

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Hannu Pihlaja

**VIRASTOJEN JA YRITYSTEN STRATEGIAPROSESSIEN EROT**

Vertailussa virastojen ja yritysten strategiaprosessien johtaminen, toteutus ja seuranta

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2017**

**SISÄLLYSLUETTELO**

	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	3
<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	6
1.1. Tutkielman tausta ja tavoitteet	6
1.2. Tutkielman rakenne	7
<b>2. STRATEGIA</b>	10
2.1. Strategia käsitteenä	10
2.2. Strateginen ajattelu	13
2.2.1. Strateginen suunnittelu	16
2.2.2. Strateginen analyysi	18
2.2.3. Strateginen johtaminen	19
2.3. Strategiakoulukunnat	21
<b>3. STRATEGIAPROSESSI</b>	28
3.1. Strategiaprosessi käsitteenä	28
3.2. Julkisen ja yksityisen sektorin erityispiirteet	34
3.3. Strategiaprosessin taustat ja motiivit	35
3.4. Strategiaprosessin kulku	36
3.4.1. Strategisten tietojen keruu ja analysointi	37
3.4.2. Strategian määrittely	42
3.4.2.1. Missio	45
3.4.2.2. Visio	47
3.4.2.3. Arvot	49

3.4.3.	Strategisten projektien suunnittelu	51
3.4.4.	Strategian toteutus	53
3.4.4.1.	Strategian toimeenpano	54
3.4.4.2.	Strategian toimeenpanon haasteet	69
3.4.5.	Strategian seuranta, arviointi ja päivitys	74
3.5.	Strategiatyökalut	75
<b>4.</b>	<b>EMPIIRISET MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>81</b>
4.1.	Tutkimusmenetelmät	81
4.2.	Tutkimuksen luotettavuus	86
4.3.	Tutkimusaineiston keruu ja analyysi	88
<b>5.</b>	<b>VIRASTOJEN JA YRITYSTYSTEN STRATEGIAPROSESSIEN VERTAILU</b>	<b>91</b>
5.1.	Strategiaprosessin taustat	91
5.1.1.	Strategian päivittämisen syyt ja prosessin läpivientiin käytetty aika	91
5.1.2.	Ulkopuolisen avun käyttö	92
5.2.	Strategisten tietojen keruu ja analysointi	93
5.2.1.	Toimintaympäristön analysointi	93
5.2.2.	Resurssien analysointi	94
5.2.3.	Sidosryhmät	95
5.3.	Strategian määrittely	96
5.3.1.	Hyvän strategian ominaispiirteet	96
5.3.2.	Missio	97
5.3.3.	Visio	98
5.3.4.	Arvot	99
5.4.	Strategisten projektien suunnittelu	100
5.4.1.	Kehitysprojektit	100
5.5.	Strategian toteutus	101
5.5.1.	Strategian toimeenpano	101
5.5.2.	Henkilöstön sitouttaminen	103

5.6. Strategian seuranta, arviointi ja päivitys	104
5.6.1. Strategian toteutumisen seuranta ja arviointi	104
5.6.2. Strategian aktiivinen elinkaari	105
5.6.3. Tärkeimmät opit strategiaprosessista	106
<b>6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>108</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>115</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Haastattelupyyntö	121
LIITE 2. Haastattelukysymykset	122
LIITE 3. Haastatellut henkilöt	124

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkielman rakenne	7
Kuvio 2. Strateginen ajattelu ja sen osat	15
Kuvio 3. Strategisen suunnittelun ABC	17
Kuvio 4. Perinteinen ylhäältä alaspäin etenevä strategiaprosessi	30
Kuvio 5. Alhaalta ylöspäin kehittyvä strategiaprosessi	31
Kuvio 6. Strategisen johtamisen elementit	33
Kuvio 7. Strategiaprosessin viisi keskeistä työvaihetta	36
Kuvio 8. Ympäristön tasot	38
Kuvio 9. Viestinnän vaikutusalue strategiatyössä	58
Kuvio 10. Organisaation muutostyypit	63
Kuvio 11. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi	66
Kuvio 12. Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen	68
Kuvio 13. Kahdeksan organisaatioiden muutoshankkeiden tavallisinta virhettä ja niiden seuraukset	72
Kuvio 14. SWOT-analyysialusta	79
Taulukko 1. Koulukuntien näkemykset strategian muotoutumisesta	22

---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Hannu Pihlaja

**Pro gradu -tutkielma:**

Virastojen ja yritysten strategiaprosessien erot: Vertailussa virastojen ja yritysten strategiaprosessien johtaminen, toteutus ja seuranta

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Julkisjohtaminen

**Työn ohjaaja:**

Olli-Pekka Viinamäki

**Valmistumisvuosi:**

2017

**Sivumäärä:** 124

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä strategia on ja minkälaisia käsitteitä siihen liittyy, minkälaisista työvaiheista ja menetelmistä strategiaproessi koostuu ja miten yrityksen ja julkishallinnon strategiaproessit eroavat toisistaan.

