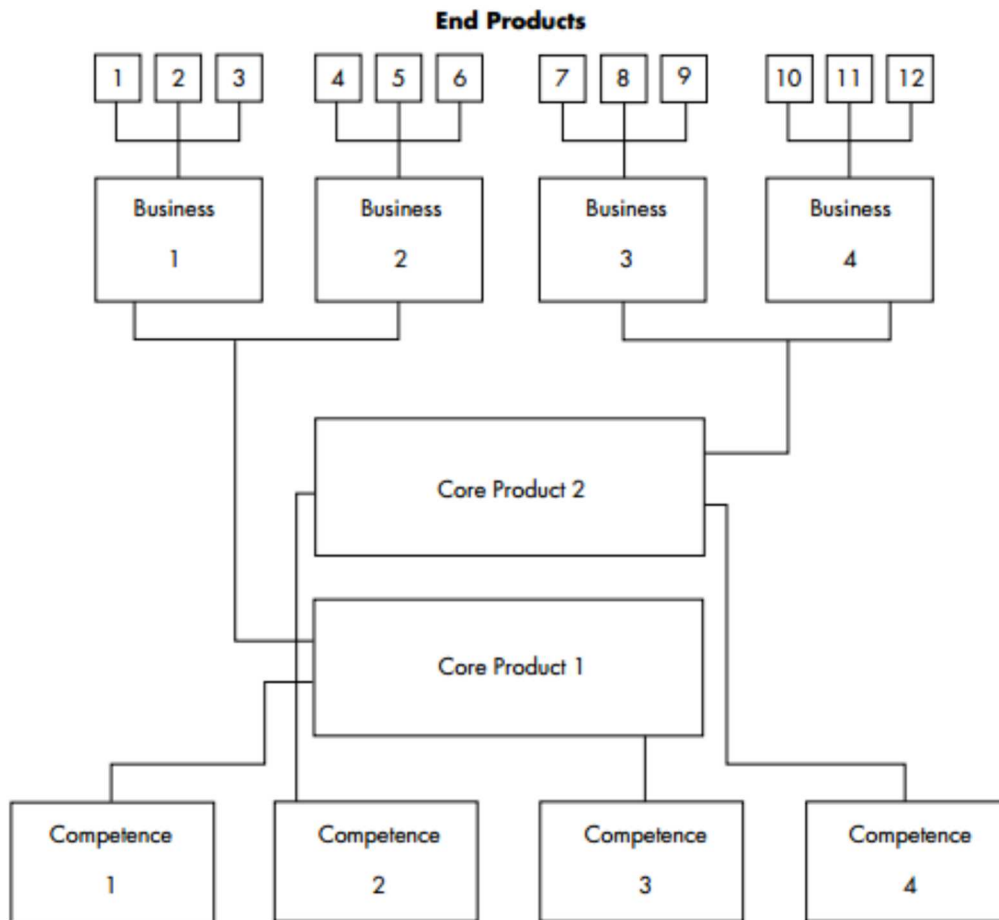
Kuvio 2.2.1 Toimialan viisi voimaa Porterin mukaan (Porter, 2008, s. 81)

Kunkin vaikuttavan voiman painoarvo on riippuvainen toimialan rakenteesta ja liiketoimintamalleista, mutta yritys itse voi vaikuttaa niihin strategiansa kautta. Kilpailuetua määriteltäessä ja strategisia painopisteitä luotaessa kukin näistä viidestä voimasta tulee analysoida. Yrityksen varsinainen kilpailuetu voi Porterin mukaan pohjautua johonkin kolmesta aiemmin esitetystä kilpailukykytekijästä. Olennainen osa esitettyä ajatusmallia on, että kilpailuedun tavoittelu ohjaa valintaa kunkin kolmen kilpailukykytekijän välillä ja yrityksen on pystyttävä valitsemaan mitä kilpailuetua se tavoittelee ja millä alueella se sitä tavoittelee. Mikäli yritys ei pysty valintaa tekemään, vaan pyrkii miellyttämään kaikkia alueita, se ei tule saamaan ylivertaista kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden, vaan päätyy keskinkertaiseen strategiaan ja keskimääräistä heikompaan menestykseen. (Magretta, 2012, s. 138)

2.2.2 Ydinosaamiset strategian perustana

Hamelin ja Prahaladin esityksen mukaan yrityksen kilpailuetu muodostuu sen ydinosaamisesta (Prahalad & Hamel, 1990, s. 83). Ydinosaamisella Hamel ja Prahalad tarkoittavat sekä yrityksen osaamista keskeisiksi valituilla kilpailualueilla että ydintuotteita joilla kilpailuetua haetaan. Ydinosaamisen ja -tuotteiden osalta keskeistä on, että niitä arvioidaan koko yrityksen, ei ainoastaan yksittäisten liiketoimintojen näkökulmasta. Yhtä keskeistä kuin ydinosaamisen ja -tuotteiden tunnistaminen on yrityksen kyky saada tämä ydinkyvykyys palvelemaan liiketoimintojen kilpailutilannetta. Hamel ja Prahalad tunnistavat ydinosaamisen rakentamisen haasteeksi yritysjohton huolen liiketoimintojen autonomian rajoittamisesta, sekä jatkuvan paineen tuloksenteolle. Ilman johdon vahvaa sitoutumista, yrityksen mahdollisuus ydinosaamisen ja -tuotteiden määrittelyyn, sekä näiden tuomien kilpailuetujen hyödyntämiseen yritys on vaarassa sortua tekemään keskinkertaista tai huonoa liiketoimintaa kaikilla liiketoiminta-alueillaan. Hamelin ja Prahaladin tehokkuuteen tähtäävää mallia on noussut haastamaan nykyaikainen (digitaalinen) alustatalous. Alustatalouden malli painottaa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa arvонmuodostumista ja asiakasymmärrystä tehokkuuden sijaan (Koponen, 2019, s. 94).

Hamel ja Prahalad kuvaavat monialaista yritystä puuna (kuvio 2.2.2), jossa juurien verkosto on yrityksen ydinosaamista (competence), runko ydintuotteita (core product) ja oksista liiketoimintoja (business).



Kuvio 2.2.2 Yrityksen ydinosamisten puunäkymä (Prahalad & Hamel, 1990, s. 81)

Ydinosaminen voidaan tunnistaa seuraavien kolmen määritelmän kautta:

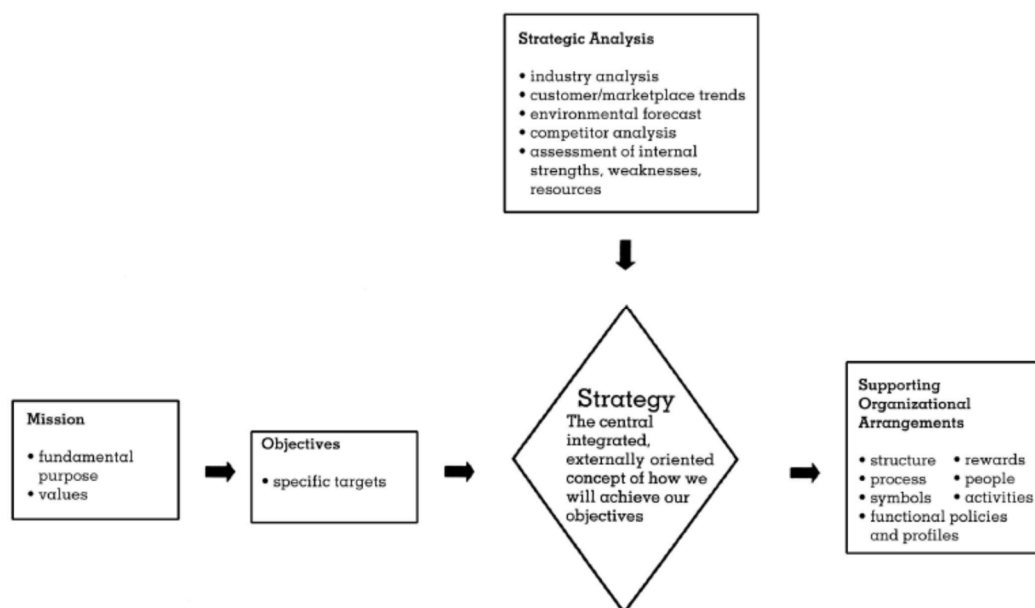
- Ensimmäisen mukaan ydinosamiset tarjoavat pääsyn useille eri liiketoiminta-alueille
- ydinosamisten pitää tarjota merkittävää apua asiakasarvon luonnissa
- ydinosamisten pitää olla kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa

Hamel ja Prahalad esittävät, että yrityksen kaksi järjestäytymismallia ovat järjestäytyminen joko strategisten liiketoimintayksiköiden tai ydinosamisten ympärille. Samassa yhteydessä nousee esille ristiriita näiden kahden organisoitumismallin välillä. Strategiselle liiketoimintayksikölle luontaisinta on voittaa globaali kilpailu välittömästi ja pyrkiä rakentamaan kuhunkin hetkeen parhaat tuotteet tai palvelut, kun taas ydinosamisten ympärille rakennetussa organisaatiossa toiminta ja kilpailuetu haetaan ydinosamisten ja -

tuotteiden kautta, lopputuotteet rakennetaan näiden päälle. Liiketoimintayksiköiden ympärille rakennetussa organisaatiossa päädytään usein tilanteeseen, jossa mikään liiketoiminta ei ole vastuussa ydinosaisista tai -tuotteista ja esimerkiksi strategisten investointipäätösten perustelu ei onnistu.

2.3 Strategian implementointi

Strategian toteuttamiseen liittyviä toimenpiteitä kutsutaan strategisiksi hankkeiksi tai strategisiksi projekteiksi. Strategiatyötä voidaan tarkastella laajana koko strategisen johtamisen kattavana aktiviteettina, tai suppeana strategian luontiin rajoittuvana toimenpiteenä. Laajan näkemyksen mukaan strategiatyö, jota sekä Kaplan ja Norton (Kaplan & Norton, 2008, s. 8) että Näsi ja Aunola (Näsi & Aunola, 2001, s. 14) edustavat, kattaa kaikki vaiheet strategian luonnista valmiin käyttöön otetun strategian seurantaan, testaukseen ja kehittämiseen. Suppean käsityksen mukaan, jota Hambrickin ja Fredricksonin edustavat, voidaan katsoa keskittyvän strategian laadintaan. Malli jättää ulkopuolelleen omistajastrategian määrittelyn, sekä kaikki strategian muotoilun jälkeen tulevat johtamisen, toteutuksen ja seurannan vaiheet (kuvio 2.3).



Kuvio 2.3 Strategian luontiprosessi Hambrick'n ja Fredricksonin mukaan (Hambrick & Fredrickson, 2005, s. 53)

Kaplan ja Norton nostavat esille näkemyksen, että yrityksissä on käytössä lukuisia työkaluja, kuten strategiakarttoja ja tulokortteja, mutta työkalujen päälle tarvitaan kattava viitekehys - strategiaprosessi. Kaplan ja Norton esittelevät strategiaprosessille kuusivaiheisen johtamisjärjestelmän. Toimiakseen johtamisjärjestelmä tarvitsee omistajan, organisaatioyksikön tai pienemmässä yrityksessä vastuullisen henkilön, joka vastaa strategiaprosessiin liittyvien avainprosessien suorittamisesta ja koordinoinnista.

2.4 Johdon rooli strategiatyössä

Strategiatyössä korostuu yrityksen johtamistyöskentely. Strategia on päätös muutoksesta tai pikemminkin joukosta muutoksia. Johdon tehtävänä ei ole pelkästään strategian tekeminen. Työhön kuuluu luoda strategiatyölle toimintatavat, joilla yrityksen henkilöstö kokee strategian ”omakseen” ja tavoiteltava arvoiseksi. Kotter esimerkiksi on tuonut strategiseen ajatteluun johtajuuden ja ennen kaikkea juuri muutosjohtajuuden näkökulman. Strategisessa johtamisessa yleisesti tunnettu tosiasia on, että useissa tapauksissa tavoiteltu strategia ei ole yhtenevä lopulta toteutuneen strategian kanssa. Kotter nostaa esille kahdeksan keskeistä muutosjohtamisen virhettä (Kotter, 1995, s. 61):

1. Yrityksen tyytyväisyys

Johto ei luo riittävää muutospakon tunnetta ja sallii ihmisten työskentelyn totutulla tavalla. Tähän liittyy myös yrityksen aiempi menestys, joka estää näkemästä muutoksen tarpeen

2. Epäonnistuminen riittävän voimakkaan muutosta johtavan liittouman muodostamisessa

Muutosta johtamaan tarvitaan riittävän voimakas liittouma, jolla on tarvittava voima, arvovalta ja tieto muutoksen läpiviemisessä. Kotterin mukaan johto liian usein aliarvioi muutoksen vaikeuden ja voimakkaan liittouman tarpeen.

3. Vision tärkeyden aliarvioiminen

Mikään suunnitelma tai muutosohjelma ei voi korvata selkeätä, ymmärrettävää ja innostavaa visiota.

4. Vision kommunikoinnin 10-kertainen vajavaisuus

Muutoksen aikaansaaminen ei ole mahdollista, elleivät ihmiset ole valmiita tukemaan muutosta. Viestinnän pitää olla jatkuvaa ja voimakasta, ja sitä pitää tapahtua suunnitellusti organisaation kaikilla ja kaikille tasoille. Mikään ei vesitä muutosviestintää varmemmin, kun vaikuttavassa asemassa olevien henkilöiden epäjohdonmukaisuus toiminnan ja verbaalisen viestinnän välillä. Viestintä on tunnistettu kohdeorganisaation yhdeksi kehittämisen kohteeksi.

5. Uutta visiota estävien esteiden salliminen

Jokaisessa muutoksessa tulee eteen esteitä. Muutoksessa mukana olevat henkilöt pitää sitouttaa muutosta estävien voimien poistamiseksi. Yksi tapa on asettaa tavoitteet ja kannustimet tukemaan uuden vision toteutumista.

6. Epäonnistuminen nopean aikavälin voittojen saavuttamisessa

Muutoksen toteutumisen kannalta on oleellista kyetä näyttämään lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamista, eli voittoja. Jos tavoitteet on asetettu liian suuriksi ja niiden toteutuminen on pitkällä edessäpäin, riskiksi tulee, että työntekijät väsyvät ponnistellensa tavoitteiden eteen.

7. Voiton julistaminen liian aikaisin

Voittojen ja onnistumisten saavuttamisen juhlistaminen on sallittua, mutta tavoitteiden toteutumisen julistaminen liian aikaisin on suuri virhe, koska se saa organisaation liiallisen tyytyväisyyden valtaan.

8. Muutosten juurruttamisen laiminlyönti yrityskulttuuriin

Kriittinen osa muutosjohtajuutta on saada muutos ja uudet toimintatavat osaksi yrityksen normaalia toimintaa ja jopa arvoja.

Kotter on päivittänyt johtamiseen liittyviä toimenpiteitä ja pyrkinyt löytämään keskeiset muutokseen liittyvät tekijät. Kotterin mukaan muutoksen onnistumisen edellytyksiä voidaan parantaa merkittävästi seuraavilla viidellä periaatteella (Kotter, 2012, s. 49):

- Tunnista ja hyödynnä useita muutosagentteja organisaatiossa
- Luo kuva yhteisestä tavoitteesta ja suunnittele avoimesti
- Perustele tarve järjellä ja tunteella
- Enemmän painotusta johtamiseen (Leadership) kuin ohjaamiseen (Management)
- Toimintatapoja voi olla useita mutta vain yksi yritys

Juuti taas nostaa esiin toiminnan kehittämisen ja jaetun johtamisen näkökulmat osana muutokseen liittyvää johtamistyötä. Toiminnan kehittäminen täydentää Kotterin ajatusta tuomalla mukaan jatkuvan kehittämisen ajatuksen. Siinä organisaation huomio viedään yrityksen perustehtävään, joka useimmiten liittyy asiakkaisiin tai asiakkuuksiin. Jaetun johtamisen mallissa esihenkilö ei ole toiminnan keskiössä vaan yrityksen perustehtävä (Juuti, 2016, s. 83).

Kotterin esittämä ajattelutavan muutos heijastaa yritysmaailman muuttumista nopeampitempoiseksi ja sykliemmäksi. Tässä uudessa määritelmässä strategian luonti ei tapahdu enää hierarkkisesti ylhäältä johdettuna suunnitteluna, vaan eri organisaatiotasojen osallistavan ketteränä ja nopeampaan reagointiin kykenevänä toimintona. Johtamisen rooli osana tavoitteiden saavuttamista haastaa nykyiset jäykät menetelmät tuomalla joh-

tamisen kenttään työn merkityksen ja työpaikan tunneilmaston kaltaisia pehmeitä elementtejä. ”Tunnetasolla on vaikeampi vastustaa jotain sellaista, jota on ollut itse mukana luomassa” (Rantanen ja muut, 2020, s. 190). Lainaus kuvaa ja perustelee hyvin henkilöstön osallistamisen tärkeyttä strategiaprosessissa ja strategiatyössä yleisestikin.

Johdon näkökulmasta strategiatyön sisäänrakennettuna tavoitteena voidaan katsoa olevan toiminnan tehostaminen ja parempi taloudellinen menestyminen. Nämä tavoitteet on eritasoisesti kirjoitettu eri strategioihin. Painotus voi olla toiminnan tehostamisessa asiakasnäkökulmasta (palvelunäkökulma) tai puhtaasti euromäärällä mitatun liikevaihdon lisääminen. Varsinkin strategian alkuvaiheessa nämä tavoitteet voivat olla hyvinkin etäisiä ja perustua enemmänkin yrityksen itsensä tekemisiin suunnitelmiin ja tutkimuksiin. Todellisuudessa strategiatyön edetessä muodostuvat ne johtamisen toimintamallit, joilla on paras mahdollinen vaikuttavuus tavoitteiden saavuttamiseksi. Kohdeyrityksen tapauksessa organisaation liiketoimintaosaamisen kehittymisen ja saatujen kokemusten kautta tarkennetaan johtamistoimintaa sekä liiketoimintamallia. Tarkentaminen tapahtuu strategiakerroksilla ja sen mittareina toimivat välitilinpäätös ja kalenterivuoden lopussa itse tilinpäätös.