Tutkielman teoriaosuudessa luodaan katsaus alan teoriakirjallisuuteen. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään strategiakäsitteeseen sekä sen alakäsitteisiin. Strategiakäsitteestä erotetaan strategisen ajattelun käsite, joka jaetaan edelleen strategiseen suunnitteluun, -analyysiin ja -johtamiseen pohtien samalla näiden käsitteiden sisältöä ja keskinäisiä yhteenliittymiä. Tarkastelu nojautuu strategiakoulukuntiin Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin tekemän kymmenen koulukunnan jaottelun mukaisesti. Teoriaosuus jatkuu strategiaproessiin liittyvien käsitteiden määrittelyllä, mihin kuuluu myös erilaisten prosessimallien esittely. Lisäksi pohditaan julkishallinnon ja yritysten strategisia erityispiirteitä sekä strategiaproessin käynnistämisen taustoja ja motiiveja. Teoriaosuuden päähuomio kohdistuu strategiaproessin vaiheistukseen, mikä käydään läpi Lindroosin ja Lohiveden mallia mukaillen. Jokaisen vaiheen sisällä pyritään myös tuomaan esille yritysten ja julkishallinnon toimintatapojen erityispiirteitä vertailemalla näitä keskenään. Lopuksi esitellään vielä keskeisimmät strategiaproessissa apuna käytettävät kolme strategiatyökalua, jotka ovat Benchmarking, Balanced Scorecard ja SWOT-analyysi.

Tutkielman empiirisessä osuudessa analysoidaan sitä, miten yrityksen ja julkishallinnon strategiaproessit eroavat toisistaan käytännössä. Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen vertaileva tutkimus, jonka aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelut suoritettiin touko-heinäkuussa 2016 ja kohdeorganisaatioina oli viisi suomalaista yritystä ja viisi valtion virastoa. Näistä jokaisesta organisaatiosta valittiin haastateltavaksi yksi strategisen johtamisen asiantuntija. Haastatteluteemat perustuvat strategiaproessin kulun teoriaan, millä varmistettiin tutkielman teorian ja empirian yhteensopivuus sekä haastattelutulosten keskinäinen vertailtavuus.

Tutkielman tulokset osoittavat, että julkishallinnon ja yritysten strategiaproesseissa on eroja. Nämä erot liittyvät ensinnäkin strategian elinkaareen vaikuttaviin tekijöihin, joista yrityksillä keskeisimpänä on toimintaympäristön muutokset ja virastoilla hallinnonalan ohjeistus sitoa strategia hallituskausiin. Toinen ero liittyy sidosryhmiin, joista yrityksillä tärkeimpiä ovat omistajat, henkilöstö ja asiakkaat, kun taas virastoilla ne ovat asiakkaat, hallintokumppanit sekä ohjaavat ja valvovat viranomaiset. Kolmas ero tulee mission muotoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, joita yritysten kohdalla ovat asiakkaat ja omistajat, kun taas virastojen perustehtävät tulevat suoraan lainsäädännöstä. Neljäs ero liittyy strategian toimeenpanoon, joka yrityksissä tapahtuu useimmiten must-win battlejen ja roadmappien kautta, kun taas virastoissa on käytössä tulohajausmalli. Yhteisenä tekijänä näiden kaikkien erojen taustalla voidaan pitää valtionhallintoa ja lainsäädäntöä, joiden ohjaava vaikutus näkyy virastojen toiminnassa ja myös strategiaproessin kulussa.

---

**AVAINSANAT:** strategia, strateginen ajattelu, strateginen suunnittelu, strateginen analyysi, strateginen johtaminen, strategiaproessi

## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkielman tausta ja tavoitteet

Kaikenlaisen organisoidun toiminnan lähtökohtana ja olemassaolon tarkoituksena on hyödyn tuottaminen jollekin sen ulkopuoliselle taholle. Lähtökohtaisesti näitä tahoja on kaksi: asiakas ja omistaja. Asiakashyöty linkittyy organisaation ulkoiseen kilpailukykyyn ja omistajahyöty sisäisen suorituskyykyyn. Asiakashyödyssä on kyse yritysten kyvystä tuottaa asiakkaille hyötyä sekä julkisyhteisöjen kyvystä vastata niiden saamaan julkiseen tai yhteiskunnalliseen toimeksiintoon. Organisaation on tuotettava hyötyä myös omistajille, minkä kautta sen toiminnassa korostuvat sisäisen toiminnan tehokkuus sekä kannattavuus. Asiakashyöty ja suorituskyyky ovat usein ristiriidassa keskenään ja niiden onnistunut yhteensovittaminen vaatii avukseen toimivan strategian. Organisaatioiden toiminnan keskeisin sisältö muodostuu juuri ratkaisujen etsimisestä tähän toiminnan peruslähtökohtien muodostamaan asetelmaan. Pohjimmiltaan organisaatioiden strategiatyössä on siis kysymys vastausten etsimisestä, toiminnan suunnittelusta, päätöksenteosta ja toimeenpanosta. (Lindroos & Lohivesi 2010: 20–22.)

Oma kiinnostukseni strategista johtamista kohtaan juontaa juurensa muutaman vuoden takaiseen työharjoitteluun Vaasan kaupungilla. Työskentelin silloin kaupungin hallintopalveluissa projektisihteerinä ja osallistuin kaupungin ensimmäisen palvelustrategian laadintaan. Työtehtäviini kuului kaikenlaisia strategiaprosessiin liittyviä käytännön tehtäviä, kuten taustamateriaalin keräämistä ja läpikäyntiä, tekstien kirjoittamista, työryhmän kokousten järjestämistä sekä yhteydenpitoa hallintokuntiin ja johtaviin viranhaltijoihin. Työharjoittelun ja sitä seuranneen määräaikaisen työsuhteen aikana sain seurata strategiaprosessin etenemistä aitiopaikalta alusta loppuun. Strategiaprosessin aikana heräsi myös kysymys siitä, että poikkeavatko julkishallinnon strategiaprosessit jotenkin yrityksistä. Ja jos poikkeavat, niin miltä osin ja mistä syystä. Näitä asioita lähdin selvittämään vuonna 2015 tekemässäni kandidaatintutkielmassa, jossa vertailin strategiakirjallisuuteen perustuen julkishallinnon ja yritysten strategiaprosesseja toisiinsa. Tälle luonnollisena jatkumona toimii myös tämä pro gradu -tutkielma, jossa syvennän vertailua myös käytännön tasolle.