Näsi ja Neilimo painottavat johdon liiketoimintaosaamisen ajatusta sekä tärkeyttä (Näsi & Neilimo, 2006, s. 48). Näsi & Neilimo määrittelevät liiketoimintaosaamisen maailmanmallilla, jossa esiintyvät liiketoimintaideologiat, erilaiset ansainnan lajit, globaali kilpailu sekä monityyppiyhteiskunta. Tämä malli sisältää viisi attribuuttia ja neljä seurannaista. Attribuutteja ovat kattavuus, kytköksisyys, epäjatkuvuus, nopeus ja rajuus:

- Kattavuus: Uuden liiketoiminta-ajattelun vaatimuksen laajuus
- Kytköksisyys: Asiat eivät ole irrallisia. Kansainvälistyminen, kvartaalitalous, finanssibusiness ja omistajaohjaus linkittyvät kaikki toisiinsa
- Epäjatkuvuus: Asiat tapahtuvat syklisesti ja jatkuvasti muuttuen. Uudet tavat tehdä asioita tulevat, ennen kuin kaikki ovat oppineet vanhojakaan
- Nopeus: Sama tieto on kaikilla käytettävissä välittömästi. Kilpailuetu muodostuu siitä, kuka pystyy tietoa tehokkaimmin käyttämään

- **Rajuus:** Muutokset ilmenevät huomattavalla voimalla, osin siksi että tieto kulkee nopeasti ja aiheuttaa jopa ylireagointia. Rajuus ilmenee niin pörssiessä kuin yrityksissä ja yksilöissäkin

Maailmanmallista ja siihen vaikuttavista attribuuteista aiheutuvat seuraavat seurannaiset: tehokkuus, positiivinen erilaisuus, muuttuminen ja kokonaisuuksien hallinta.

Tehokkuuden tulee näyttäytyä tuottavuutena ja kannattavuutena. Positiivinen erilaisuus tarkoittaa, että yrityksen on kyettävä erilaistumaan verrattuna kilpailijoihinsa ja luotava itselleen positiivinen maine. Muuttumisen vaatimuksen mukaisesti yrityksen on hyväksyttävä ajatuksellinen ja toiminnallinen jatkuva muutos, sekä kyettävä itse muuntautumaan. Neljäntenä ja merkityksellisimpänä seurannaisena tulee kokonaisuuksien hallinta. Kokonaisuuksien hallinnalla Näsi ja Neilimo tarkoittavat sekä ajattelutapaa että johtamistotetta. Kokonaisuuksien hallinnan ajattelun mukaisesti yritys ja sen osat pitää pystyä näkemään osana suurempaa kokonaisuutta, jossa eri toimijat kilpailevat, vuorovaikuttavat ja verkottuvat. Liiketoimintaosaamiselle Näsi ja Neilimo esittävät kolme tasoa (Näsi & Neilimo, 2006, s. 246), jotka ovat kuvattu alla (Kuvio 2.4.1).



Kuvio 2.4.1 Liiketoimintaosaamisen johtamisen kolme tasoa (Näsi & Neilimo, 2006, s. 246)

Strategisen johtamisen tasolla yritysjohton on kyettävä näkemään yrityksen kytkeytyminen globaalin ja kansallisen toimintaympäristön muutokseen. Johdon tulee ymmärtää niin muutostekijät kuin niitä eteenpäin vievät voimat ja kyettävä rakentamaan strateginen liiketoimintamalli, jonka avulla yritys pystyy luomaan jatkuvaa kilpailuetua. Strategisen johtamisen taso luo pohjan rakentaa liiketoimintaosaamista taktisen ja operatiivisen johtamisen tasolla.

Taktisen johtamisen tasolla, yritysjohton on kyettävä viemään strategisen tason liiketoimintamallit osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Strategiset liiketoimintamallit viedään taktisen tason johtamisessa osaksi muun muassa yrityksen vuosikelloa, budjetointia ja tavoiteasetantaa (Näsi & Neilimo, 2006, s. 246).

Operatiivisen johtamisen taso on se, jossa punnitaan yrityksen kyky muuntaa strategiset linjaukset käytännön toiminnaksi. Yksin strategia ei siis vielä riitä vaan on kyettävä muuttamaan se strategiaa tukeviksi toimenpiteiksi. Yrityksen johdon on kyettävä viestimään strategiset päämäärät ja tavoitteet koko henkilöstölle, sekä sitouttamaan henkilöstö toimimaan tavoitteiden mukaisesti, jotta yritys voi saavuttaa liiketoimintatavoitteensa.

2.5 Tasapainotettu tulokortti strategian ohjaustyökaluna

Tasapainotettu tulokortti tai Balanced Scorecard on saavuttanut lähes kulttimaiseen yritysten strategioiden johtamisen työkaluna. Tasapainotetun tulokortin esittelivät Robert S. Kaplan ja David P. Norton vuonna 1992. Mallissa toimintaa tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta samalla yhdistäen lyhytaikainen toiminnan ohjaus pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan tavoitteisiin. Nämä näkökulmat ovat talous, asiakas, prosessi ja innovaatiot ja oppiminen (Kaplan & Norton, 1996, s. 2). Jokaiselle näkökulmalle voidaan mää-

rittää strategiset ja konkreettiset tavoitteet, mittarit ja toimintasuunnitelmat. Näkökulmien lisäksi malli perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Ulottuvuuksien kautta pyritään hahmottamaan tehtyjen päätösten vaikutus vuosienkin päähän. Näkökulmien ja ulottuvuuksien kautta toimintaa tarkasteltaessa yrityksen on jatkuvasti pyrittävä ohjaamaan ja johtamaan toimintaansa. Tasapainotettua tulokorttia onkin verrattu lentosimulaattoriin, joka tuottaa jatkuvasti tietoa siitä missä mennään suhteessa strategiaan.

Tasapainotetun tulokortin etuna voidaan pitää sen ymmärrettävyyttä ja selkeyttä. Malli kiteyttää toiminnan selkeisiin näkökulmiin ja tarjoaa menetelmän toiminnan arvioimiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Mallin kautta strategiassa asetetut tavoitteet voidaan tuoda koko organisaatiolle helpommin ymmärrettävässä muodossa. Maisel on muokannut Kaplanin ja Nortonin alkuperäistä mallia painottamalla henkilöstön näkökulmaa (Olve, 1999, s. 26; alkup. Maisel 1992). Maiselin mallissa innovaatioiden ja oppimisen näkökulman sijasta mitataan osaamista, tuotekehitystä, ydinosaamisalueita ja yrityskulttuuria. Maiselin malli tarjoaa kohdeyrityksen toimialan ja liiketoimintamallin näkökulmasta juuri oikean painotuksen osaamisen kehittämiseen.

Niven lähestyy tulokorttijärjestelmää strategisten tavoitteiden näkökulmasta. Nivenin esittelemässä mallissa (Kuvio 2.5) tulokortti on periytetty yrityksen strategiasta ja strategisista tavoitteista organisaation kaikille tasoille.



Kuva 2.5 Tulokorttijärjestelmän periytyminen yrityksessä (Niven, 2014, s. 307)

Tulokorttimallia voidaan siis lähestyä rakenteen ja painostusten näkökulmasta (Maisel) sekä sen periytyksen kautta (Niven). Molemmat yhdistämällä varmistetaan strategian toteuttamisen kannalta oleellisten asioiden siirtyminen osaksi yrityksen käytäntöjä.

Kohdeyrityksen osalta tulokortin mallia hyödynnetään pääasiassa operatiivisen johtamisen työkaluna. Tämä johtuu siitä, että kohdeyrityksessä tulokortin käyttäminen on vakiintunutta ja kattaa kaikki toiminnot sekä yksiköt. Tulokortti on keskeinen työkalu, vuosikellon ohella, strategiaprosessin hallintaan ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

2.6 Strategiaproessin vuosikello

Strategiaproessin eteneminen, painotukset ja aikataulu on usein sidottu yrityksen toiminnan vuosikalenteriin (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 49). Kalenteriin on yleisesti kirjattu niitä toimenpiteitä, jotka strategiakaudella on suunniteltu toteutettavaksi seuraavan vuoden aikana. Huomioitavaa on, että strategiaproessi on periaatteessa kalenteriin riippumaton ja sen toimenpiteistä päätetään kulloinkin vallitsevien tilanteiden ja olosuhteiden perusteella. Taulukossa 2.6 on esitelty Lindroosin ja Lohiveden ehdottama strategiavuosisikellon malli (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 50).

Taulukko 2.6 Strategiavuosisikello Lindroosin ja Lohiveden mukaan

Kalenterijakso	Strategian vaihe	Toiminta
1-2	Analysointi	Tietojen keruu
2-3	Analysointi	Analyysit
3-4	Konsernistrategia	Konsernistrategia
4-6	Määrittely	Liiketoimintojen strategiat
6-7	Tauko	Tauko
7-10	Suunnittelu	Toimintasuunnitelmat
10-12	Toteutus	Budjetointi

Lindroosin ja Lohiveden strategiavuosisikello on linjassa kohdeyrityksen strategiaproessin vaiheistuksen kanssa. Vuosikellossa listatut toiminnat voidaan myös linkittää aiemmin teoriaosuudessa nostettuihin teemoihin. Kohdeyrityksen liiketoimintastrategia ja toimintaympäristön mallintaminen tukevat vuosikellossa mainittua liiketoimintojen strategioita. Strategiatyön yhdeksi työkaluksi nostettu tasapainotettu tuloskortti taas toimintasuunnitelmia.

Strategiavuosisikelloa voidaan lähestyä myös toisella tavalla. Mitronen ja Raikaslehto tuovat vuosikellon malliin mukaan ”toisen horisontin”, jolla jokaista strategiatyön vaihetta voidaan lähestyä liiketaloudellisesta näkökulmasta (Mukaillen Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 74):

- Onko meillä uusia ja potentiaalisia liiketoiminta-alueita, joilla voimme tuottaa samaa tai parempaa arvoa?
- Onko näille markkinoita tai merkittävää kysyntäpotentiaalia
- Onko meillä mahdollisuuksia merkittäviin panostuksiin?
- Uskovatko omistajat ja sijoittajat näihin liiketoiminta-alueisiin?
- Saammeko näillä uusilla liiketoiminta-alueilla houkuteltua alan parhaita osaajia yrityksemme?

Mitrosen ja Raikaslehdon mukaan tämä lähestymistapa sopii erityisesti kasvuyrityksille, joiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa ja yrityksen palveluita on mahdollista skaalata ilman merkittäviä lisäpanostuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi digitaalisia palveluita ja ohjelmistoja tarjoavat yritykset.

Rantanen ja kumppanit taas lähestyvät strategian edellyttämän muutoksen toteuttamista yrityksen tunneilmaston kautta. He esittelevät neljä tulokulmaa, joiden kautta muutos on mahdollista saavuttaa nopeastikin (mukailen Rantanen ja kumppanit, 2020, s. 184):

- Strategia ja tavoitteet: Mikä on yrityksemme olemassaolon merkitys?
- Johtaminen ja esimiestyö: Millä johtamistavalla ja -toimenpiteillä saavutamme asetetut tavoitteet?
- Rakenteet, toimintamallit ja prosessit: Mikä on työyhteisömme muutoskyvykkyys?
- Vuorovaikutus ja kohtaamiset: Miten minä voin vaikuttaa työyhteisömme toimintaympäristöön?

Tavoitteena tulokulmilla ja kysymyksillä on energisoida yrityksen muutoskyky, parantaa henkilöstön hyvinvointia ja sitoutumista sekä lisätä tuottavuutta. Strategiaprosessin mallin sekä vuosikellon näkökulmasta Rantasen ja kumppanien ajatukset muodostavat strategian johtamisen kannalta mielenkiintoisen kokonaisuuden. Työn merkityksen nostami-

nen osaksi strategiaprosessia tukee monella tapaa aiemmin esiteltyjä teemoja. Tästä esimerkkinä on tutkimus, jossa ”ylimielisesti” toteutetuista strategisista uudistuksista 58 prosenttia jäi toteuttamatta. Mutta kun yrityksen työntekijät otetaan mukaan strategia-työhön suunnitelmat menevät läpi 96-prosenttisesti (Rantanen ja kumppanit, 2020, s. 189).

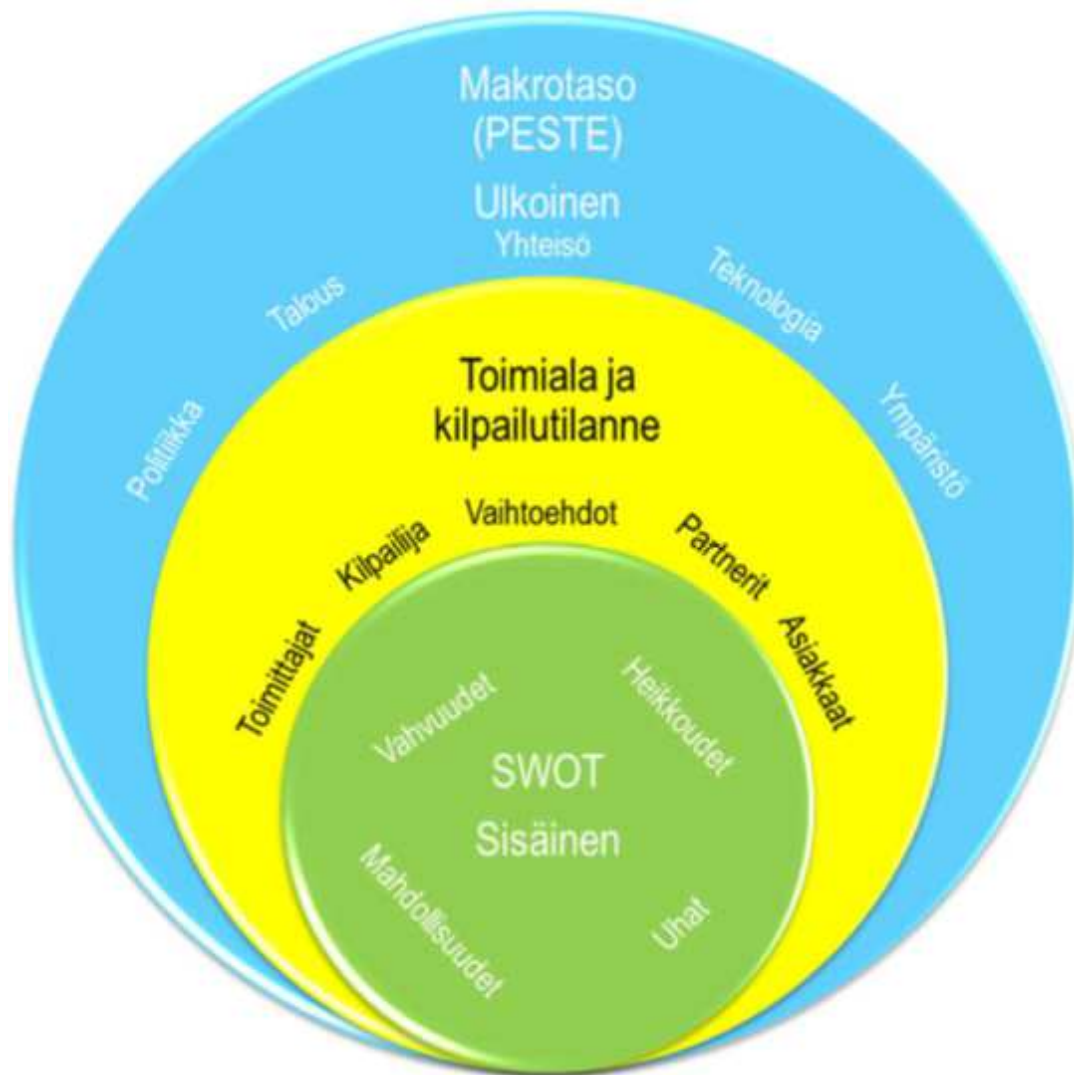
Tutkielmassa kehitetyn strategiaprosessin mallin ja keskeisten työkalujen hyödyntäminen (kuten vuosikello ja tasapainotettu tulokortti) voidaan kuvata Sutisen ja Haapakorvan strategisten valintojen kuudella näkökulmalla. Sutinen ja Haapakorva esittelevät kuuden kohdan ”tarkastuslistan” strategisille valinnoille (Mukaillen Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 121):

- Taloudellinen näkökulma: Miten luomme taloudellista arvoa?
- Markkinanäkökulma: Toimimme markkinassa, josta saamme strategiaamme mukaista kasvua?
- Kilpailuedun näkökulma: Mitä meidän pitää tehdä, jotta voitamme puollemme riittävästi asiakkaita?
- Operatiivinen näkökulma: Onko meillä riittävästi kyvykkyyttä ja osaamista viedä maaliin tehdyt valinnat?
- Eettis-moraalinen yhteiskuntavastuun näkökulma: Miten toimimme kestävästi ja minimoimme mahdolliset mainehaitat valinnoissamme?
- Merkityksellisyyden näkökulma: Millaisella strategialla olisi kiehtova onnistua?

Sutisen ja Haapakorvan lista yhdistää Lindroosin ja Lohiveden varsin perinteisen strategiaprosessin mallin sekä Rantasen ja kumppanien muutosta ajavan listan. Sutisen ja Haapakorvan listan voidaan todeta olevan myös kohdeyritykselle erittäin hyvin soveltuva. Tätä perustellaan kohdeyrityksen omistuspohjalla, joka tuon toimintaan yhteiskunnallisen liityntäpinnan sekä vastikään uudistetulla osaamisen kehittämisen mallin käyttöönotolla, jossa korostuu erityisesti työn merkityksellisyyden merkitys.

2.7 Toimintaympäristön analysointi

Toimintaympäristön analysointi on osa strategiatyötä ja sen voidaan katsoa läpäisevän kaikki strategiayön vaiheet. Sen tarkoituksena on havaita toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, suunnitelmallistaa niiden seuraaminen sekä niihin vastaaminen osaksi strategiayötä. Toimintaympäristön analysointi on hyvä nostaa tarkasteluun sen kokonaisvaltaisen vaikuttavuuden osalta. Analysointi on koko strategiakauden kattavaa ja kaikki vaiheet läpäisevää toimintaan. Esimerkkinä lähestymistavasta on riskienhallinnan näkökulma, jonka tarkoituksena on tunnistaa niitä riskejä toimintaympäristöstä, joilla näemme olevan vaikutusta strategian toteutumiseen tai itse strategiaprosessiin. Syötteenä analysoinnille voidaan pitää esimerkiksi aiemmissa vaiheissa tunnistetut toimintaympäristön muutokset. Toisaalta muutoksia voi tapahtua myös strategian prosessivaiheessa, jossa niiden vaikutusta arvioidaan tapauskohtaisesti. Strategiaprosessin analysoinnin voidaan katsoa kattavan kolme tasoa (kuvio 2.7): makrotason analyysi, toimiala- ja kilpailutilanneanalyysi sekä SWOT -analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Analyysivaiheen tavoitteena on tunnistaa sekä ulkoiset että sisäiset strategiset voimat ja muutostekijät, jotka vaikuttavat läpi koko strategiayön ja siis myös itse strategiaprosessiin. Näsi ja Aunola esittivät, että strategia on yrityksen operatiivinen vastaus SWOT-analyysiin, mutta tässä ehdotuksessa strategia vastaa kaikkiin kolmeen analyysitasoon.



Kuvio 2.7 Makrotason analyysin PESTE kuva (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2016, s. 120; Bensoussan & Fleisher, 2013, s. 188)

Makrotason analyysistä käytetään myös nimeä ympäristöanalyysi tai PESTE analyysi (Poliittinen, Ekonominen, Sosiaalinen, Teknologinen, Ekologinen). Analyysin tarkoituksena on kartoittaa yrityksen toimintaympäristöä yrityksen oman vaikutusalueen ulkopuolelle ja tunnistaa yrityksen liiketoimintaan ja kilpailuetuun vaikuttavat muutosvoimat. Makrotason analyysin teko luo pohjan muotoilla strategiaa siten, että havaituista muutostekijöistä haetaan strategiasta kilpailuetua. Analyysin tulosten perusteella pitää myös huomioida tunnistettujen epäedullisten muutosvoimien vaikutuksen pienentäminen.

Toimiala- ja kilpailutilanneanalyysi kohdeyrityksessä voi noudatella Porterin viiden voiman analyysiä. Analyysin tarkoituksena on saada vastaus seuraaville osa-alueille (Bensoussan & Fleisher, 2013, s. 194-196):

- Tunnistaa toimialan tuottomahdollisuudet
- Tunnistaa voimat, jotka heikentävät yrityksen kannattavuutta toimialalla
- Suojata ja laajentaa yrityksen kilpailuetua
- Ennustaa muutoksia toimialan sisällä

Analyysin perusteella muodostetaan käsitys siitä, miten kohdeyritys tulee hakemaan strategista kilpailuetua ja miten se pyrkii vaikuttamaan toimialan liiketoimintamalleihin. Kilpailuedun hakemisessa lähtökohtana on Porterin esittämät kolme tapaa: kustannusjohtajuus, erottautuminen tai keskittyminen.

Toimintaympäristön tarkempi jäsentäminen on strategiatyön kannalta keskeisiä asioita. Tarkentamalla toimintaympäristön muutosten vaikutuksia strategiaprosessin eri vaiheisiin voidaan strategiaan liittyviä kehittämistoimenpiteitä kohdentaa ja ohjata tehokkaammin. Samalla ne voidaan viedä osaksi strategiaprosessia ja yhdeksi huomioitavaksi asiaksi. Toimintaympäristön hahmottamista voidaan helpottaa laatia sitä kuvaava malli. Ympäristön kanvasmallinen kuvaaminen helpottaa strategian kokonaisuuden hahmottamista, toteutuksen suunnittelua ja viestintää sidosryhmille. Osterwalderin ja Pigneurin kanvasmalli (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 20) jäsentävät yrityksen arvon muodostumisen toisiinsa linkittyvinä toimintoina. Osterwalderin ja Pigneurin kanvasmallissa yrityksen arvon luomisen malli on jaettu yhdeksään osaan (kuvio 2.7.1).



Kuvio 2.7.1 Liiketoiminnan kanvasmalli (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 18-19)

Osterwalderin ja Pigneuerin kanvasmallin lähtökohtana on yrityksen liiketoimintamallin kehittäminen (Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 227). Tämä näkyy mallissa kustannusrakenteen ja tulojen muodostumisen tarkempana tarkasteluna. Kim ja Mauborgne taas lähestyvät toimintaympäristön hahmottamista strategisemmalla tasolla. Kimin ja Mauborgnen strategiakanvaksen keskiössä on arvon tuottamisen maksimointi asiakashyötyjen ja kilpailukytekijöiden kautta (Kim, Mauborgne ja kumppanit, 2005, s. 9; Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 224) tai kuten he itse asian ilmaisevat; Luodaan kokonaan uusi lisäarvokäyrä.

Yhteistä molemmille malleille on niiden tahtotila jäsentää toimintaympäristöä ja tunnistaa strategian kannalta keskeiset kehitettävät painopistealueet. Strategiaprosessin näkökulmasta toimintaympäristöä ja toimintaa kuvaavat, ja toisaalta sitä rajaavat, mallit toimivat hyvinä lähteinä esimerkiksi tunnistettaessa kehittämisalueita organisaatiossa tai johtamisessa. Tutkielman näkökulmasta sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä mallintavilla menetelmillä voidaan katsoa olevan kontekstia tukeva vaikutus.

2.8 Strategiatyö

Edellisissä kappaleissa esitetyn strategisen ajattelun (strategian konteksti) rinnalle tarvitaan strategian sisältöä määrittelevä viitekehys. Strategian sisältö valitsee kohdeyritykselle sopivat strategiset vaihtoehdot, antaa perusteet etenemissuunnasta ja pitkälti määrittelee strategiaproessin sisällön. Strategian sisällön viitekehysten tarkoituksena on määritellä strategiaproessille kohdeyritykselle soveltuvat painopistealueet ja toisaalta myös rajata sen laajuutta. Sisällön määrittely on osa strategiatyötä.

Sutinen ja Haapakorva lähestyvät strategiatyötä käytännöllisellä tasolla. Strategiatyön keskiössä on strategian ymmärtäminen ja sen toteuttaminen. He tiivistävät strategiatyön neljään sanaan tai ”31 kirjaimeseen”: Ymmärrys, näkemys, valinnat ja toteutus. Strategiatyön kantavana teemana on äärimmäinen yksinkertaistaminen (Sutinen & Haapakorva, 2021, s. 35). Ajatus strategian viemisestä mahdollisimman yksinkertaiseksi viestiksi, jonka päälle rakennetaan toteuttamiseen ja mittaamiseen liittyviä toimintoja on kiehtova. Sutisen ja Haapakorvan sanoma on, että strategian pitää vastata jokaisessa strategiatyön vaiheessa kysymykseen: ”Mikä on meille paras tapa menestyä valitsemassamme liiketoiminnassa tulevaisuudessa?”. Mikä on meille parasta, miten menestymme, mitä valintoja teemme ja mikä on liiketoimintamallille strategiakaudella.

Holma, Laasio ja kumppanit taas kuvaavat strategiatyön asiakkaasta lähtöisin olevaksi visioksi ja tavoitteiksi, jotka strategiaprosessissa jalostuvat toimintasuunnitelmiksi (Holma, Laasio ja kumppanit, 2021, s. 46). Holman, Laasion ja kumppaneiden mallissa strategia on ennen kaikkea kokonaisuuksien hallintaa, jossa liiketoimintamalli, operatiivinen toiminta ja organisaatiokulttuuri sekä toiminnan merkitys ovat tasapainossa. Strategiaproessin tavoitteena on luoda kilpailuetua kyvykkyyksien kautta.

Martin taas toteaa, että strategia ei ole eksaktia ja faktoihin perustuvaa toimintaa vaan enemmänkin linjauksia, jotka perustuvat liiketoimintaosaamiseen ja -näkemykseen

(Martin, 2014, s. 80-82). Mintzberg (Mintzberg, 1994, s. 107) tukevat tätä ajatusta väitteellä, jonka mukaan strategian suunnittelu itseasiassa tuhoaa strategisen ajattelun kääntämällä katseen tavoitetilasta, eli visiosta, numeroihin ja operatiiviseen toimintaan. Mintzbergin näkemyksen mukaan strategian muotoilun keskiössä on johtajan ja organisaation omat kokemukset sekä näkemykset, joita täydennetään niin sanotulla kovalla numerisella datalla.

Martinin malli on strategian toteutuksen näkökulmasta mielenkiintoinen. Martin onkin tunnistanut strategiatyön keskeisiksi haasteiksi seuraavat kolme kohtaa (Martin, 2014, s. 80-82):

- Strategian suunnittelu – Strategia on enemmän budjetointia kuin valintoja
- Kustannuslähtöinen ajattelu – Strategian painopiste on kuluissa, koska ne voidaan suunnitella. Liikevaihdon suunnittelu on puutteellista, koska se koetaan vaikeaksi ja on ensisijaisesti asiakkaista lähtevää
- Itseensä viittaava strateginen kehys – Strategiset valinnat jätetään tekemättä tulevaisuuden ennustamisen vaikeuteen vedoten ja luodaan illuusio kehkeytyvästä strategiasta

Martin esittää myös kolme strategiatyön läpileikkaavaa ohjetta, joilla strategiatyön haasteista selvittää (Martin, 2014, s. 83-84):

- Pidä strategia yksinkertaisena – Keskity muutamaan avainvalintaan, joilla on vaikutusta asiakkaisiin. Strategian yksinkertaisuus lisää myös sen ymmärrettävyyttä ja toteuttavuutta
- Tunnusta että strategia ei ole täydellinen – Strategian tavoitteena ei ole laatia tarkkaa ja yksityiskohtaista suunnitelmaa kuluista, vaan luodaan näkemys tuotoista
- Tee logiikka ymmärrettäväksi – Kirjaa ylös tehdyt oletukset ja seuraa strategiantoteutumista varmistaaksesi riittävän aikainen reagointi muutoksiin

Martinin, Sutisen ja Haapakorvan sekä Holman, Laasion ja kumppaneiden strategiatyön kiteytykset ovat linjassa kohdeyrityksen strategiaprosessin vaiheistuksen kanssa ja saavat vahvistusta haastattelututkimusten tuloksista.

”Strategia on tärkeä yrityksen suuntaviivat määrittävä toiminto. Strategia tarkoittaa itselle määritettyjä tavoitteita mitä yritys on asettanut tietylle ajanjaksolle.”

(Haastateltava 2A)

Ne antavat myös osaltaan tukea esitellylle kehittämiskäytännölle. Strategiatyön ja sitä kautta myös strategiaprosessin tulee sisältää selkeät vaiheet, sen tulee olla taloudellisesti kestävä sekä olla asiakaslähtöistä.

2.9 Tutkimuksen teoriaosuuden yhteenveto

Strategia on laaja kokonaisuus, jolla tarkoitetaan organisaation tavoitetilän, eli vision kuvausta ja keinoja tavoitteen saavuttamiseksi (esimerkiksi Johnson ja muut, 2011, s. 3). Strategia muodostuu vaiheittain yhdistämällä eri näkökulmia. Strategia on kokonaisuuksien hallintaa ja isojen kokonaisuuksien yksinkertaistamista sekä niiden rakenteellistamista. Näin strategiasta saadaan hallittavampi ja ennen kaikkea viestittävämpi eri sidosryhmille. Omistaja ja hallitus linjaavat strategian suunnan ja sisällön, kun taas toimiva johto valmistautuu strategian toteuttamiseen. Strategiaprosessi puolestaan käsittää vaiheittaiset toimenpiteet, joiden avulla strategia määritellään, suunnitellaan ja muotoillaan strategisiksi hankkeiksi ja konkreettisiksi toimintasuunnitelmiksi. Strategiaprosessiin liittyy keskeisesti strategian tavoitteen viestintä ja erityisesti sen viestintä keskeisille sidosryhmille kuten henkilöstölle.

Tutkimuksen teoriaosuuden keskeisin havainto on, että strategia koostuu erilaisista vaiheista ja painopistealueista. Nämä vaiheet ovat kytköksissä toisiinsa ja niiden vaikutuksia kokonaisuuteen voi olla hankala hahmottaa ilman selkeää tavoitetta. Toisaalta muuttuva toimintaympäristö haastaa strategiatyön, strategiakerrokset ja strategian toteuttamisen jäykän vaiheistamisen. Strategiatyössä onkin syytä varautua jatkuvaan muutokseen. Toisaalta Koposen esittelemät uudet alustatalouden digitaaliset liiketoimintamallit ehdottavat, että erilaisia strategiatyön malleja on syytä tarkastella useamminkin strategiakaudella (Koponen, 2019, s. 198). Keskeisiksi strategian ja strategiatyön sisältöalueiksi voidaan tunnistaa seuraavat kokonaisuudet:

- Strategisten tavoitteiden määrittäminen ja tarkentaminen
- Strategisten valintojen tekeminen kuten liiketoimintamallista päättäminen
- Strategian tekeminen ymmärrettäväksi ja jalostaminen toimintasuunnitelmiksi
- Strategian johtaminen ja tavoitteiden mittaaminen
- Ydinosaamisten tunnistaminen ja kilpailuedun saavuttaminen
- Operatiivinen tehokkuus strategisten hankkeiden läpiviemiseksi

Teoriaosiossa on pyritty esitellyn riittävän laaja teoreettinen viitekehys kohdeyrityksen strategiaproessin mallin tueksi. Edellä tunnistetut strategiatyön kokonaisuudet toimivat strategiaproessin perustana ja kehittämiskäytännön tukena. Laajalla teoriapohjalla pyritään vahvistamaan kuvaa strategiatyön kokonaisvaltaisuudesta sekä ennen kaikkea sen strategiatyötä tarkentavasta ja vaiheistavasta roolista. Toisaalta myös selkeyttämisen ja yksinkertaistamisen ajatus on osa onnistunutta kehittämiskäytännön tukena. Strategiatyötä vaiheistamalla voidaan kokonaistavoitteet jakaa mitattaviksi ja helpommin ymmärrettäviksi osatavoitteiksi. Ei siis yksin riitä, että yritys tekee strategian pohjatyön hyvin ja laatii sen pohjalta monivuotisen strategian, vaan sen tulee kyetä ymmärtämään toimialansa liiketoimintalogiikat ja hyödyntää niitä optimaalisella tavalla, sekä varmistaa ketteryytensä siten, että se pystyy havainnoimaan uhkansa ja mahdollisuutensa ja sopeuttamaan toimintansa näitä vasten.

3 Tapaustutkimus laadullisena tutkimuksena: Strategiaprosessin hallinnan malli

”Tapaustutkimus on moniulotteinen ja muuttuva tutkimuksellinen suuntaus, joka antaa tutkijalle paljon mahdollisuuksia tehdä mielenkiintoista ja innostavaa tutkimusta.” Näin toteavat Eriksson ja Koistinen (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 1). Tapaustutkimusta on usein kritisoitu sen yleistyksien takia. Yhdestä tai useammasta tapauksesta ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä (Yin, 2002; Puusa ja muut, 2020, luku 12). Tämä ei ole tapaustutkimuksen tarkoitukseen vaan tapauksen mielenkiintoinen ja erityinen kuvaamistapa rajatussa kontekstissa. Tapaustutkimuksen yhteydessä puhutaankin usein analyyttisestä yleistämisestä (analytic generalization). Siinä tutkimuksen kehittämiskäsitteitä voidaan olettaa toimivan samanlaisessa tai samantyyppisessä kontekstissa.

Kehittämismallin yleistämisen osalta voidaan todeta, että se on relevantti vain kuvatussa kontekstissa ja kohdeyrityksen strategiatyön osana. Toisaalta kehittämiskäsitteitä voidaan perustellusti olettaa soveltuvan työkaluksi strategiatyöhön yleisestikin. Tätä tukee sen rakentuminen yleisen teorian (Bamberg ja kumppanit, 2007, s. 132) pohjalle, jolloin samassa teoreettisessa viitekehyksessä vaikutuksen voidaan olettaa olevan saman kaltaisen.