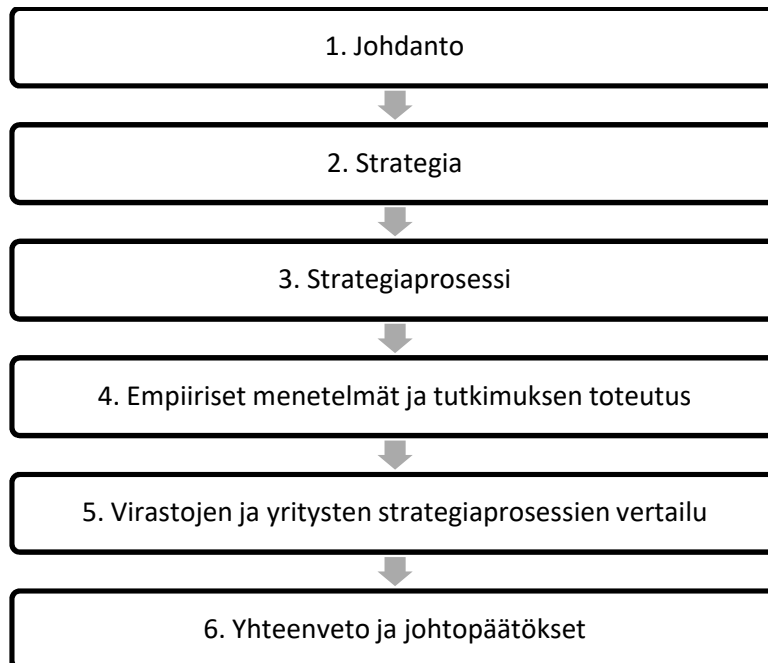
Tässä pro gradu -tutkielmassa tullaan käymään strategia ja siihen liittyvät keskeisimmät käsitteet ja menetelmät yksityiskohtaisesti läpi. Huomiota kiinnitetään erityisesti strategian laatimisprosessiin sekä siihen, miten yritysten ja julkishallinnon strategiaprosessit eroavat toisistaan sekä teoriassa että käytännössä.

Tutkielman tavoitteena on selvittää:

- Mitä strategia on ja minkälaisia käsitteitä siihen liittyy?
- Minkälaisista työvaiheista ja menetelmistä strategiaprosessi koostuu?
- Miten yrityksen ja julkishallinnon strategiaprosessit eroavat toisistaan?

## 1.2. Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu alla olevan kuvion mukaisesti kuudesta pääluvusta.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

Tutkielma alkaa johdannolla, jota seuraa pääluvuista kaksi ja kolme koostuva teoriaosuus. Pääluvussa kaksi määrittellään tutkielman keskeisimmät käsitteet. Luku alkaa strategiakäsitteen määrittelyllä, jota täsmennetään Henry Mintzbergin viiden P:n strategiamallilla. Tämän jälkeen strategiakäsitteestä erotetaan strategisen ajattelun käsite, joka puolestaan jaetaan edelleen strategiseen suunnitteluun, strategiseen analyysiin ja strategiseen johtamiseen pohtien samalla näiden käsitteiden sisältöä ja keskinäisiä yhteenliittymiä. Lisäksi käydään läpi strategiakoulukunnat Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin tekemän kymmenen koulukunnan jaottelun mukaisesti vertailemalla niiden keskeisimpiä sisältöjä toisiinsa.

Teoriaosuus jatkuu kolmannella pääluvulla, mikä keskittyy kokonaisuudessaan strategiaprosessiin ja erityisesti sen eri vaiheiden sisältöön. Luvun alussa määrittellään strategiaprosessin käsite sekä esitellään erilaisia strategiaprosessin malleja. Tämän jälkeen jatketaan vertailemalla julkisen ja yksityisen sektorin keskeisimpiä strategisia erityispiirteitä sekä pohtimalla strategiaprosessin käynnistämisen taustoja ja motiiveja. Luvun pääsisältö koostuu strategiaprosessin vaiheiden esittelystä, jotka käydään yksityiskohtaisesti läpi Lindroosin ja Lohiveden mallia mukailien. Jokaisen vaiheen sisällä pyritään myös tuomaan esille yritysten ja julkishallinnon toimintatapojen erityispiirteitä vertailemalla näitä keskenään. Lopuksi käydään vielä läpi strategiaprosessissa apuna käytettävät kolme keskeisintä strategiatyökalua, jotka ovat Benchmarking, Balanced Scorecard ja SWOT-analyysi.

Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen taustalla olevat empiiriset menetelmät sekä käydään läpi varsinaisen tutkimusprosessin toteutus. Luku alkaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimussuuntausten esittelyllä keskittyen haastattelumenetelmään ja erityisesti tässäkin tutkimuksessa käytettyyn teemahaastatteluun. Lisäksi esitellään vertailumetodi sekä määrittellään kriteerit, joiden avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Tämän jälkeen käydään läpi varsinaisen tutkimusprosessin kulku sekä kerrotaan, miten valittuihin kohdeorganisaatioihin on päädytty, miten niitä on tutkittu ja miten kerättyä aineistoa on analysoitu. Luku toimii myös samalla johdantona seuraavan pääluvun empiriaosuudelle.