Tutkielman tutkimustapana on konstruktiiivinen tutkimusote, jonka mukaisesti tutkimus pyrkii esittelemään ratkaisun havaittuun ongelmaan tai tapaukseen. Konstruktiiivinen tutkimustapa on yksi tapa suorittaa tapaustutkimusta. Yleisesti konstruktiiivisella tutkimusmallilla pyritään suunnittelemaan ja käsitteellistämään ratkaisumalleja sekä luomaan perusteet mallien toteutukselle ja testaamiselle. Konstruktiiivista lähestymistapaa on käytetty paljon esimerkiksi teknisissä tieteissä sekä liiketaloustieteessä. Konstruktiiiviselle lähestymistavalle on siis tyypillistä todellisen elämän ongelma, johon pyritään rakentamaan ratkaisukonstruktio eli malli. Ensin kuvataan ongelma ja haluttu tavoite,

jonka jälkeen esitellään teoreettinen viitekehys. Näiden perusteella luodaan kehittämiskorkeutus esiteltyyn ongelmaan sekä päätelmät ja jatkokehitysajatukset. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti määrittelevät konstruktivisen tutkimuksen prosessin vaiheet seuraavasti (Ojasalo ja kumppanit, 2014):

- Ongelman kuvaus
- Teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankkiminen kehitettävästä kohteesta
- Ratkaisumallin laatiminen
- Ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion mallin oikeellisuuden osoittaminen
- Ratkaisumallin kytkeminen teoriaan ja uutuusarvon osoittaminen

Konstruktivisella mallilla on välitön ja käytännöllinen empiirinen kytkentä, jossa tekijän odotetaan toimivan kohdeorganisaation muutosagenttina (Lukka 2000, 113). Niin myös tässä tutkimuksessa, jossa kirjoittaja toimii kohdeyrityksen strategiatyön yhtenä valmistelijana sekä myös toteuttajana. Kuten aiemmin todettiin, on tutkimuksen kehittämiskorkeutus strategiaprosessin malli ja vuosikello sen hallinnan mahdollistavana työkaluna. Malli ei ole luonteeltaan staattinen, vaan toiminta on syklistä ja jatkuvaa. Mallin tarkoituksena on tarjota kohdeyritykselle strategian ohjaamisen yksi malli. Tämä ilmenee esimerkiksi strategian jakautumisessa strategiakausiin, jotka muodostavat luonnollisen syklin vuosikellon hyödyntämiseen. Tutkimuksessa on mahdollisuuksien mukaan pyritty huomioimaan tämä mm. esittelemällä kehittämiskorkeutus, joka vastaa tutkimuskysymyksen useista näkökulmista (Costello, 2003, s. 6).

3.1 Tutkimuksen tausta ja aineisto

Toimintatutkimuksen käynnistäjänä oli kohdeyrityksen edellisen strategiakauden päättyminen ja tarve uudelle strategialle. Strategian uudistamistyön alustava suunnitelma sekä

toimintaympäristön analyysi tilattiin ulkopuoliselta taholta. Itse strategiaprosessi päätettiin toteuttaa kohdeyrityksen omin toimin. Strategiaproessin alustavien määrittelyjen aikana tehtiin havainto, että strategiaproessia on tarpeen kehittää vastaamaan toimintaympäristöanalyysissa tehtyjä havaintoja. Näitä olivat esimerkiksi kilpailun kiristyminen sekä toimitettujen ratkaisujen muuttuminen enemmän palveluluonteisimmiksi. Lisäksi strategiaproessin sisällön ja selkeyden osalta keskeisimmiksi ongelmakohtiksi tunnistettiin strategiaproessin ohjaaminen, henkilöstön sitouttaminen ja prosessin etenemisestä viestiminen.

3.2 Tutkimuksen aineisto

Konstruktio strategiaproessin hallinnan malliksi on luotu kohdeyrityksen aiempien strategiavaiheiden ja kierrosten materiaalin sekä avainhenkilöiden haastatteluiden pohjalta. Lisäksi käytössä on ollut mittava määrä materiaalia johtoryhmä- ja konsulttityöpajoista. Materiaalin analysointi ja johtopäätökset on tehty tunnistamalla aineistoja yhdistäviä teemoja ja nostamalla ne osaksi kehittämiskäytäntöä (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 142). Avainhenkilöiden haastatteluissa kysymyksillä pyrittiin selvittämään strategiatyön keskeisesti liittyviä asioita kuten tavoitteita ja niiden selkeyttä, vaikutusmahdollisuuksia strategiatyöhön sekä sitä miten strategiatyön etenee organisaation sisällä.

Haastattelun runko ja tulokset on ryhmitelty teemoittain siten, että ne mukailevat strategiaproessin etenemistä ja luovat pohjan aineiston analysoinnille. Tutkimuksessa hyödynnetään kohdeyrityksen strategian laadinnassa käytettyä materiaalia sekä avainhenkilöiden haastatteluaineistoa. Tärkeänä aineistona on myös kohdeyrityksen toimintaa kuvaava materiaali kuten liiketoiminnan kuvaukset ja talouden raportit. Kohdeyrityksen materiaalin käsittelyn osalta ilmiöitä on pyritty selittämään ja selkeyttämään tutkielman alussa olevan teoria-aineiston avulla.

Kohdeyrityksen strategiyössä korostuvat erityisinä toimialaan liittyvinä kokonaisuuksina palveluiden tuottaminen, kustannustehokkuus ja mittarina asiakastyytyväisyys. Näitä voidaan myös pitää kohdeyrityksen toimintaan liittyvinä operatiivisen toiminnan mittareina. Samalla niitä voidaan myös pitää strategiatyössä tunnistettuina ja kehittämiskäytännön kannalta olennaisina asioina. Materiaaliin viitataan erityisesti kohdeyrityksen toimintaa kuvattaessa (luku 4) sekä kehittämiskäytännön perusteluissa (luku 6). Kohdeyrityksen osalta keskeinen toimialaa kuvaava materiaali on tutkielman liitteenä 1.

Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset ovat liitteenä 2. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta on tunnistettu keskeiset asiakkailta nousseet tekijät kohdeyrityksen toimintaan. Tuloksilla on ensisijaisesti vaikutusta kohdeyrityksen strategiatyön sisältöön, mutta niillä voidaan todeta olevan linkki myös strategiaprosessiin ja sitä kautta myös kehittämiskäytännön esitelyyn vuosikelloon. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin viitataan materiaalissa tunnistettujen avulla. Viittaustapana käytetään liitteessä 2 olevan taulukon tunnistettuja ID ja ID2. Esimerkiksi palveluiden paras vetovoimatekijä on hinta ja jonka tunnisteenä on 1-1.

Haastattelututkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston tiedonkeruumenetelmä. Haastateltaviksi valittiin kohdeyrityksestä kahdeksan avainhenkilöä. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää osallistuneilta heidän roolinsa strategiaprosessissa ja osallistumisensa strategiatyöhön yleisestikin. Samalla pyrittiin verifioimaan esiteltyjen kehittämiskäytännön soveltuvuutta kohdeyrityksen toimintaan. Haastattelussa ei suoraan kysytty minkälainen strategiatyön mallin tulisi olla, vaan miten malli sopisi henkilöiden kokemuksen perusteella yrityksen strategiaprosessin malliksi.

Haastattelu toteutettiin suunnitellusti 1-10/2021 aikana. Jokaista henkilöä pyrittiin haastattelemaan kolme kertaa joko henkilökohtaisesti tai etätapaamisena. Haastateltavien henkilöiden osalta toteutui vähintään kaksi haastattelua. Haastattelujen ajankohta määriteltiin osana kohdeyrityksen tulostoimintasuunnitelmien läpikäyntiä, strategisten pro-

jektien tai hankkeiden aloitusta tai erikseen sovittuna haastattelutilaisuutena. Tavoitteena haastatteluilla oli samalla sitouttaa henkilöitä strategiaproessiin, motivoida tavoitteisiin sekä arvioida strategiaproessin toimivuutta. Haastattelun kysymykset lähetettiin osallistujille etukäteen ja vastausaikaa annettiin noin kaksi viikkoa. Vastausten jälkeen toteutettiin em. haastattelut.

Henkilöt valittiin mahdollisimman monipuolisesti yrityksen toiminnoista ja eri työkokemuksilla. Vastaajien rooli valittiin siten, että heillä on oman vastuualueensa päätöksentekokyky ja -vastuu. Vastaajat edustavat kahta kolmannelle kohdeyrityksen keskijohdon rooleista (Taulukko 3.2).

Taulukko 3.2 Haastattelututkimukseen vastanneet henkilöt

Vastaaja	Työkokemus	Vastuualue
Palvelupäällikkö	6 vuotta	Yritykset
Johtava palvelupäällikkö	12 vuotta	Palvelutuotanto
Senior Software Designer	1 vuosi	Tuotekehitys
Huoltomestari	8 vuotta	Kiinteistöhuolto
Markkinointipäällikkö	7 vuotta	Markkinointi & Mainonta
Myyntipäällikkö	1 vuosi	Palvelut
Myyntipäällikkö	10 vuotta	Ratkaisut
Data- ja analytiikkapäällikkö	15 vuotta	Data

Haastattelut toteutettiin lähettämällä kohdeyrityksen avainhenkilöille seuraavat kysymykset.

1. Mikä on oma roolisi strategiaproessissa? Miten koet ja näet oman roolisi strategian toiminnallistamisessa?
2. Miten itse koet strategian yleisellä tasolla? Mitä strategia sinulle tarkoittaa? Onko se etäinen, annettu, mahdollisuus vai jotakin muuta?
3. Mikä on mielipiteesi strategian toteuttamisesta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä? Miten koet, että strategia tulisi toteuttaa ja onko sinulla kokemuksia, mikä toimii ja mikä ei?

4. Miten strategia vaikuttaa omaan työhösi? Miten uskot tai tiedät, että miten strategia tulee vaikuttamaan omaan työhösi tai ai miten se on (jo) vaikuttanut?

Kysymysten referenssinä on käytetty Mantereen ja Vaaran osallistavan strategiatyön tutkimusta (Mantere & Vaara, 2008, s. 344). Käyttämällä Vaaran ja Mantereen tutkimuksen kysymyksiä saavutetaan mahdollisuus vertailla tuloksia kohdeyrityksen kontekstin ulkopuolella. Lisäksi mahdollistetaan aineiston systemaattinen ja avoin käsittely siten, että johtopäätökset ja valinnat ovat hyvin perusteltuja ja tarkistettavissa.

Haastattelun-tulokset ovat liitteenä 3. Vastaukset on listattu kysymyksittäin ja kirjaintunnisteella (esimerkiksi 1A, 2D, 3G, jne.). Tämä on myös viittauskäytäntö aineiston tuloksiin.

3.3 Tutkimusprosessi

Tutkimuspohjaisen mallin kehittäminen voidaan jakaa päätasolla neljään etenemisvaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kuvataan peruskonstruktio. Peruskonstruktio rakennetaan arvioidaan ja perustellaan esiteltyjen teorioihin tukeutuen. Toisessa vaiheessa peruskonstruktio kiinnitetään tutkimuksen teoriaosuudessa esille nostettuihin, kohdeyritykselle keskeisiin teemoihin. Lisäksi pyritään arvioimaan peruskonstruktio toimivuutta kohdeyritykselle teoriatasolla. Kolmannessa vaiheessa muodostettua konstruktioita arvioidaan kohdeyrityksen materiaalin ja kerätyn haastatteluaineiston pohjalta. Neljännessä vaiheessa esitetään perustelut konstruktion soveltuvuudesta kohdeyrityksen strategia-prosessin malliksi.

4 Kohdeyrityksen kuvaus

Kohdeyrityksen liiketoiminta perustuu vahvasti tarveperustaiseen pysäköintipaikkojen rakentamiseen. Pysäköintipaikkoja on pääasiassa rakennettu minimimäärä velvoitepaikkoina rakennusten yhteyteen tai arvioidun tarpeen mukaan palvelemaan ympäröiviä liikekiinteistöjä. Velvoitepaikkojen rakentamisesta määrätään maankäyttö- ja rakennuslaissa (MKRL 21:156 §). Asumis- ja toimistorakentamisen yhteydessä pysäköintipaikkojen rakentamisen velvoite vaihtelee kohteen sijainnin ja paikkakunnanperusteella merkittävästikin. Esimerkkinä kaupunkien keskustoissa asuinrakennusten velvoitepaikkojen määrä voi olla yksi autopaikka / 120m² kohden, kun se taajamassa voi olla yksi autopaikka / 80m². Liikekiinteistöjen ja erityisesti markettien autopaikkojen rakentamisessa velvoitepaikkojen lisäksi tulee arvioitavaksi paikkojen tarve suhteessa alueen palveluihin. Pahimmillaan autopaikkojen rakentaminen seuraa velvoitepaikkojen rakentamisen määrää, joka ei mahdollista ympäröiville pääpalveluille riittävää asiakkaiden välityskapasiteettia. Toisessa mallissa autopaikkojen määrä arvioidaan riittäväksi, mutta niiden saatavuus ja etäisyys eivät tue pääpalveluiden asettamaa asiakaspalvelutasoa.

Pysäköinnin roolin ollessa sekundäärinen on pysäköintiliiketoiminta paljolti prosesseihin perustuvaa ja ylläpidollista toimintaa. Tämä on hyvin ymmärrettävää huomioiden pysäköinnin luonteen, joka siis on pääpalvelua palvelevaa ja parhaimmillaan käyttäjälle näkymätöntä. Asiakkaiden vaatimusten kasvaessa ja toimintojen palveluistuessa pysäköinti on noussut osaksi asiakkaiden kokonaispalvelukokemusta. Pääpalveluiden halu huomioida asiakkaiden pysäköinnin mahdollisuudet on kasvanut ja se nähdään useasti yhtenä liiketoimintaa tukevana tekijänä. Pysäköinnin sekundäärinen rooli asettaa vaatimuksia asiakkaiden tarpeisiin ja ympäristöön mukautumiselle. Storbacka ja Lehtinen kuvaavat tämänkaltaista asiakkuuden suhdetta ”tarrastrategiaksi” (Storbacka & Lehtinen, 2006, s. 123). Tarrastrategiassa yritys sopeuttaa ja mukauttaa palveluitaan asiakkaan tarpeiden mukaan.

Kohdeyritys on pysäköintialan toimija, jonka liiketoiminnan keskeisiä toimintoja ovat maksullinen tai luvanvarainen pysäköinti. Pysäköintiä tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä laajentaa kuvaa toimintaympäristöstä. Pysäköinti on ajoneuvolla tehtävän matkan päätepiste. Ajoneuvo voi olla mikä tahansa kulkuneuvo. Matka voi jatkua toisella liikenne-
muodolla, jolloin pysäköintiä tapahtuu jälleen sen matkan päätepisteessä. Yleisimmin pysäköinnillä ymmärretään kuitenkin henkilöajoneuvojen pysäköintiä. Tässä tutkiel-
massa esitetyt toimenpiteet, toimintamallit ja strategiat keskittyvät pääasiassa tähän pysä-
köinnin muotoon.

Pysäköinnin tulisi käyttäjänäkökulmasta olla ilmaista ja helppoa (Asiakaskyselyn tulokset, liite 2, tunniste 1-1). Pysäköinnillä on liiketoimintana kuitenkin vahva palveluluonne. Pysäköinnin palveluiden tuottamiseen sitoutuu merkittäviä pääomia sen rakentamisvai-
heessa sekä jatkuvia ylläpidollisia kustannuksia sen elinkaaren aikana. Toimivaan ja laa-
dukkaaseen pysäköintiin kuuluu paikan järjestämisen lisäksi toimiva asiakaspalvelu- ja
operointitoiminta.

Modernissa pysäköintiliiketoiminnassa pysäköintiä käsitellään kokonaisvaltaisesti palve-
luna, joka koostuu asiakkaan kulloinkin tarvitsemien palveluiden muodostamana ketjuna
muuttuvassa toimintaympäristössä. Palvelut ja palveluiden kysyntä ovat jatkuvassa muu-
toksessa. Pysäköinnin ja lisäarvopalveluiden tarvepohjainen koostuminen ja reaaliaikai-
nen syntyminen sekä palvelukomponenttien suuri lukumäärä ovat toimialan suurimpia
haasteita. Kustannuksiin vaikuttavat mm. paikalliset tulkinnat pysäköinnin veloittepaik-
kojen rakentamismäärästä, pysäköintikohteen omistajan tuottotavoitteet, pysäköin-
tioperaattorin omat kustannukset, palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset sekä
pysäköintitapahtumasta johtuvat kustannukset.

4.1 Kohdeyrityksen rakenne ja johtaminen

Kohdeyrityksen pysäköinnin liiketoimintamalli perustuu pysäköinnin kapasiteetin ja siihen liittyvien lisäarvopalveluiden kaupalliseen hyödyntämiseen. Kohdeyritys on pysäköinnin kokonaisvaltainen osaja ja palveluiden tuottaja. Yrityksen toimintaan liittyvät kaikki keskeiset pysäköinnin elementit kuten pysäköintitilojen ja -rakennusten rakennuttaminen sekä hallinnointi, pysäköinnin operointitoiminta ja sen järjestäminen, teknologiaratkaisut ja -palvelut sekä edellä mainittuihin liittyvä asiakaspalvelu.

Kokonaisvaltaisuus ja monimuotoinen toimintakenttä asettavat huomattavia haasteita kohdeyrityksen strategialle ja sitä kautta toiminnan kehittämislle sekä johtamiselle. Toimialalla menestyminen vaatii kohdeyrityksen jokaisen liiketoimintayksikön toiminnan määrätietoista kehittämistä sekä osastorajat ylittävää kokonaisuuksien hallintaa. Pysäköintiliiketoiminta on luonteeltaan palveluiden tuottamista, jossa korostuvat palveluiden ja asiakasratkaisujen saatavuus sekä korkea palveluiden käytettävyys. Palveluiden tuottaminen tapahtuu yhteistyöverkostoissa tai osana niitä. Yksittäisistä teknisistä kohdetoimituksista on siirrytty verkotettuihin on-demand toimituksiin, jossa palvelukapasiteettia hankitaan ja varataan tarpeen mukaan reaaliajassa.

4.2 Kohdeyrityksen liiketoimintamalli

Kohdeyrityksen liiketoimintamalli koostuu useasta toisiaan tukevasta liiketoiminta-alueesta. Nämä voidaan yksinkertaistaen listata seuraavalla tavalla:

- Kiinteistöliiketoiminta, johon kuuluu paikkojen ja tilojen rakentaminen ja vuokraaminen
- Pysäköintiliiketoiminta, joka käsittää päivittäisten pysäköintien sekä pysäköintikohteiden kokonaisvaltaisen hallinnoinnin sekä rahastustoiminnan
- Pysäköinnin ratkaisujen ja palveluiden tuottaminen ja niihin liittyvä kaupallinen toiminta

Kohdeyrityksen nykyisen liiketoimintamallin vahvuuksina voidaan pitää haastatteluai-
neiston perusteella (liite 3):

- Toimialan vahva osaaminen,
- Kattava yhteistyöverkosto,
- Organisaation muutosvalmius sekä teknologian hyödyntäminen

”Yrityksellä on hyvät näkymät, mutta töitä pitää tehdä ja pienelläkin aikavälillä osattava kääntää kelkkaa tarpeen tullen uuteen suuntaan. Keskitytään oleelliseen ja jätetään sisäinen touhuaminen pois.” (Haastateltava 3E)

Kohdeyrityksen nykyisen liiketoimintamallin heikkouksina voidaan pitää:

- Liiketoiminnan skaalautuminen on heikkoa
- Malli perustuu pitkälti ratkaisutoimituksiin eikä palveluihin
- Liiallinen alueellinen keskittyminen on mahdollistanut kilpailun muissa kaupungeissa

Pysäköintipaikkojen tarjoaminen tapahtuu pääasiassa kohdeyrityksen itsensä omista-
missa kohteissa. Samoissa kohteissa harjoitetaan myös liiketilavuokraustoimintaa. Paik-
kojen tarjoamiseen kuuluu kiinteästi kulunvalvonta ja asiakaspalvelu, jotka kohdeyritys
toteuttaa pääosin itse tuotetulla palvelulla. Asiakkaille tuotettava palvelu on suunnattu
sopimusasiakkaille, joita ovat yksityiset - ja yritysasiakkaat, sekä lyhytaikakäyttäjille, jotka
suorittavat palvelusta syntyvät maksut kohteessa. Merkittävä osa kohdeyrityksen liike-
vaihdosta ja tuloksesta syntyy näiden toimintojen kautta.

Pysäköintikohteissa pysäköinnin järjestäminen on niin kutsuttua pysäköinnin operointi-
toimintaa. Operointitoiminta ei juurikaan poikkea aiemmin kuvatusta toiminnasta muu-
ten kuin, että se tuotetaan ulkopuolisille pysäköintipalveluiden tarvitsijoille. Usein näissä
kohteissa palvelutason määrittää operoitavan kohteen omistaja. Operointikohteissa voi
olla kohdekohtaisia erityisvaatimuksia esimerkiksi huollon ja vasteaikojen suhteen. Tyy-
pillisesti operaattori saa korvauksen palveluista kohteen pysäköinnin liikevaihtoon perus-
tuen.

Pysäköintiratkaisujen ja –palveluiden tuottaminen tarkoittaa teknisten ratkaisujen tuottamista ja toimittamista omiin kohteisiin (kaksi edellistä kohtaa) sekä muille pysäköintialan toimijoille. Ratkaisut vaihtelevat ajoesteestä kaupunkitason kokonaisratkaisuun. Kohtuullinen osa kohdeyrityksen liikevaihdosta ja tuloksesta muodostuu tästä toiminnasta.

4.3 Palveluiden laadun mittaaminen, asiakaslähtöisyys

Toimintaympäristön jatkuva muutos pakottaa muuttamaan ja arvioimaan nykyisten liiketoimintamallien toimivuutta erilaisilla mittareilla. Yksi tällainen luonnollinen mittari on liiketoimintamallista syntyvät tuotot. Tuottoja voidaan arvioida monella tavalla, joista ehkä tunnetuin ja yleisin on euro. Toisena mittarina voidaan mainita asiakastytyväisyys. Kohdeyrityksessä asiakastytyvyyttä mitataan mm. asiakasuskollisuudella (NPS eli Net Promoter Score), asioinnin helppoudella (CES eli Customer Effort Score) sekä asiakastytyvyydellä (CSAT eli Customer Satisfactory Score). Nämä mittarit on myös kytketty osaksi kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmää.

Palveluiden ja tuotteiden sekä niistä koostettavien toimintamallien yhteiseksi tekijäksi voidaan yleisellä tasolla määritellä asiakas. Kaikkien toimintojen, palveluiden ja tuotteiden tulee tyydyttää asiakkaan tarpeet vähintäänkin hyvällä tasolla. Asiakasnäkökulma on kohdeyrityksen tapauksessa mainittu sen tärkeyden vuoksi. Pysäköinnissä asiakkaan rooli voi olla palveluntarjoajan näkökulmasta moniulotteinen:

- Asiakas voi olla pysäköintipalvelun käyttäjä eli ajoneuvonsa pysäköivä kuluttaja (Pysäköinti ydinpalveluna)
- Asiakas voi olla yritys, joka harjoittaa liiketoimintaa pysäköintialueen läheisyydessä ja jonka asiakkaat ovat pysäköintialueen potentiaalisia käyttäjiä. Yritys voi hankkia pysäköintiin liittyviä palveluita omien asiakkaidensa palvelua täydentämään. Esimerkkejä ovat majoitus-, ravitsemus- ja kuljetuspalvelut (pääpalvelu)

- Asiakas voi olla yritys, joka tuottaa pysäköintialueella tuki- tai lisäarvopalveluita täydentäen näin operaattorille palvelua tai muuten hyödyntää pysäköintialuetta oman liiketoimintansa harjoittamiseen. Esimerkkinä tästä on mainonta- ja markkinointi (pysäköinnin lisäarvopalvelu)

Yhteistä näille rooleille on asiakaskeskeisyys ja asiakkaan tarpeista lähtevä palveluiden rakentuminen. Lisäarvon tuottaminen on keskeinen tekijä kohdeyrityksen palveluiden tuottamisen uudessa kuvassa. Asiakaslähtöisessä mallissa asiakas tekee valinnan haluamansa palvelutason mukaan. Pysäköintioperaattori on sitoutunut asiakkaan haluamaan palvelutasoon ja pystyy mukautumaan muuttuviin asiakastarpeisiin. Pääpalvelu nähdään tässä mallissa vahvemmassa roolissa. Pääpalvelun voidaan katsoa omistavan asiakkaan jo palvelutason valintahetkellä. Pääpalvelu on voinut olla mukana määrittelemässä asiakkaalle tarjottavaa palvelutasoa. Pääpalvelu osallistuu pysäköinnin kustannuksiin kokonaan tai niiltä osin, kun asiakkaan käynti liittyy sen tarjoamiin palveluihin. Esimerkki asiakasvetoisesta pysäköinnin järjestämisestä primitiivitasolla on peltomarkettien pysäköinti. Pääpalvelu on huomionnut tuotteidensa kustannuksissa pysäköinnin järjestämisen. Pääpalvelu toimii pysäköintioperaattorin roolissa asettaen yleensä yhden palvelutason pysäköinnille.

Palvelutason määrittelemisessä ja tuottamisessa lisäarvopalvelut näyttelevät merkittävää osaa. Ydinpalvelu on ajoneuvon pysäköintipaikan mahdollistaminen, johon lisäarvopalvelut vaikuttavat asiakaskokemusta lisäävästi. Näiden lisäarvopalveluiden kuvaukset on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

5 Kohdeyrityksen strategiaprosessi

Strategiaprosessi on erilainen jokaisessa yrityksessä. Se voi näyttäytyä eri toimialoilla toimiville ja erilaisissa kilpailutilanteissa oleville yrityksille hyvin erilaisena. Yhteistä sille on strategisten tavoitteiden selkeyttämisen tarve. Reeves esittelee neljä erilaista strategian luontimallia, jotka riippuvat siitä kuinka ennustettava toimintaympäristö on kyseessä ja mikä on kyseessä olevan yrityksen mahdollisuus vaikuttaa toimialaan (Reeves, 2012, s. 79). Nämä mallit ovat mukautuva, muokkaava, perinteinen ja näkemyksellinen.

Mukautuva strategia tulee kysymykseen, mikäli toimiala ei ole ennustettava, eikä yritys voi sitä muuttaa – tällaisia toimialoja ovat muun muassa bioteknologia, puolijohdeteollisuus, elektroniikan valmistus ja niin edelleen. Muokkaavaa strategiaa tulee käyttää, mikäli toimiala ei ole ennustettava, mutta yritys voi sitä muokata – tällaisia toimialoja saattavat olla meriteollisuus, internet palvelut ja ohjelmistot, terveysteollisuus, sekä hyvinvointipalvelut. Visionäärinen strategia on vaihtoehtona ennustettavalla toimialalla, jossa yritys voi sitä muuttaa – tällaisina toimialoina nähdään esimerkiksi vakuutus- ja elintarviketoimialat. Perinteinen strategia sopii toimialoille, jotka ovat ennustettavia, mutta yritys ei voi näitä muuttaa. Tähän ryhmään kuuluvat muun muassa autoteollisuus, IT-palvelut, energia- ja vesitoimialat ja tupakkateollisuus.

Peilattaessa kohdeyrityksen liiketoiminta-alueita Reevesin esittämiin strategian luomisen malleihin voidaan ajatella, että kaikki liiketoimintayksiköt eivät ole samoissa ennalta esitetyissä kategorioissa. Yksi liiketoimintayksikkö kuuluu perinteisen strategiasuunnittelun alueelle. Palvelut ja myynti ovat kohdeyrityksessä perinteisesti kuuluneet samaan ryhmään, mutta liiketoimintaympäristö on muuttumassa eikä tätä oletusta voi tehdä automaattisesti. Kohdeyrityksessä strategian luominen onkin jaettu selkeästi kahteen osaan, joiden strategioiden luontiprosessi poikkeaa hieman toisistaan. Nämä ovat edellä mainitut palvelut ja myynti eli palveluliiketoiminta sekä toisena kategoriana kiinteistöliiketoiminta. Molempien liiketoiminta-alueiden tavoitteet ovat siis periyttävissä strategiasta, ja niillä on samat strategian päivittämisen sekä tarkastelun vuosikellot.

Kotterin mukaan strategiatyö on useita organisaatiotasoja osallistava (Kotter, 2012, s. 47) ja jatkuva kehittämisen prosessiksi. Strategiaprosessivaiheessa tavoitteet ja strategian linjaukset yhdistyvät koko yrityksen kattavaksi toiminta-ajatukseksi ja mahdollistavat strategian toiminnallistamisen.

Kohdeorganisaation strategiaprosessin kehittämiskohteiksi voidaan tunnistaa haastattelussa esille nousseet havainnot sekä kohdeyrityksen materiaalin sekä toimialan lähtötilaselvitysten kautta tunnistetut keskeiset kehittämiskohteet. Tunnistetut kehittämiskohteet on listattu alla:

1. Koko yrityksen kattavan ja yhteisen strategian luominen,
2. Strategisen ajattelumallin laajentaminen kattamaan kaikki kohdeyrityksen liike-toiminta-alueet,
3. Valitun strategian kiteytys ja selkeyttäminen kaikille organisaatiotasolle
4. Strategisten hankkeiden tunnistaminen ja määrittely,
5. Arvojen tuominen osaksi yrityksen johtamista,
6. Strategian toteutuksen seurantarjestelmä ja
7. Strategian viestintä sidosryhmille.

Tutkimuksen kehittämiskäytännön strategiaprosessin malli tarjoaa perustason strategian ohjaus- ja johtamismallin strategiakerroksille. Mallilla pyritään vastaamaan edellisen listan kohtiin 1, 2, 3 ja 6. Strategisten hankkeiden voidaan katsoa kuuluvan strategian toiminnallistamisvaiheeseen. Strategisten hankkeiden tunnistaminen ja strategian viestintä taas voidaan katsoa kuuluvan koko strategiatyötä läpäiseviksi toiminnoiksi. Toinen tapa lähestyä kehittämiskäytännön on arvioida antavatko edellä valitut listan kohdat vastauksen tutkimuskysymykseen. Tarkasteltaessa tätä voidaan todeta, että kohdat toteutessaan vastaavat perustasolla tutkimuskysymykseen. Tätä ajatuslogiikkaa syvennetään seuraavissa kohdissa.

5.1 Kohdeyrityksen strategiaproessin vaiheet

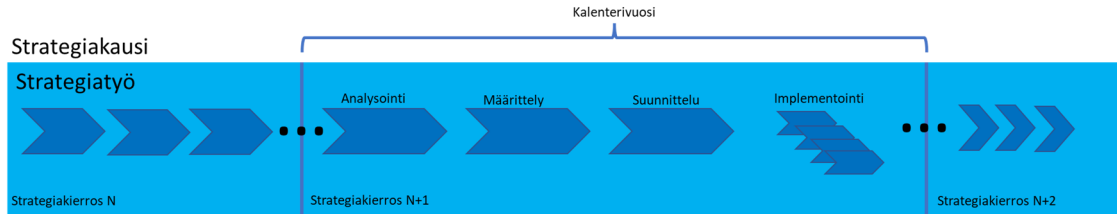
Kohdeyrityksen tapauksessa strategiakerrokset sisältävät lähtökohtaisesti samat kolme strategian kehittämisen vaihetta: Konteksti, sisältö ja prosessi (Johnson ja muut, 2011, s. 11-14):

- **Analysointi:** Toimintaympäristön arviointi ja laajuus, missä strategiaa tehdään ja jossa se vaikuttaa. Vaihetta voidaan myös kuvata strategian sisäisenä ja ulkoisen tarkasteluna suhteessa toimialaan tai yrityksen toimintakulttuuriin. Konteksti myös määrittelee ja asettaa strategian laajuuden
- **Määrittely:** Sisältö koostuu liiketoiminnallisista tavoitteista ja suorituskykyvaatimuksista. Tyypillisimmillään tähän vaiheeseen liittyy strategisten vaihtoehtojen kartoittaminen ja päätökset etenemissuunnasta ja painopisteistä
- **Suunnittelu:** Suunnittelu sisältää yksityiskohtaisempia suunnitelmia, kuinka ja miten strategiset tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Suunnittelu voi sisältää myös osia implementointivaiheen valmistelusta. Prosessivaiheessa tyypillistä on edellisten vaiheiden valintojen kirkastaminen sekä (liike)toiminnallisten prosessien lukitseminen

Näiden lisäksi **implementointiosiossa** toteutetaan strategian toteuttamiseksi tunnistetut projektit ja hankkeet tai vaihtoehtoisesti tarkistetaan käynnissä olevien projektien tilanne ja tavoiteasentanta. Huomioitavaa on, että strategisten tavoitteiden toteuttaminen voi jakautua useammalle strategiakerrokselle. Implementointivaiheessa toteutetaan seuraavan strategiakerroksen sekä koko strategiakaudelle ulottuvia projekteja sekä hankkeita.

Edellä kuvatut strategian luomisen vaiheet toimivat myös strategiaproessin kehittämisen mallin lähtökohtana. Malli ei ota kantaa mikä strategiakerros tai vaihe kyseessä. Tämä ei ole tarpeellista, koska kierrokset sisältävät kukin samat kolme vaihetta sekä implementointiosion. Malli mahdollistaa kohdeyrityksen tapauksessa strategiaproessin

selkeämmän vaiheistamisen. Kuviossa 5.1 on kuvattu strategiaproessin kehittämisen malli strategiatyön osana.



Kuvio 5.1 Strategiatyön vaiheet

5.2 Kohdeyrityksen strategiaproessin johtaminen ja osallistajat

Hallituksen rooli strategiatyössä on määrittellä yrityksen tavoitetila ja alustavat tavoitteet omistajastrategian pohjalta, sekä hyväksyä strategia, seurata sen toteutumista ja taata riittävät resurssit strategian onnistumiselle. Tämä on myös tilanne kohdeyrityksessä. Johto, toimitusjohtajan johdolla, osallistuu strategian määrittelyyn.



Kuvio 5.2 Kohdeyrityksen strategiaprosessin roolit ja johtaminen

Toimitusjohtaja voi halutessaan nimetä strategiatyölle johto- tai ohjausryhmän, joka on mukana auttamassa strategian täsmentämisessä ennen esittelyä hallitukselle. Näin on tapahtunut myös kohdeyrityksessä. Strategiatiimin ja strategian johtoryhmän valinta ja työnkuva ovat riippuvaisia omistajan ja hallituksen strategiatyölle asetettavista tavoitteista. Kuvion 5.2 mallissa toimitusjohtaja nimeää strategiatyölle ohjausryhmän, jonka työskentelyä hän johtaa itse. Mikäli strategiaprosessia ohjaa joku muu kuin toimitusjohtaja, toimitusjohtajan on oltava prosessissa kuitenkin tiiviisti mukana sekä varmistamassa valmistelun eteneminen annettuja tavoitteita kohti että sitoutuakseen itse työn aikana tehtäviin valintoihin, linjauksiin ja päätöksiin. Hamelin ja Prahaladin (2.3.2) ajatusta mukaillen, toimitusjohtajan pitää omistaa strategiatyö.

Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön tapahtuu kohdeyrityksessä kahdella tasolla. Ensimmäinen taso mukailee Kotterin esittämää ajatusta eri organisaatioista ja tasoilta muodostuvan verkoston hyödyntämisestä strategian luontivaiheessa (Kotter, 2012, s. 49). Kuviossa (5.2) tämä näkyy strategiatiiminä, joka koostuu avaintoimintojen vastuuhenkilöistä. Toinen taso kohdeorganisaatiossa on koko henkilöstö, joka osallistuu strategiaprosessin aikana keskustelun kautta strategian eri vaiheiden täsmentämiseen ja tavoitteiden kirkastamiseen (Aaltonen ja kumppanit, 2020, s. 266). Esimerkki keskustelusta voi olla arvot, jotka on jo hallituksen kanssa linjattu, mutta ei vielä lopullisesti hyväksytyt. Yritys voi kysyä koko henkilöstöltä esimerkiksi kysymyksen, mitä suunnitellut arvot parhaimmillaan työssäsi tarkoittavat? Saatujen vastausten perusteella, jos suunniteltuja arvoja avataan tarkemmin ja tuodaan ymmärrystä lisäävää sisältöä arvojen tueksi.