Viides pääluku on tutkielman empiriaosuus, jossa esitellään tutkimuksen tuloksia vertailemalla suomalaisten yritysten ja valtion virastojen strategiaprosesseja toisiinsa. Vertailu on luonteeltaan kvalitatiivista ja se tapahtuu viiden strategiaproessin teoriaan perustuvan pääteeman kautta, jotka ovat strategisten tietojen keruu ja analysointi, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu, strategian toteutus sekä strategian, seuranta, arviointi ja päivitys. Empiriaosuus on myös jaettu kyseisten teemojen ja haastattelukysymysten mukaisesti alalukuihin ja niistä jokainen käydään yksityiskohtaisesti läpi.

Viimeisessä eli kuudennessa pääluvussa muodostetaan tiivis yhteenveto koko tutkielmasta sekä esitellään tutkielman johtopäätökset ja keskeisimmät havainnot. Luvussa annetaan myös vastaukset edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

## 2. STRATEGIA

### 2.1. Strategia käsitteenä

Strategia on ilmiönä monipuolinen ja se voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Alun perin käsite on lähtöisin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Suurin osa strategian historiasta liittyykin sodankäyntiin ja sotateoriassa sen tehtävänä on perinteisesti ollut sodan voittaminen tai sodan välttäminen. Strategia ei kuitenkaan ole pelkästään sodan väline, vaikka sen periaatteet ja sovellukset kehitettiin sodankäynnissä. Pohjimmiltaan siinä on kysymys oman toiminnan pitkäjänteisestä hallitsemisesta sekä sen suhteuttamisesta tulevaisuuteen ja toimintaympäristöön. Strategia kohdistuu organisaation toiminnan kannalta perustavaa laatua oleviin kysymyksiin ja ehkä juuri siitä syystä myös yrityksissä alun perin kiinnostuttiin sen periaatteista. (Kamensky 2004: 19–20; Sotarauta 1996: 161, 208.)

Sodankäyntitaidon teoriat eivät riitä kattamaan kaikkia nykyisessä strategisessa johtamisessa esiintyviä tarpeita. Muiden johtamisoppien tapaan myös strategiaopit ovat käyttökelpoisia vain suhteessa sen hetkiseen toimintaympäristöön. Tämän vuoksi suosituimmat strategiaopit ovat enimmäkseen alle 40 vuotta vanhoja. Kaikille nykyisille strategiakäsityksille on yhteistä ajatus kaikkien voimavarojen suunnitelmallisesta käyttämisestä ja esimerkiksi liikkeenjohdon piirissä strategia on alkanut merkitsemään kokonaisvaltaista ja kauaskantoista toiminta-ajatusta tai suunnitelmaa, minkä avulla organisaatio pyrkii pääsemään asettamiinsa tavoitteisiin ja toivetiloihin. (Kamensky 2004: 19–20.)

Hautamäki (1995: 13) määrittelee strategian valmistautumiseksi tulevaisuuteen luomalla edellytyksiä tulevalle menestykselle. Se on koko organisaation laajuinen toimintatapa, jolla pitkällä aikavälillä pyritään yhteisiin päämääriin. Tässä määritelmässä korostuu käsitteen päämääräkeskeisyys, pitkä aikajänne ja se, että strategia koskee koko organisaatiota. Strategia siis samaistetaan organisaation toimintatapaan. Se ei ole pelkästään suunnitelma tai päämäärä, vaan sellaista toimintaa, jolla päämäärät kyetään saavuttamaan. Strateginen johtaminen on strategisen toimintatavan luomista koko organisaati-

oon. Lisäksi strategia voi joskus olla myös yksinkertaisesti jonkin toiminnon vahvistamista, jonkin investoinnin tekemistä, tai vaikka jonkin liittolaisen löytämistä. Yritykset käyttävät strategiatermiä viittaamaan siihen ylivoimaiseen osaamiseen, jolla ne pystyvät palvelemaan asiakkaitaan kilpailijoitaan paremmin.

Sotaraudan (1996: 208) mukaan strategia voi olla joko tietoinen, ennalta suunniteltu tai ennalta tiedostomaton. Sen kolme keskeistä elementtiä ovat toimintaympäristö, muutos ja aika. Ne nivoutuvat yhteen olennaiseen keskittymisen ja organisaation kokonaisuuden kanssa. Lähes kaikki strategian olemusta pohtineet tutkijat näkevät toimintaympäristön ja sen muutokset strategian keskeiseksi elementiksi. Toinen yleisesti hyväksytty elementti on aika, mikä ymmärretään lähinnä tulevaisuuden muodossa. Yleisesti on hyväksytty myös ajatus siitä, että strategian tulee ohjata päätöksentekijän ajatukset siihen, mikä on oleellista organisaation tavoitteiden ja olemassaolon tarkoituksen kannalta. Strategia asettaa näkökulman siihen, mitä pitää tehdä ja miksi. Lisäksi se sisältää arvot, suuntaa huomion muutokseen ja aiheuttaa muutosta. Hyvä strategia ohjaa organisaation materiaaliset ja inhimilliset resurssit uuden toimintaympäristön todellisuuden mukaisiksi.