5.3 Strategian päivittäminen

Strategian päivittäminen, analysointi ja arviointi on osa strategiatyötä. Se miten yritys järjestää ja organisoii strategian päivittämisen tai kuinka usein se tehdään, on hyvä määrittellä etukäteen. Etukäteissuunnittelulla luodaan pohja määräaikaistarkastelulla ja osaltaan huolehditaan, että strategian laatimisen pohjalla olevat päätökset ja arvioinnit ovat edelleen valideja. Samalla voidaan tarkentaa strategian tavoitteita ja säätää operatiivista toimintaa tarpeen mukaan.

Kohdeyrityksessä strategiaa arvioidaan kahdesti vuodessa hallituksen ja johtoryhmän toimesta. Hallituksella on oma vuosikellonsa, jonka mukaan se arvioi esimerkiksi strategian toteutumista. Johto taas ottaa kantaa strategisiin tavoitteisiin jokaisessa johtoryhmän kokouksessa, välitilinpäätösten yhteydessä (kaksi kertaa vuodessa), tilinpäätöksen yhteydessä sekä kuin se laatii toimintasuunnitelman seuraavalle vuodelle. Tämä lisäksi strategisten tavoitteiden toteutumista arvioidaan toimintasuunnitelmien välitarkastuksessa sekä keskeisten toimintojen alajohtoryhmissä.

5.4 Kohdeyrityksen strategiaprosessi käytännössä

Aiemmin esitelty strategiaprosessin kehittämisen mallin (5.1) tarkoituksena on selkeyttää kohdeyrityksen strategiaprosessia. Kohdeyrityksen tapauksessa strategiaprosessilla ymmärretään strategiset hankkeet ja toiminnallistamissuunnitelmien laatiminen. Kohdeyrityksen nykyinen toimintamalli liiketoimintayksiköiden omien parhaiden käytäntöjen soveltamiselle ei niinkään yhtenäiselle strategian toteuttamisen suunnitelmalle. Tavoitteita ohjaavat yksikötasolla toteutetut tulostoitamissuunnitelmat. Toiminnassa voidaan tunnistaa elementtejä, joilla voidaan todeta olevan kytkentä strategiatason tavoitteisiin. Tulostoitamissuunnitelmien rakenne seurailee tasapainotetun tuloskortin mallia,

joka osaltaan tukee kytkentää strategiaprosessiin. Painopiste on kuitenkin selkeästi ta-
loudellisissa mittareissa. Positiivisena voidaan pitää asiakasnäkökulman korostumista yk-
siköiden suunnitelmissa kuten myös yritystasollakin (Kaplan & Norton, 1996, 2).

Liiketoimintayksiköiden tavoitteiden asettaminen, toiminnan ohjaaminen ja mittaami-
nen on toteutettu usean vuoden ajan tulostoimintasuunnitelman kautta. Keskitetty tai
yhtenäinen strateginen ohjaus puuttuu. Selkeäksi ongelmaksi on havaittu eri liiketoimin-
tayksiköiden tulkinta strategiasta ja sen vieminen osaksi operatiivista toimintaa (tai stra-
tegiseksi hankkeiksi). Strategiaprosessin yhtenäistävä malli selkeyttää toimintaa ja mah-
dollistaa paremman liiketoimintayksikkörajat ylittävän strategisen ohjauksen.

Kohdeyrityksessä strategiset tavoitteet jalkautetaan tulostoimintasuunnitelmien avulla.
Haastatteluaineistosta käy ilmi, että strategia ja sen tavoitteet koetaan etäisenä ja ne ei-
vät vastaa todellista toimintaa. Haasteena on suunnitelmissa esitettyjen tavoitteiden riit-
tävä perustelu ja viestintä kohdeyrityksen organisaation eri tasoille. Strategian viestintä
ja sen eteneminen sekä siihen osallistuminen saa paljon tukea.

*”Henkilöstöä olisi pitänyt osallistuttaa jo strategian määrittely vaiheessa, näin
myös jalkauttaminen olisi varmasti helpompaa. Strategian esittelytilaisuudessa
tuli erittäin hyviä kommentteja ja mielipiteitä, jotka varmasti olisi vaikuttanut stra-
tegian lopputulokseen, jos siihen olisi päässyt vaikuttamaan aikaisemmin henki-
löstön toimesta.”* (Haastateltava 3E)

Nyt strategian ja sen tavoitteiden viestintä tapahtuu eri aikaan kohdeyrityksen organi-
saation eri osissa. Strategiaprosessin mallin avulla strategian ja sen tavoitteiden viestintä
voidaan strategiakerroksilla yhdenmukaistaa tapahtuvaksi tietyinä aikana ja koko orga-
nisaatiolle.

Haasteeksi voidaan tunnistaa myös strategiaprosessin lähtötietoina oleva tieto, joka pe-
rustuu kohdeyrityksessä toimintaympäristön analyysiin ja siis aiempiin strategia työn

vaiheisiin. Teoreettisen viitekehyksen mukaan ensin rakennetaan yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot, jonka jälkeen muotoillaan toimintastrategia, jota sitten analysoidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Kohdeyrityksen osalta toimintamalli on ymmärrettävä koska liiketoimintayksiköt ovat ”perinteisesti” olleet itsenäisiä ja päättäneet omista tavoitteistaan. Ne ovat oman toiminnan arvioinnissa päätyneet tuloksiin, joista on sitten muodostettu koko yrityksen tahtotila. Näin muodostettu tavoitetila ei parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnä kohdeyrityksen strategian, ja sitä kautta tavoitteiden, toteutumista. Pahimmassa tapauksessa tämä on voinut johtaa liiketoimintayksikkökohtaiseen toiminnan ja tavoitteiden optimointiin. Kohdeyrityksen avainhenkilöiden haastatteluissa tähän asiaan pyrittiin saamaan vastauksia. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että varsinaista yksikkötason optimointia ei suuressa mittakaavassa ole tapahtunut (Haastattelut 3C & 4E, liite 3). Kyse on ollut pääasiassa oleellisen tai päätöksentekoon liittyvät tiedon puuttuminen, jolloin vaikutukset ovat rajoittuneet yksikön omiin tavoitteisiin. Toisin sanoen mahdolliset positiiviset vaikutukset yritystason tavoitteisiin ovat voineet jäädä saavuttamatta.

5.4.1 Strategianprosessi ja toiminnallistaminen

Kaplanin ja Nortonin toteavat, että strategiatyön tavoitteena kokonaisuudessaan on muuttaa viesti strategisesta suunnasta yksityiskohtaisiksi tavoitteiksi, mittareiksi, tavoitearvoiksi, hankkeiksi ja budjeteiksi. Nämä ohjaavat ja yhdenmukaistavat yrityksen toimintaa ja saavat organisaation työskentelemään tuloksellisesti strategian toteutumisen eteen (Kaplan & Norton, 2008, s. 91). Strategisten hankkeiden ja sitä kautta tavoitteiden tulisi olla vaikuttavuudeltaan koko yrityksen kattavia. Vaikka kohdeyrityksen liiketoiminnot ovat hyvinkin erilaisia on niille muodostettava yritystason strategiasta johdettavia tavoitteita. Suurimpana kehityskohtana voidaankin tunnistaa konkreettisten tavoitteiden ja mittareiden asettaminen strategisille hankkeille sekä näiden viestintä liiketoimintayksiköille, tiimeille sekä sitä kautta koko henkilökunnalle.

”Aktiivinen ja suunniteltu viestintä koko prosessin aikana sekä itse prosessista, että sisällöstä. Alkuvaiheessa + mahdollisimman suuren joukon osallistaminen tekemiseen soveltuvilta osin + sitten toiminnallistamiseen esimiesten kautta konkreettisia toimenpiteitä.” (Haastateltava 3B)

Osittain syy tavoitteiden tarkemmasta määrittelystä ja viestinnän puutteesta voidaan tunnistaa samoiksi kuin strategiaproessin aiemmissakin vaiheissa. Liiketoimintayksiköt ja tiimirajat ylittävät vastuut tulee määrittellä selkeämmin ja tavoite kytkeä vahvemmin strategiaan tavoitteisiin. Kytkeä tulee tehdä kohdeyrityksen organisaation eri tehtävien mukaisten ja toimintasuunnitelmissa määriteltyjen tavoitteiden kautta.

Lähtökohta strategian toiminnallistamiseksi on tunnistaa ne parhaat käytännöt, joilla organisaation toiminta on strategiaa tukeva ja sen tavoitteita tavoitteleva. Käytäntöjen kautta voidaan arvioida eri organisaation osien toimiminen strategian mukaisesti. Niiden avulla voidaan linjata tukitoimintojen yhdensuuntaisuus liiketoimintayksiköiden ja yritystason strategian kanssa, sekä henkilöstön motivointi tukemaan yrityksen strategian toteuttamisessa. Kaplan ja Norton esittävät, että elleivät kaikki työntekijät ymmärrä, mistä yrityksen strategiassa on kysymys, eivätkä ole halukkaita pyrkimään sen saavuttamiseen, strategian menestyksellinen toteutus on hyvin epätodennäköistä (Kaplan & Norton, 2008, s. 151). Kaplanin ja Nortonin mukaan organisaation parhaiden käytäntöjen löytäminen käsittää kolme vaihetta:

- Ensimmäisenä tunnistetaan parhaat käytännöt liiketoimintayksikkötasolta. Kohdeyrityksen tapauksessa näitä ovat aiemmin mainitut kolme. Tavoitteena on periyttää yritystason strategia liiketoimintayksiköihin ja sisällyttää se näiden toimintasuunnitelmiin.
- Toisena keinona on tukitoimintojen linjaaminen strategian tavoitteiden mukaisiksi. Tarkoituksena on varmistaa, että jokaisella tukitoiminnolla on toimintasuunnitelma, joka tukee yrityksen strategian ja liiketoimintayksiköiden toimintasuunnitelmientoteutumista. Haasteena tukitoimintojen

osalta on tyypillisesti se, että liiketoiminnot pitävät tukitoimintoja kustannuspaikkoina, joiden tavoite on kustannusten minimoiminen pikemmin kuin yrityksen ja liiketoimintayksiköiden strategian tukeminen.

- Kolmas taso on henkilöstö. Henkilöstön osalta tarkoituksena on varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät strategian merkityksen ja ovat motivoituneita auttamaan strategian menestyksellisessä toteuttamisessa.

5.4.2 Nykyinen strategia, yhteenveto nykytilasta ja kehityskohteet

Strategia ei ole muuttumaton vaan sitä on syytä arvioida määräajoin. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää ovatko strategian perusolettamat edelleen valideja ja voidaanko nykymuotoisella strategialla saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Aiemman strategian arviointi on osa strategiatyötä. Strategiaprosessissa keskeisenä työvälteenä on yritys- ja liiketoimintayksiköiden tulostoimintasuunnitelmat sekä aiemmissa strategiatyövaiheissa tehdyn valinnat. Tulostoimintasuunnitelmissa painotuksia voidaan muuttaa toimintaympäristö muutoksien mukaan. Nykymallissa muutoksia arvioidaan kerran vuodessa pidettävässä työpajassa, jossa myös suunnitellaan toimenpiteitä strategiakauden tavoitteiden saavuttamiseksi. Kohdeyritys on myös pystynyt kasvattamaan liiketoimintaansa. Liiketoiminnan kehittyminen 2015-2019 on ollut +20 prosenttia. Tämän perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että kohdeyrityksen strategiaprosessi on perustasolla toimiva.

Keskeinen kehityskohde nykyisessä strategiaprosessissa on johtamisjärjestelmän muuttaminen paremmin strategian tavoitteita palvelevaksi. Mallin tulisi vahvistaa ohjausta kohti strategisia tavoitteita. Strategisten tavoitteiden tulkinta ja operatiivisen toiminnan suunnittelu tapahtuu pitkälti liiketoimintayksiköissä. Huolena on, että toiminnassa painottuu liiketoimintayksiköiden oma tulkinta. Nykyinen toimintamalli ei ohjaa toimintaa täysimääräisesti kohti yrityksen strategisia tavoitteita. Toimintamallien yhdenmukaistamisella tavoitteiden saavuttamista voidaan paremmin seurata ja ohjata. Vuosikello rat-

kaisuna tuo strategian toteuttamiseen suunnitelmallisuutta, ennakoitavuutta sekä läpinäkyvyyttä. Vuosikellon mallin mukaan tapahtuva strategisten tavoitteiden ohjaaminen vahvistaa myös johtamisjärjestelmän vaikuttavuutta.

Tiedon hyödyntäminen osana yrityksen liiketoimintamallia on toteutettu perustasolla. Kerättyä tietoa pyritään hyödyntämään toiminnan ohjaamisessa ja kohdeyrityksellä on käytössään erillisiä tiedon visualisointityökaluja. Liiketoimintamallin osalta lähestymistapa on toimintokeskeinen. Tiedon hyödyntämisen osalta keskeisintä on datan systemaattinen kerääminen, hallinta ja käsittely sekä osaamisen tavoitteellinen kehittäminen. Toisaalta tiedosta voidaan katsoa olevan hyötyä, jos sillä saadaan aikaan muutoksia asiakaskäyttäytymisessä (Koponen, 2019, s. 219). Nykytilassa kohdeyritys keskittyy pääasiassa hahmottamaan toimintaympäristöään palveluiden toimittamisen laajuudessa.

Operatiivisen toiminnan suunnittelussa parannustoimenpiteet on kohdistettava strategian kannalta keskeisiin projekteihin ja hankkeisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa mahdollisimman selkeää kuvaa tavoitteista ja käytössä olevista resursseista sekä toimintasuunnitelmaa, kuinka tavoite saavutetaan (Hambrick & Fredrickson, 2005, s. 57). Kohdeyrityksen strategisten hankkeiden varjoon jäävät kuitenkin liiketoimintayksiköiden omista toimintasuunnitelmista johdettujen hankkeet ja suunnitelmat. Käytännössä liiketoiminnoilta ei vaadita yhdenmukaista projektien kuvaustapaa tai kuvaustapa vaihtelee huomattavastikin.

Kehityskohteeksi kohdeyrityksessä voidaan myös tunnistaa liiketoiminnalle arvoa luovien avainprosessien määrittelyiden puuttuminen tai niiden aikataulutetun ohjauksen puute. Avainprosessikuvausten kautta toimintamalleja voidaan yhdenmukaistaa koko yrityksen mittakaavassa. Yhdenmukaisten toimintamallien kautta myös johtamisjärjestelmää voidaan viedä yhdenmukaisempaan suuntaan.

5.5 Kohdeyrityksen strategiaprosessin yhteenveto

Strategiatyö on kokonaisuus, johon liittyy keskeisesti strategian toteuttaminen eli toiminnallistaminen. Strategiatyö itsessään ei sisällä sen toteutukseen liittyviä toimenpiteitä, hankkeita tai projekteja. Strategia onnistumisen kannalta on kuitenkin syytä pohtia tarkasti sen toteuttamiseen liittyviä asioita kuten resursseja, johtamista, yrityksen organisaatiota sekä viestintää. Strategiaprosessin voidaankin katsoa toimivan strategian valmistelevana osana. Se kirkastaa tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä valintoja kuten johtamismallin, tavoiteltavat kilpailukytekijät ja käytettävän liiketoimintamallin.

Strategiatyöstä viestiminen keskeisille sidosryhmille on koko strategiatyön läpäisevää toimintaa. Strategiatyön ja sitä kautta strategiaprosessin aikana tapahtuva viestintä on yrityskohtaista. Kohdeyrityksen tapauksessa strategiatyön viestinnässä on sovellettu erilaisia käytäntöjä. Hallituksen rooli on voinut korostua, henkilökunta on osallistunut strategian sisällön suunnitteluun, asiakkaita on osallistettu erilaisissa työpajoissa. Tavoitteena näillä toimenpiteillä on ensisijaisesti ollut strategisten tavoitteiden verifiointi. Yhteisestä strategian viestinnän käytännöstä päättäminen ja ennen kaikkea strategiaan liittyvän muutoksen johtaminen nousee esille kohdeyrityksen avainhenkilöiden haastattelussa (Liite 3 Kohdeyrityksen haastattelut). Myös Lindroos ja Lohivesi (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 162) sekä Mitronen ja Raikaslehto (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 200) toteavat, että onnistunut strategian toteuttaminen vaatii selkeää ja suunnitelmallista viestintää keskeisille sidosryhmille.

Strategiaprosessin yhteenveto -osion tavoitteena on teoreettisen viitekehyksen määrittely ja kohdeyrityksen havaintojen tulkitseminen siihen perustuen. Osiossa kohdeyrityksen toimintaa kuvaavia elementtejä ja prosesseja pyritään perustelemaan ja selittämään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen tukeutuen. Osiossa pyritään osaltaan tunnistamaan kehitettäviä kokonaisuuksia sekä perustelemaan kehittämiskäytännön soveltuvuutta kohdeyritykselle. Samalla luodaan perusteet tutkimuksen seuraavalle vaiheelle ja

pyritään luomaan riittävä pohja tutkielman tutkimuskysymykseen vastaamiselle. Taulukon 5.5 on koostettu kohdeyrityksen strategiaproessin kehitettävät kohdat.