Yksi tunnetuimmista strategiäkäsitettä selventävistä malleista on Henry Mintzbergin viiden P:n strategiamalli. Mallin kautta strategia täsmentyy ja tarkastelu lähestyy prosessuaalista näkemystä. Mallin mukaan strategia voi olla suunnitelma (plan), juoni (ploy), malli (pattern), asema (position) tai näkökulma (perspective). (Sotarauda 1996: 209.)

Mintzbergin mukaan strategia ymmärretään yleisemmin suunnitelmana. Tälle on ominaista se, että strategiat on laadittu etukäteen tietoisesti ja tarkoitushakuisesti. Usein strategiat on lisäksi esitelty selvästi suunnitelman nimellä. Tällöin strategianäkemys on selkeän klassinen. Strategia voi olla myös juoni, millä tarkoitetaan jotain tiettyä yksittäistä toimenpidettä, jolla pyritään lyömään kilpailija jossain tietyssä tilanteessa laudalta. Strategia suunnitelmana on huomattavasti helpompi sisäistää esimerkiksi kuntien käyttöön, kuin strategia juonena. Käytännössä kunta voi kuitenkin käyttää jotain yksittäistä toimenpidettä, jolla joko tartutaan mahdollisuuteen, torjutaan uhka tai voitetaan

kilpailija jossain hankkeessa. Sekä strategia suunnitelmana että juonena ovat ennalta ajateltuja ja tietoisia, mutta Mintzbergin mukaan tarvitaan myös määritelmä, joka pitää sisällään toiminnan ja jossa suunnittelua ja toteutusta ei eroteta selvästi toisistaan. (Sotarauta 1996: 209–210.)

Kolmannen P:n mukaan strategia voi olla yksittäisten päätösten ja toimenpiteiden malli. Tämän määritelmän mukaan strategia on johdonmukainen, oli se sitten aiottu ja tietoinen tai ei. Strategia käsitetään yleensä ennalta laadittuna suunnitelmana, mutta käytännössä strategiat vain harvoin toteutuvat juuri suunnitellun kaltaisina. Ennalta laadittu strategia voi toteutua, vaikka toiminta olisi ollut suunnitelmatonta ja tulokset perustuneet muihin tekijöihin kuin hyviin strategioihin. Määritelmät strategiasta mallina ja suunnitelmana ovat riippuvaisia toisistaan. Eli myös suunniteltu ja aiottu strategia saattaa jäädä toteutumatta tai sitten se muuttuu toimintaympäristöstä organisaatioon kohdistuvan paineen alla toisenlaiseksi. Näin strategiat voidaan jakaa aiottuihin ja toteutuneisiin, joita Mintzberg kutsuu tarkoitetuiksi strategioiksi. (Sotarauta 1996: 210–211.)

Neljännän P:n mukaan strategia voi olla asema. Tällä tarkoitetaan sitä, miten organisaatio määrittelee oman asemansa toimintaympäristössään. Tämän määritelmän mukaan strategiasta tulee organisaatiota ja sen toimintaympäristöä yhteen sovittava tekijä, eli se nivoo yhteen organisaation ulkoisen ja sisäisen ympäristön. (Sotarauta 1996: 212.)

Viidennen P:n mukaan strategia voi olla näkökulma, mikä on organisaatiolle sama asia kuin luonne on ihmiselle. Se on organisaation tapa hahmottaa toimintaympäristö ja suhtautua sen tapahtumiin. Strategia näkökulmana voidaan liittää myös organisaatiokulttuurin käsitteeseen. Strategia on jaettu näkemys, joka materialisoituu organisaation tai ryhmän jäsenten aikomusten ja toimenpiteiden kautta. (Sotarauta 1996: 212.)

Valtaosa strategian määritelmistä yleensä sopii Mintzbergin viiden P:n määrittämiin rajoihin, mutta strategian varsinainen olemus ei varsinaisesti sisälly yhteenkään näistä viidestä määritelmästä. Strategialle ei ole kuitenkaan syytä hakea vain yhtä täsmällisesti rajattua määritelmää, sillä se millaisena sitä kussakin organisaatiossa ja kulloisessakin tilanteessa tarvitaan, riippuu tilanteesta ja henkilöistä. Strategisella ajattelulla pyritään

löytämään kunkin tilanteen ja ajanjakson luonne sekä siihen oman organisaation kannalta paras lähestymistapa ja sisällöltään osuvin strategia. (Sotarauta 1996: 213.)

## 2.2. Strateginen ajattelu

Strateginen ajattelu on käytännönläheinen ilmiö, jota voidaan jäsentää monin eri tavoin riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä kulloinkin tarkastellaan. Yhteistä kaikille näkemyksille on se, että asiat ymmärretään kokonaisvaltaisesti ja vain kokonaisuudella katsotaan olevan merkitystä. (Krogars ja Ojala 1999: 13.)

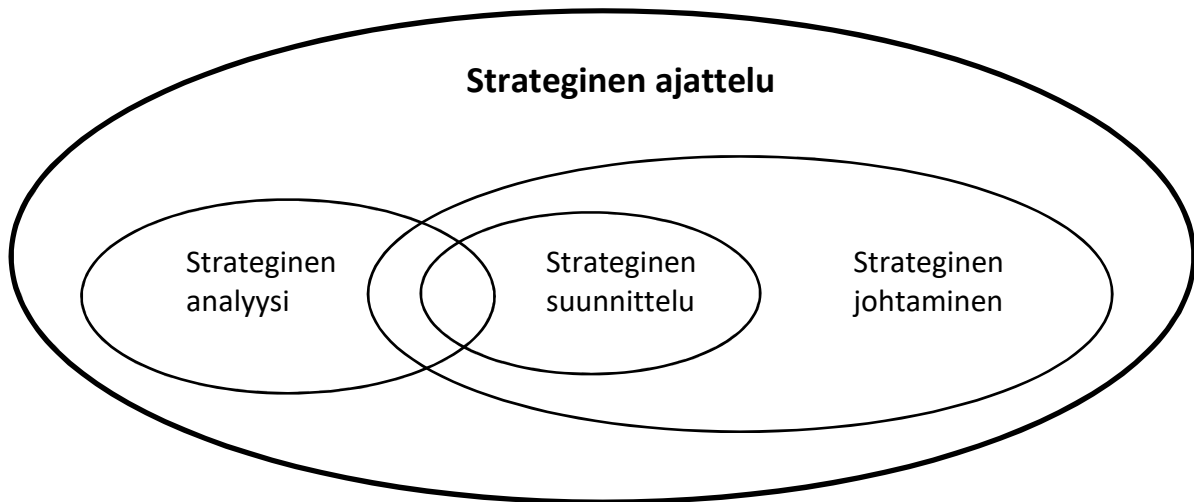
Yksinkertaisimmillaan strategista ajattelua voidaan kuvata organisaation toiminnan punaisen langan hahmottamiseksi, minkä sisältö riippuu siitä ympäristöstä, missä organisaatio kulloinkin toimii. Esimerkiksi julkisen sektorin virastoissa strategian sisältö saa eri merkityksiä kuin yksityisen sektorin liikeyrityksissä. Yhtenäistä näille ääripäille kuitenkin on sen tosiasian tiedostaminen, että onnistumisen ja jatkuvuuden takaamiseksi tarvitaan tietynlaista realistista toimintaideaa. Tärkeää on myös kyetä erottamaan epäolennainen olennaisesta, sillä epäolennaisuuksien varaan rakennettu punainen lanka ei ole kestäväällä pohjalla. (Krogars ja Ojala 1999: 14.)

Sotarauta (1996: 184, 190) määrittelee strategisen ajattelun asenteeksi ja lähestymistavaksi, joka muodostaa perusasenteen ja suhtautumisen organisaation johtamisessa ja oman toiminnan ohjaamisessa. Strateginen ajattelu johtaa päättäjien ajatukset siihen, mikä organisaation kannalta on tärkeintä. Hyvä strateginen ajattelija osaa yhdistää erilaisia tapoja tietää, erilaisten ihmisten tietoa ja näkemyksiä sekä erilaisia tiedonlähteitä. Parhaimmillaan se yhdistää järjen, intuition ja tunteen. Deduktiivisten, rationaalisten ja loogisten analyysien rinnalla strategisessa ajattelussa korostuvat luovuus, tunne, innovatiivisuus ja näkemys.

Strategisen ajattelun lähtökohtana on, että strateginen ajattelu ja toiminta ovat tärkeämpää kuin strateginen suunnittelu. Menetelmien sijaan tärkeitä ovat asenne, ongelmien lähestymistavat, näkökulma ja oleellisen etsintä. Menetelmien ei saa koskaan ohjata

asennetta tai näkökulmaa, vaan asenteen on ohjattava menetelmiä. Jotta strateginen ajattelu voisi korvata strategisen suunnittelun prosessit kokonaan, tulisi organisaation strategioiden olla kokeneita strategisen ajattelun taitajia. Aloitteleva strateginen ajattelija tarvitsee aina tuekseen myös strategisen suunnittelun menetelmiä pystyäkseen ymmärtämään suuren organisaation monimutkaisen todellisuuden. (Sotarauta 1996: 190–192.)

Mintzbergin (1991: 21–25) ja Santalaisen (2009: 20–22) mukaan strateginen ajattelu on näkemistä eri suuntiin. Ensinnäkin se on näkemistä *eteenpäin*, jota useimmiten kutsutaan myös visioinniksi. Tämä vaatii abstraktia ajattelua, koska tulevaisuudesta ei ole saatavilla empiiristä tietoa. Strateginen ajattelu edellyttää myös kykyä nähdä *taakse-päin*, hyödyntää kokemusta ja hiljaista tietoa. Organisaatio ei voi luoda tulevaisuutta ymmärtämättä juuriaan ja epäjatkuvuuksienkin keskellä on välttämätöntä rakentaa tulevaisuus tunnistuen menneisyyden menestystekijät ja menestymättömyystekijät. Strategista ajattelua voidaan syventää tarkastelemalla laajempia kokonaisuuksia *ylhäältä alaspäin*. Tämän näkökulman tekee välttämättömäksi toimialarajojen poistuminen, kansainvälisten muutosvoimien nopea vaikutus ja heikkojen signaalien merkityksen ymmärtäminen. Organisaation käytännön toimintaa voidaan ymmärtää tulkitsemalla toiminnan yksityiskohtia *alhaalta ylöspäin*. Yhdistämällä tämän ajattelutavan ylhäältä alaspäin tarkasteluun, voidaan saada aikaa radikaalejakin innovaatioita. *Sivusuuntaan* näkeminen puolestaan tarjoaa parhaimmat oppimismahdollisuudet muilta aloilta. Myös *kuviteltavissa olevan tulevaisuuden yli* näkeminen on yksi strategisen ajattelun näkösuunnista. Tämä eroaa eteenpäin näkemisestä siinä, että tulevaisuudenkuvien ennustamisen sijaan pyritään luomaan itse sellainen haluttu tulevaisuus, joka ei toteutuisi ilman voimallista strategiatyötä.