Taulukko 5.5 Kohdeyrityksen strategiaprocessista tunnistetut kehittämiskohteet

Strategiaproessin vaihe tai toiminta	Kehittämiskohde	Tavoitetila
Vaiheen tavoitteiden linkittäminen päästrategiaan	Vaiheen alussa perustellaan tavoitteen linkittyminen päästrategiaan, viestitään tavoite selkeästi. Nyt vaiheistusta ja tavoitetta ei ole kuvattu riittävällä tasolla	Jokainen strategiaproessin vaihe ja niiden tavoitteet voidaan periyttää päästrategiasta. Vaiheen tavoite on selkeä, siitä on laadittu projektisuunnitelmat (ml seurantasuunnitelma, riskienhallintakartta, jne.)
Vaiheiden tavoitteiden määrittely	Tavoite määritellään vaiheittain strategisella, operatiivisella ja taktisella tasolla. Nyt tavoitetta ja suunniteltua toimintaa ei toiminnaolisteta tavoitteellisesti	Strategiaproessin jokaisen vaiheen tavoite ja toiminta on kuvattu strategisella tasolla, operatiivisen tason toiminnasta on toteutettu pääprosessitason kuvaukset ja taktisen tason toiminta on viety osaksi toimintasuunnitelmia
Strategian kiteyttäminen ja selkeyttäminen	Vaihekohtaisten tai strategijaksojen ylittävien projektien sekä hankkeiden seurannan yhteydessä todennetaan niiden linkki päästrategiaan. Päästrategian tavoitteet voivat jäädä etäisiksi tai pahimmassa tapauksessa liikutaan kohti eri tavoitetta.	Strategian keskeiset tavoitteet on kuvattu esimerkiksi vuosikellon avulla. Niistä viestitään ja niitä seurataan aktiivisesti esimerkiksi projektien seurantalapalaverissa, henkilöstöinfoissa ja johtoryhmissä.
Strategisten hankkeiden määrittely	Strategisiksi merkityt hankkeet ja projektit priorisoidaan korkeammalle ja niiden resurssit turvataan yli tilikauden. Nyt näkyvyys resursseihin on tilikauden mittainen. Tämä vaikeuttaa tavoitteiden aikataulutusta.	Strategisten hankkeiden resurssointi tapahtuu strategiakaudelle. Keskeisten hankkeiden osalta tehdään riskikartoitus ja toimintaympäristöanalyysi vähintään kerran strategijaksolla. Tarvittaessa muutetaan toimintaa vastaamaan tavoitetta
Strategian viestintä keskeisille sidosryhmille	Strategiavaiheiden tavoitteiden suunnittelussa on mukana organisaation ja prosessin avainhenkilöt. Nyt mukana on useita organisaatiotasoja, joka aiheuttaa vastuun jakautumista liikaa	Strategian etenemisestä (strategiaprocessista) viestitään sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäisenä kanavana BSC:t, säännölliset strategiatapaamiset sekä henkilöstöinfot. Ulkoisena kanavana strategiset kumppanit sekä omistaja/hallitus
Strategiaproessin johtaminen	Strategian johtaminen tapahtuu liiaksi liiketoimintayksiköissä. Lisäksi kokonaiskuvan hahmottaminen, esimerkiksi vaiheistuksen osalta, on haasteellista	Johtamismalli tulisi päivittää nykyisen organisaation mukaiseksi, jolloin strategian johtamisen toimintamalli voitaisiin määrittellä ja resurssit keskittää strategisesti tärkeisiin hankkeisiin
Prosessien määrittely ja omistajuus	Ydinprosessien määrittelyssä on puutteita. Tästä johtuen resurssien priorisointi on haasteellista sekä ja arvoa tuottavien prosessien tunnistaminen on vaikeaa	Strategiaproessin ja -vaiheiden omistajuuden selkeä määrittely. Etenemistä seurataan ja projekteille määritellään välitavoitteet ja seurantalaisuudet
Liiketoimintayksiköiden ulkopuolinen strateginen ohjaus	Strategiakauden tavoitteiden ohjaaminen tapahtuu nyt pääosin liiketoimintayksiköissä. Kokonaiskuva ja ohjaus strategisista tavoitteista on hajaantunut ja ei tapahdu organisoidusti	Strategian ja strategiaproessin ohjaus osoitetaan erilliselle ohjausryhmälle. Lopulliset päätökset strategiaan liittyvistä päätöksistä tehdään em. ryhmässä
Hankkeiden ohjaus dataan perustuen	Käytössä on paljon dataa, jolla prosessien vaikuttavuutta voidaan arvioida ja sitä ohjata. Nyt strategiaproessin ohjaus tapahtuu perustuen alkuperäiseen toimintaympäristöanalyysiin	Toimintaympäristöstä tunnistetaan KPI:t asiakkuuksiin, tehokkuuteen ja johtamiseen liittyen. KPI:t perustuvat pääosin dataan

6 Tutkimuksen kehittämiskäyttö

Kehittämiskäytössä pyritään huomioimaan kohdeyrityksen toimintaan keskeisesti vaikuttavat asiat ja perustelemaan se aiempien vaiheiden havaintoihin ja teoriaan perustuen. Toisin sanoen kehittämiskäytön tulee olla kohdeyritykselle hyödyllinen ja lisäarvoa tuottava ja sen on lähtökohtaisesti vastattava taulukossa 5.5 tunnistettuihin kehittämiskohtiin. Kehittämiskäytön hyötyjä arvioidaan intensiivisen toimintatutkimuksen menetelmien ja tutkimuskysymyksen avulla.

6.1 Kehittämiskäytön keskeiset periaatteet ja linjaukset

Tutkimuksen tavoitteena on esitellä malli kohdeyrityksen strategiaproessin hallintaan. Strategiassa tehdyt linjaukset ohjaavat liiketoimintayksiköiden sekä tukitoimintojen toimintaa strategiakerroksilla sekä strategiakaudella. Strategiaproessin keskeisenä tavoitteena on luoda yhteiset toimintamallit, joilla strategian tavoitteet voidaan periyttää liiketoimintayksiköihin, niille voidaan asettaa mittarit ja niiden toteutumista voidaan seurata. Strategiaproessin hallinnan malli vastaa tähän haasteeseen. Malli esitellään strategian hallintaan soveltuvan vuosikellon muodossa. Vuosikello linkittää strategiaproessin vaiheistuksen kalenterivuoden mittaiseksi. Samalla se toimii samalla työkaluna strategian tavoitteiden kirkastajana, se vahvistaa ja huomioi kilpailukykytekijöitä ja optimoi käytössä olevat resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuosikello aikatauluttaa myös strategiaproessin liittyvät vuosittaiset toimintasuunnitelmat sekä niiden seurannan.

Strategian vaiheistaminen lähtee strategisten tavoitteiden tunnistamisesta. Strategiset tavoitteet pohjautuvat omistajalta ja hallitukselta saatuun ohjeistukseen sekä vahvistettuun strategiaan. Strategisten tavoitteiden tulee olla mahdollisimman konkreettisia ja mitattavia. Tavoitteiden perusteella toimivan johdon pitää pystyä organisoimaan ja johtamaan niitä palvelevia toimenpiteitä. Strategiaprosessissa muodostetaan tavoitteet ja

toimintasuunnitelmat liiketoimintayksiköille ja tiimeille aina henkilökohtaiselle tasolle asti. Esimerkiksi liiketoimintayksiköiden tavoitteiden ei tarvitse kattaa kaikkia yrityksen tavoitteita tai tehtäviä, vaan ne kiteyttävät ja konkretisoivat strategian toteuttamisen kannalta oleelliset asiat. Oletusarvona on, että tavoitteiden toteutuessa myös strategia, missio ja visio toteutuvat (Santalainen, 2006, s. 25-26).

Jotta toimintaa voidaan aidosti suunnata konsernitason strategisia tavoitteita kohden, tavoitteita tulee olla kohtuullinen määrä, kolmesta kahdeksaan. Strategisille tavoitteille tulee laatia selkeät ja yksiselitteiset tavoitteet, mittarit ja aikataulu. Näiden kautta tavoitteen toteutumista seurataan organisaation kaikilla tasoilla. Strategisten tavoitteiden asettamisen jälkeen päätetään strategiaa tukevat toimenpiteet ja laaditaan suunnitelma niiden saavuttamiseksi. Toimenpiteet määräytyvät valitun strategian ja strategisten tavoitteiden kautta ja ovat yrityskohtaisia. Toimenpiteet voivat käsittää organisointia, investointeja, yritysjärjestelyjä ja niin edelleen. Strategiaprosessissa syntyvä suunnitelma jäsentää yrityksen johtamismallin, liiketoimintamallin ja resurssit tavoitetta palvelevaksi kokonaisuudeksi.

Strategian toteuttaminen tarkoittaa yrityksen johdon suunniteltuja ja tavoitteellisia toimenpiteitä strategisten tavoitteiden ja toimenpiteiden saattamiseksi käytäntöön. Kehittämiskäytännön yhtenä tavoitteena on strategian toteutuksen ja seurantarjestelmän kytkeminen strategiaan tavoitteisiin sekä konsernitason ja liiketoimintayksikötason strategioiden kytkeminen toisiinsa. Strategian toteuttaminen ja toteuttamisen seuranta vaativat laajassa toimikentässä toimivalta yritykseltä selkeät työkalut, jotka pitää kytkeä integroiduksi osaksi päivittäistä johtamisjärjestelmää. Strategian toteutus vaatii konserni johdon aktiivista johtamista ja konsernistrategian toteutuksen esteiden poistamista tai minimoimista. Aholan mukaan tämä tapahtuu varmistamalla strategioiden toimeenpantavuus, viestimällä strategiat toimeenpannevalle organisaatiolle, toteuttamalla sisäiset muutokset, samalla kun konserni johto itse selkeästi näyttää sitoutumistaan strategiaan (Ahola, 1998, s. 192).

Kohdeyrityksen strategiaprosessin johtamisessa ja ohjaamisessa hyödynnetään strategiatyön vuosikellon mallia. Selkeämmän strategisen ohjauksen ja yhdenmukaisen johtamismallin tarve nousee esille haastatteluaineistosta.

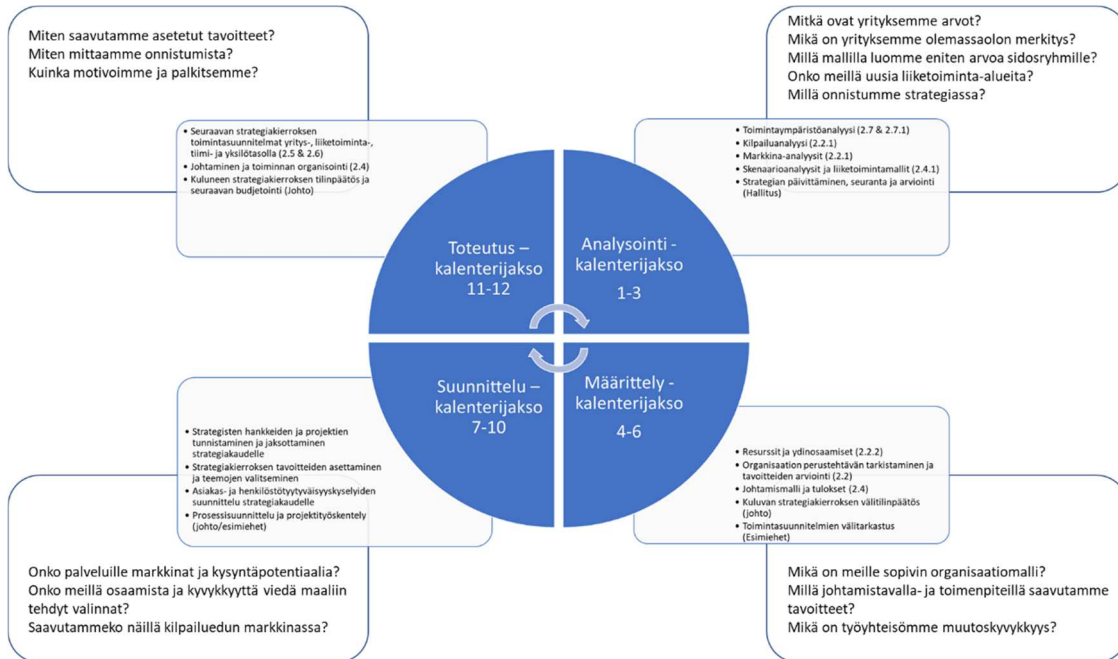
”Yleisesti toki ohjaa toimintaa, antaa suuntaviivoja toiminnan suunnitteluun. Nyt tämän uuden strategian osalta vaikea sanoa, tietoa strategiasta/sen sisällöstä ei löydy. Toki hlöstöinfossa asiaa ohimennen käsiteltiin, mutta mitään dokua en onnistunut löytämään.” (Haastattelu 4B)

Sama havainto voidaan tehdä myös aiemmin esiteltyjen teorioiden ja kohdeyrityksen materiaalin perusteella. Kohdeyrityksen palveluluonteen takia henkilöstön osaamista voidaan perustellusti pitää alueena, joka tulee vahvemmin huomioida kehittämiskäytännössä. Tämä nousee esille myös haastatteluaineistosta. Strategiaprosessin sisältöä ja etenemistä ja erityisesti jalkautumista tulee selkeyttää. Samalla tavalla ymmärrettyjen tavoitteiden kautta yrityksen toiminta ja resurssit voidaan kohdentaa yrityksen tärkeiksi määritellyille alueille. Strategiaprosessin vuosikelloa voidaan pitää kokonaisvaltaisena työkaluna strategian toteuttamiselle kehittämisessä kohdeyritykselle. Ratkaisu huomioi kohdeyritykselle ominaiset ja strategiaan vaikuttavat asiat kuten omistajastrategian, arvot, mission ja vision, liiketoimintamallin, toimintaympäristön sekä avainhenkilöiden haastatteluaineiston.

6.2 Kohdeyrityksen strategiaprosessin malli

Edellisissä kohdissa on luotu pohja mallille kohdeyrityksen strategiaprosessin hallintaan. Kohdeyritykselle soveltuvasta mallista tulee löytyä riittävä liityntä tutkimuksen teoriaosuuteen sekä kohdeyrityksen strategiaprosessissa havaittuihin kehittämiskohteisiin. Mallin eli konstruktion rakenne perustuu edellä kuvattuun kohdeyrityksen strategiaprosessin kuvaukseen (kuviokuva 5.1). Muita vaatimuksia mallille on, että se on toteutuskelpoi-

nen ja erityisesti strategian tavoitteiden saavuttamista tukeva. Kuvio 6.2 esittää tutkielman ratkaisumallia kohdeyrityksen strategiaproessin hallintaan. Malli on kuvattu vuosikellon muodossa.



Kuvio 6.2 Strategiaproessin hallinnan konstruktio esitettynä vuosikellon muodossa

Konstruktio on jaettu strategiakaudelle jaettuihin vaiheisiin (sisäkehä) sekä keskeisesti huomioitaviin ja vaihetta koskeviin toimenpiteisiin (toinen kehä). Ulkokehällä on koottu vaiheeseen sekä toimenpiteisiin liittyviä kokonaisuuksia kysymysmuodossa. Ne toimivat samalla muistilistana sekä mallin kiinnittäjän kokonaisstrategiaan.

6.3 Mallin soveltuvuuden arviointi haastattelututkimuksen perusteella

Konstruktiiiviseen tutkimukseen kuuluu esitellyn konstruktion soveltuvuuden arviointi. Aiemmin esitellyn mallin testaaminen toteutettiin vertaamalla sitä haastattelututkimuksessa saatuihin vastauksiin. Haastatteluissa ei suoraan kysytty malliin liittyviä kysymyksiä vaan yleisemmin kysymyksiä strategiaproessin toimivuudesta. Haastattelututkimuksen

vastauksia on tuotu myös osaksi esitellyn mallin perusteita ja linjauksia. Strategiaprosessin mallin rakennetta on tarkennettu haastattelututkimuksen vastausten perusteella. Yleisenä havaintona voidaan kuitenkin tehdä, että kaikilla vastaajilla oli tarve saada ennakotietoa tai osallistua strategiaprosessiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Seuraavissa puhenäytteessä on esimerkkejä siitä, miten haastateltavat asiaa lähestyivät:

” Mielestäni strategiaa olisi jollain tavalla hyvä pureksia yhdessä tiimeittäin. Näin saadaan viestiä strategiasta yksilötasolle ja jokaisen täytyy pohtia ehkä näitä samoja kysymyksiäkin, että miten strategia näkyy omassa roolissa ja oman tiimin tekemisessä. Toisaalta jos yritys toivoo jotain asioita näkyvän työntekijöiden arjessa sekä tekemisessä eri tavalla strategian muuttuessa, niin näitä asioita olisi hyvä tuoda työntekijöiden tai tiimien tietoon. Yllä mainittu valtuuttaminen on yksi esimerkki konkreettisesta muutoksesta, joka alkoi näkyä enemmän tai vähemmän työntekijöiden arkipäivässä. Lisäksi strategiaa täytyy ehkä aika ajoin käydä uudestaan läpi, jotta se pysyy työntekijöiden mielissä.” (Haastateltava 3C)

” Henkilöstöä olisi pitänyt osallistuttaa jo strategian määrittely vaiheessa, näin myös jalkauttaminen olisi varmasti helpompaa. Strategian esittelytilaisuudessa tuli erittäin hyviä kommentteja ja mielipiteitä, jotka varmasti olisi vaikuttanut strategian lopputulokseen, jos siihen olisi päässyt vaikuttamaan aikaisemmin henkilöstön toimesta.” (Haastateltava 3E)

” Viitataankohan tällä nyt juuri esitettyyn strategiaan? Asia esitettiin melko nopeasti ja pintapuolisesti, itselleni jäi pari kohtaa todella hämäräksi ja toivon, että niitä vielä avataan lisää. Toimitusjohtajan tärkein tehtävä yrityksessä on henkilöstön sitouttaminen strategian toteuttamiseen. Satsaisin tähän eniten.” (Haastateltava 3G)

Edellä todettu tarve strategian viestinnästä on huomioitu strategiaprosessin mallissa nostamalla organisaation perustehtävän kirkastaminen osaksi määrittelyvaihetta sekä

tuomalla tavoitteiden yhteinen läpikäynti osaksi suunnitteluvaihetta. Strategian vaikutus kyselytutkimukseen osallistuneille on jatkuvaa. Toisin sanoen strategiaprosessin vaiheistuksen voidaan katsoa soveltuvan kohdeyritykselle. Tämä voidaan todeta seuraavista kyselytutkimuksen vastauksista.