Kuvio 2. Strateginen ajattelu ja sen osat (Näsi 1987: 77).

Strateginen ajattelu voidaan jakaa yllä olevan kuvion mukaisesti kolmeen alakäsitteeseen, jotka ovat strateginen suunnittelu, strateginen analyysi ja strateginen johtaminen. Strateginen johtaminen vastaa kysymykseen ”miten pitäisi olla”. Siinä on mukana johdon näkökulma ja ajatuksena on toimintamallin rakentaminen sekä läpivienti. Strategisen johtaminen pitää sisällään myös sitä suppeamman strategisen suunnittelun käsitteen, joka vastaa samaan kysymykseen. Toisen osakokonaisuuden muodostaa strateginen analyysi, joka vastaa kysymykseen ”miten on, mitä on tapahtunut”. Sen tulokset voivat toimia strategisen johtamisen lähtökohtina, mutta analyysia voidaan tehdä myös tiedon itsensä vuoksi. Kuviosta käy ilmi myös osien asemointi toistensa suhteen sekä niiden mittasuhteet. Menestyksellistä strategista johtamista ei voida luoda ilman strategista analyysiä. Eikä toisaalta myöskään pelkkä strateginen analyysi riitä, vaan havaintojen saattaminen toiminnaksi vaatii onnistuakseen strategista johtamista. Myös näiden mittasuhteet ovat hyvin erilaiset ja strateginen johtaminen on strategista analyysiä huomattavasti laajempi kokonaisuus, joka kattaa kaiken toiminnan aina ulkoiseen toimintaympäristöön kohdistuvista arvioista strategisen muutoksen toteuttamiseen ja seurantaan. Näiden osakokonaisuuksien kosketuspinta on kiinteä ja strateginen analyysi toimii lähtökohtana strategiselle johtamiselle. (Näsi 1987: 76–77; Krogars ja Ojala 1999:15–16.)

### 2.2.1. Strateginen suunnittelu

Sotaraudan (1996: 190–191) mukaan klassinen strateginen suunnittelu on systemaattista organisaation ja tulevaisuuden suuntien johtamista suhteessa toimintaympäristöön ja sidosryhmien vaateisiin. Strateginen suunnittelu sisältää strategioiden muotoilun sekä analyysjä organisaation vahvuuksista ja heikkouksista sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhkista. Näiden lisäksi siihen liitetään usein myös sidosryhmäanalyysi ja strategisten haasteiden tunnistaminen.

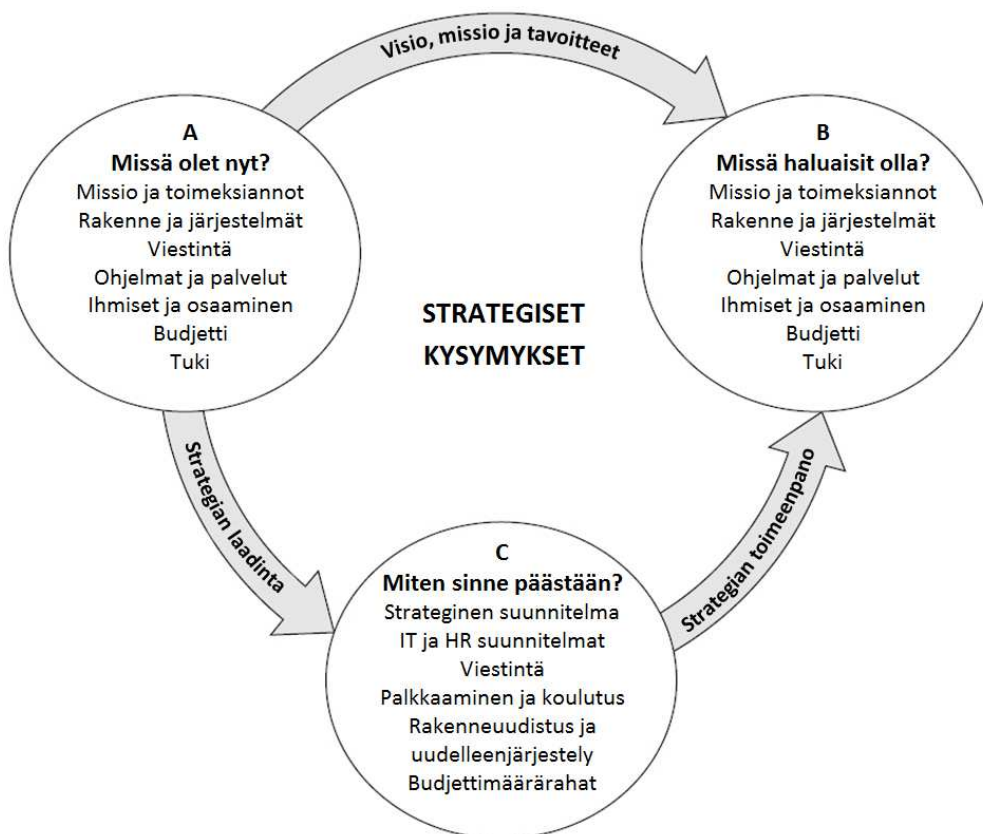
Strateginen suunnittelu on kollektiivista ja organisoitua strategista ajattelua. Se on ryhmän tapa etsiä ja antaa tapahtumille merkityksiä. Strateginen suunnittelu terävöittää strategista ajattelua erilaisilla analyyseillä ja tuo sen käsitteelliseltä tasolta käytännön tasolle erilaisten menetelmien avulla. Parhaassa tapauksessa strateginen suunnittelu tukee strategista ajattelua, mutta pahimmillaan strateginen suunnittelu voi rajoittaa ajattelua ja heikentää täten strategiatyöskentelyn laatua. Vakiintuneet suunnitteluprosessit voivat helposti myös tukahduttaa koko strategisen ajattelun luomalla väärän turvallisuuden tunteen. (Sotarauda 1996: 190–191; Karlöf 1998: 144.)