” Strategia vaikuttaa omaan työhön kaiken aikaa, koska strategia tosiaan määrää sen lopullisen suunnan päätöksille ja uusille ratkaisuille.” (Haastateltava 4A)

” Vastuu lisääntyy, yhteistyö eri tiimien välillä tiivistyy. Pitää olla valmis nopeisiin muutoksiin. Pitää miettiä mikä on oleellista ja mitä kannattaa tehdä tiimissä itse, mitä ostaa palveluna. Miten kestävä kehitys tuo tullessaan ja sen sovittaminen yrityksen toimintaan. Sopimukset tulee kilpailuttaa ja rakentaa niin että niistä pääsee nopealla aikataululla eroon.” (Haastateltava 4E)

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus kysymykseen: Millainen on kohdeyritykselle soveltuva strategiaprosessin malli? Vastauksen löytämiseksi on esitelty keskeisiä ja kohdeyrityksen kannalta tärkeitä strategian kehittämiseen liittyviä teorioita. Teorioita on pyritty arvioimaan kriittisesti kohdeyrityksen kontekstissa, kuitenkin kehittävällä otteella. Näin on saatu kytkettyä teoria, kohdeyrityksen toimintaympäristö sekä avainhenkilöiden haastattelututkimusaineisto osaksi kehittämistratkaisua. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu sen pyrkimys etsiä vastaus käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan. Kontekstin määrittely on tehty sillä tasolla, että kehittämistratkaisu vastaisi tutkimuskysymykseen mahdollisimman hyvin. Tutkimuksen laajuutta on rajattu siten, että se kattaa strategiaprosessin hallinnan mallin kohdeyrityksen kontekstissa ja johdon toimintana.

7.1 Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista

Tutkimuksen kehittämistratkaisuna esitellään kehitetty konstruktio eli malli kohdeyrityksen strategiaprosessin hallintaan. Malli esitellään vuosikellon muodossa. Kehittämistratkaisuna esitelty malli esitellään sopeutettuna kohdeyrityksen strategiatyöhön eli yhden strategiakerroksen pituisena. Samalla tutkimuksen laajuus on voitu rajata tiettyyn strategiatyön jaksoon. Strategiaprosessin kokonaisuus valittiin tutkimusaiheeksi siksi, että sen avulla strategiset tavoitteet voidaan selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla kytkeä osaksi koko organisaation toimintoja. Mallissa korostuu ymmärrettävä ja selkeä strategiaprosessin vaiheistus. Tämä osaltaan lisää strategian lähestyttävyyttä esimerkiksi henkilöstön osalta.

7.2 Tulosten tarkastelu ja ehdotukset toimenpiteiksi

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamista voidaan arvioida monella tavalla. Yhtenä tapaus-tutkimuksen onnistumisen merkinä voidaan pitää, sitä miten hyvin se vastaa tutkimus-kysymykseen. Toisin sanoen antaako kehittämiskäytäntö vastauksen kysymykseen yleis-ti ja riittävässä luotettavuudessa. Tutkimuskysymyksen tavoitteena on varmistaa stra-tegisten tavoitteiden siirtyminen osaksi yrityksen operatiivista toimintaa strategiaka-uuden jokaisella strategiakerroksella. Haastattelun ja asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset sekä tutkimuksessa esitellyt teoriat tukevat johtopäätelmää, että kehittämiskäytäntöä esitelty strategiaproessin hallinnan malli toimii kohdeyrityksessä strategisten tavoittei-den ohjausmenetelmänä sekä johtamisen työkaluna. Kehittämiskäytäntö toimii myös strategisten tavoitteiden selkeyttäjänä. Käytäntöllä on lisäksi toimintamalleja yhdenmu-kaistava rooli, jolla voidaan katsoa olevan toimintaa tehostava vaikutus. Johtamisen osalta käytäntö vastaa haastatteluissa esille tulleisiin haasteisiin.

Toiseksi voidaan arvioida tutkimuksen hyötyjä kohdeyritykselle. Kohdeyrityksen strate-giatyön kokonaisuus koostuu toisiaan tukevista vaiheista sekä osittain rinnakkaisista stra-tegiakerroksista. Käytäntöön käyttöön otto sekä vuosikello strategiatyötä ohjaavana työkaluna tukevat kohdeyrityksen nykyistä toimintasuunnitelmiin perustuvaan toiminta-mallia. Käytäntöön mukaisesti toimintasuunnitelmat laaditaan yritys-, liiketoimintayk-sikkö- ja tiimitasolle sekä henkilökohtaisiksi suunnitelmiksi koko henkilökunnalle. Ylei-sellä tasolla kohdeyrityksen toimintamallin voidaan todeta olevan perustasolla toimiva koska yritys on pystynyt kasvattamaan toimintansa laajuutta taloudellisesti sekä toimin-nallisesti.

Yhdeksi haasteeksi on tunnistettu strategisten tavoitteiden vieminen osaksi operatiivista toimintaa. Tavoitteet on voitu liiketoimintayksikötasolla tulkita väärin, josta on seurannut osioptimointia tai tavoitteet eivät ole täysimääräisesti vastanneet alkuperäistä ta-voitetta. Kehittämiskäytäntö mahdollistaa tavoitteen viemisen muuttumattomana jokai-

selle organisaation tasolle. Tavoitteiden seurattavuus strategiajaksolla ja läpi koko organisaation mahdollistaa strategisten ja operatiivisten mittareiden rakentamisen. Tämä taas mahdollistaa paremman strategisen ohjattavuuden, strategiatyön kehittämisen yleisesti sekä esimerkiksi toimintojen kuten palkitsemisjärjestelmän kytkemisen osaksi operatiivista toimintaa.

Kolmantena hyötynä voidaan arvioida tutkimuksen tuomaa lisäarvoa strategian tutkimuksen kenttään, sovellettavuutta kohdeyrityksen tapauksen ulkopuolelle tai löydettyjen havaintojen jatkokehittämiseksi. Tapaustutkimus on kontekstisidonnaista ja siihen liittyy aina tutkijan omaa tulkintaa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen kohde eli strategia-prosessin hallinnan malli on pyritty rajaamaan mahdollisimman tarkasti. Strategiatyön sisältö ja kohdeyrityksen konteksti muodostavat kokonaisuuden, jota on pyritty vahvistamaan ja kyseenalaistamaan yleisillä strategiatyöhön liittyvillä teorioilla. Teoriaosuuden avulla on mahdollista syventää jotakin jo tunnistettua tutkimuksen havaintoa, laajentaa sitä kattamaan muita strategiatyön vaiheita tai kohdentaa toimenpiteitä tiettyyn strategia-prosessin vaiheeseen. Näistä esimerkkinä tämän tutkimuksen havainto henkilöstön ja osaamisen, johtamismallien tai liiketoimintamallien kehittämisestä.

Kaikki tunnistetut kehittämiskohteet sekä kohdeyrityksen tavoitetila näiden osalta on kuvattu taulukossa 5.5.

7.3 Tutkielman heikkouksien ja vahvuuksien arviointi

Tapaustutkimuksen luonteen vuoksi sen luotettavuuden arviointi voi olla haasteellista. Tutkimuksen käytännönläheisyyden takia kontekstin määrittely ja aineiston luokittelu on tehtävä avoimesti, sitä on arvioitava analyttisesti ja kriittisesti. Käytetyt teoriat ja tehdyt valinnat tulee perustellusti kytkeä osaksi kehittämiskäytäntöä. Tutkijan oma rooli tulee olla selkeä ja yhdenmukainen tutkimuksen kaikissa vaiheissa (mukailen Pettigrew 1997, s. 345-346; Puusa ja muut, 2020).

Haastatteluaineiston analysointitapana on käytetty laadullista sisältöanalyysia. Analyysitavassa pyritään tunnistamaan aineistosta indikaattoreita, joita voivat olla yksittäiset avainsanat, kysymykset tai ajatukset. Laadullisessa analyysissä indikaattoreita verrataan teoriaan ja kehittämistratkeisuun ja pyritään kategorisoimaan ja luokittelemaan samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Tulosten pohjalta pyritään perustelemaan tehtyjä johtopäätöksiä. Haastatteluilla kerättyjen vastausten sisältöä on arvioitu aineistoa pelkistämällä siten, että vastauksista on poimittu kehittämistratkeisuuden kannalta keskeiset ilmaisut ja avainsanat (liite 3). Aineiston luokittelut on toteutettu kysymysten asettelun kautta sekä jakamalla vastaukset kehittämistratkeisuuden mukaisiin strategiproessin vuosikellon vaiheisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108-113).

Laadullista tutkimusta on perinteisesti arvioitu vaikuttavuuden (validity), luotettavuuden (reliability) ja yleistettävyyden (generalizability) kautta (Eriksson & Kovalainen, 2019, s. 305). Vaikuttavuuden arvioinnin avulla on tarkoitus todentaa, että tutkimus mittaa oikeita asioita. Vaikuttavuutta on pyritty lisäämään huomioimalla seuraavat asiat tutkimuksen eri vaiheissa (mukaan Eriksson & Kovalainen, 2019, s. 174):

- Tutkijan oma rooli tutkimuksessa on kerrottu ja määritelty
- Toimintatutkimuksen lisäarvo kohdeyritykselle on määritelty mahdollisimman hyvin
- Tutkimuksen tavoite on mahdollisimman tarkasti rajattu ja määritelty
- Tutkimuksessa tarkastellaan kriittisestikin tutkittavaa aihetta ja esitetään vaihtoehtoisia malleja
- Johtopäätökset ja vaikuttavuuden arviointi on tehty
- Tutkimuksella tavoiteltuja muutoksia, sekä ei-toivottuja muutoksia, on pyritty kuvaamaan ja tunnistamaan

Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu teorian, kohdeyrityksen materiaalin ja haastatteluaineiston pohjalta sekä näiden suhdetta kehittämistratkeisuun. Arvioinnissa on huomioitu tutkijan oma rooli subjektiivisen toimijana ja pyritty selkeästi tuomaan esille

mitkä ovat tutkijan omia mielipiteitä. Tutkijan oma oppiminen ja päättelyketjut on pyritty kuvaamaan mahdollisimman hyvin linkittämällä ne teoriaan, tutkimusaineistoon ja kehittämISRatkaisuun. Haastattelujen rakenteen tarkoituksena on toisaalta lisätä kohdeyrityksen avainhenkilöiden ymmärtämystä strategiaprosessista sekä testata kehittämISRatkaisun soveltuvuutta kohdeyrityksen toimintaan (Puusa ja muut, 2020).

Luotettavuutta on pyritty parantamaan yhdistelemällä eri aineistoista tehtyjä analyysseja ja perustelevaan kehittämISRatkaisua niiden perusteella. Tätä menetelmää kutsutaan myös triangulaatioksi. Tutkimuksen triangulaationa voidaan todeta olevan yhdistelmä *aineisto- ja teoriatriangulaatiota*. Aineistotriangulaatiossa aineisto on hankittu useista eri lähteistä kuten haastatteluista, kyselyistä ja tilastoista. Tutkimuksen aineistotriangulaatio koostuu kohdeyrityksen haastatteluaineistosta, asiakastytyväisyysmateriaalista sekä kohdeyrityksen toimialaa ja kontekstia kuvaavasta aineistosta. Teoriatriangulaatio koostuu tutkimuksen alun teoriaosuudesta sekä kehittämISRatkaisun teorian arvioinnista (Puusa ja muut, 2020).

Vaikka strategiayön voidaan itsessään katsoa olevan aina tapauskohtaista, voidaan tutkielmassa esiteltyä mallia hyödyntää samalla tavalla vaiheistettujen strategioiden kehittämISRatkaisussa. Toisaalta myös toisen tutkimusstrategian soveltaminen helpottuu. Vaikka tutkimuksen lisäarvo strategian yleiseen tutkimukseen voidaan tunnistaa, on merkittävintä hyötyä mallista juuri kohdeyritykselle. Tutkimuksen kehittämismallin lisäksi tuloksina voidaan listata esimerkiksi yksittäisten toimintojen ja vaiheiden kehittämISMahdollisuudet, operatiivisen toiminnan tehostaminen paremman tilannekuvan myötä sekä strategiayön laadun parantumisen vaikutuksen strategiayön seuraaviin kierroksiin ja vaiheisiin.

Tutkielma heikkoutena ja toisaalta myös vahvuutena voidaan pitää esitellyn mallin rakentumisen vaiheistusta ja etenemistä. KehittämISRatkaisun konstruktio on kohdeyritykselle toimiva ja käyttöön soveltuva vaikkakin sen empiirinen kytkentä jää vähäiseksi ja tapahtuu yrityksen sisällä.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Strategiasta yleisesti on saatavilla runsaasti materiaalia. Strategian perusteoria, kuten tässäkin tutkielmassa mainitut Porterin kilpailuetu ja Kotterin johtamisen teesit, johtavat juurensa 80- ja 90-luvuille. Nämä teoriat ovat edelleen vaikuttamassa uuden liiketalouden malleissa, joita esimerkiksi digitaalinen ekosysteemitalous on mahdollistanut. Tuotanto- ja tehokkuuslähtöisestä ajattelumallista painopiste on siirtynyt kohti verkosto- ja alustatalouden liiketoimintamalleja, joissa palvelut ja osaaminen korostuvat. Kokonaisuusien hahmottaminen, mallintaminen ja ennen kaikkea johtaminen korostuvat yritysjohdon osaamisvaatimuksissa. Jatkotutkimusehdotusten osalta mielenkiintoiseksi kokonaisuudeksi nouseekin johtaminen ja sen mukautuminen kiihtyvään toimintaympäristön muutokseen. Muutoksen nopeus ylittää jo selvästi työurien pituuden, jolloin sama osaaminen ei enää välttämättä riitä perustyon tekemiseen. Oman osaamisen kehittämisestä on tullut edellytys työkykyisyyden ylläpitäjänä. Johtamistoiminnassa työntekijöiden, organisaation ja koko verkoston osaamisen kehittäminen nousee keskeiseen osaan. Konkreettisenä jatkotutkimusehdotuksena voidaan tunnistaa johtamistoiminnan kehittäminen esimerkiksi strategiatyön ja muuttuvan toimintaympäristön kontekstissa.

Lähteet

- Aaltonen, T., Sahimaa, J., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent.
- Ahola, J., 1998. Yrityksen strategiaprosessi. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu
- Bamberg, J., Laine, M. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus.
- Bensoussan, B. E. & Fleisher, C. S., 2013. Analysis Without Paralysis. New Jersey: FT Press
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. 2016. Digital Marketing, Strategy, Implementation and Practice. United Kingdom: Pearson Education Limited
- Costello, P. J. M. 2003. Action Research. London: Bloomsbury Publishing Plc
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4/2005. Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 10.8.2021.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative Methods in Business Research. London: Sage Publication Ltd
- Gröönroos, C. & Tillman, M. 2020. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 5. Painos. Helsinki: Talentum
- Hambrick, C. D. & Fredrickson, W. J., 2005. Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive, Issue 4. 51-62
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. 2011. Exploring Strategy. Essex: Pearson Education Limited
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy
- Kalakota, R., Oliva, R. A. & Donath, B., 1999. Move Over E-Commerce. Marketing

Management, Issue Fall, 23-32

Kaplan, R. & Norton, P. D., 1996. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review, Vol 39 NO. 1, Fall 1996, 53 - 79

Kaplan, R. & Norton, P. D., 2008. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School Press

Kim, W. C., Mauborgne, R. & Tillman, M. 2005. Sinisen meren strategia. Talentum.

Koponen, J. 2019. Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit: Kuinka muodonmuutos tehdään. Alma Talent.

Kotter, J. P., 1995. Leading Change - Why Transformation Efforts Fails. Harvard Business Review, Issue March-April, 59 - 67

Kotter, J. P., 2012. Accelerate. Harvard Business Review, Issue November, 44-58

Lehmann, C. & Kutnick, D., 2012. Strategy and Business Process Management. Auerbach Publishers, Incorporated

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro

Lukka, K. 2000. The Key Issues of Applying the constructive approach to field research. Turku School of Economics and Business Administration, Sarja A1. 113-128

Maankäyttö- ja rakennuslaki 5.2.1999/132

Magretta, J. 2012. Understanding Michael Porter, The Essential Guide to Competition and Strategy. Boston. Harvard Business Review Press

Maisel, L. 1992. Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach. Journal of Cost Management, Fall, 47-52

Mantere, S. & Vaara, E., 2008 On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. Organizational Science, Vol. 19, No. 2, March-April, 341-358

Martin, R. L., 2014. The Big Lie of Strategic Planning. Harvard Business Review, Issue January-February, 78-84

Mintzberg, H., 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, Issue January-February, 107-114

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Helsinki: Alma Talent

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita

Niven, P. 2014. Balance Scorecard Evolution, A Dynamic Approach to Strategy Execution. New Jersey: John Wiley & Sons

Näsi, J. & Aunola, M., 2001. Yritysten strategiaprosessit, yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy

Näsi, J. & Neilimo, K., 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1999. Balanced Scorecard. Porvoo: WSOY

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons

Pettigrew, A. M. 1997. What is a processual analysis? Scandinavian journal of management, 13(4), 337-348. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00020-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00020-1)

Porter, M. E. 1996. What Is Strategy? Harvard Business Review, Issue November, 66-68

Porter, M. E. 1998. Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press

Porter, M. E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Issue January. Boston. Harvard Business Review, 78-93

Prahalad, C. & Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 1990 May-June, 79-90

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent.

Reeves, M., Love, C. & Tillmanns, P., 2012. Your Strategy Needs a Strategy. Harvard Business Review, Issue September, 76-83

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

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia!: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma Talent

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum

Welch, J., Welch, S. & Tillman, M. 2006. Voittajaksi (3. p.). Edita.

Yin, R. K. 2012. Applications of case study research (3rd ed.). SAGE.

Liitteet

Liite 1. Pysäköinnin palvelumalli (ParaS)

Liite saatavilla pyynnöstä

Liite 2. Kohdeyrityksen asiakaskysely 2015

Liite saatavilla pyynnöstä

Liite 3. Kohdeyrityksen avainhenkilöiden haastatteluaineisto

Liite saatavilla pyynnöstä