Suurissa organisaatioissa strateginen suunnittelu on useimmiten tarpeen, että organisaatiossa vaikuttavat eri tahot pääsevät mukaan strategioiden laadintaan. Suuressa organisaatiossa ei myöskään pystytä saamaan otetta kompleksisesta todellisuudesta pelkällä strategisella ajattelulla. Strateginen suunnittelu on myös paljon tehokkaampaa, kun siihen osallistuu yrityksen eri osien edustajia. Ellei näin ole, niin moni tärkeä alue saattaa jäädä kokonaan käsittelemättä. Tämän menettelyn etuna on, että tällöin saadaan tietoja koko yrityksestä ja kaikista sen osista. Myös strategian laatu paranee ja siinä voidaan ottaa välittömästi huomioon yrityksen eri osien väliset eroavaisuudet. Kun työhön osallistuu edustajia yrityksen eri osista, on todennäköisempää, että he ovat yhtä mieltä tehtävistä päätöksistä. Tämän seurauksena myös päätösten toteuttaminen onnistuu paremmin. (Sotarauda 1996: 190–192; Karlöf 1998: 56.)

Brysonin (2004: 1, 6) mukaan strateginen suunnittelu auttaa organisaation johtoa ajattelemaan, oppimaan ja toimimaan strategisesti. Strategisen suunnittelu on kurinalaista

työtä, joka tuottaa organisaation toiminnan kannalta perustavaa laatua olevia päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka muotoilevat ja ohjaavat mitä organisaatio on, mitä se tekee ja miksi se tekee. Strateginen suunnittelu edellyttää laajamittaista tietojen keräämistä, mission kirkastamista, jatkuvaa asioiden käsittelyä, strategisten vaihtoehtojen kehittämistä ja tutkimista sekä päätösten vaikutusten arviointia. Lisäksi se helpottaa kommunikointia ja osallistumista sekä sovittaa yhteen erilaisia etuja ja arvoja. Se myös edistää järkevää ja analyyttistä päätöksentekoa, päätösten täytäntöönpanoa sekä tilivelvollisuutta.

Organisaatiossa tapahtuvaa strategista suunnittelua Bryson kuvaa seuraavasti:



Kuvio 3. Strategisen suunnittelun ABC (Bryson 2004: 7).

Strateginen suunnittelu on joukko käsitteitä, menetelmiä ja työkaluja. Strateginen suunnittelun onnistumisen kannalta on tärkeää selvittää mitä A, B ja C ovat ja miten ne tulisi yhdistää. Niiden sisältö selviää johdolle siinä vaiheessa, kun he muodostavat, selventävät ja ratkaisevat organisaation strategisia kysymyksiä. Kuviossa A tarkoittaa nykytilanteen selvittämistä, B tulevaisuuden tavoitteita ja C keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. A ja B sisältävät organisaation olemassa olevan tai uuden mission, rakenteen ja järjestelmät, viestinnän, ohjelmat ja palvelut, ihmiset ja osaamisen, suhteet, budjetin ja muut tukitoiminnot. C puolestaan sisältää strategisen suunnitelman eli organisaation eri osien toimintasuunnitelmat, rakenneuudistukset ja uudelleenjärjestelyt, budjettimäärärahat sekä muut uudistamiskeinot. A:sta B:hen siirtyminen tarkoittaa organisaation vision, mission ja tavoitteiden kirkastamista. Vastaavasti A:sta C:hen siirtymisessä on kyse strategian laadinnasta ja C:stä B:hen sen toimeenpanosta. (Bryson 2004: 6–7.)

### 2.2.2. Strateginen analyysi

Hakasen (2007: 27–36) mukaan strateginen analyysi koostuu kolmesta osa-alueesta: tiedon hankinnasta, tiedon analysoinnista ja ymmärryksen lisäämisestä. Tieto on aineetonta pääomaa, johon organisaation menestys nykyisin yhä enenevässä määrin perustuu. Tiedon hankinnassa on oleellista sen ajantasaisuus ja käyttökelpoisuus, mikä käytännössä tarkoittaa jatkuvaa oppimista. Ilman riittävää tietopohjaa analyysien teko ja ymmärryksen lisääminen on mahdotonta. Tiedon hankintaa ohjaavat ensisijaisesti organisaation visio, päämäärät ja tavoitteet, jotka auttavat näkemään organisaation toiminnan kannalta tärkeitä asioita. Tiedon hankinnassa ei ole olennaista sen määrä, vaan se kuinka tehokkaasti sitä voidaan hyödyntää organisaation strategioiden luomisessa ja toteuttamisessa. Tässä avainasemaan nousevat tiedon järkevä hallinta ja analysointi.

Tiedon analysointi on hankitun tai vastaanotetun tiedon hallintaa, tietomassasta oleellisten asioiden poimimista ja jalostamista sekä tiedon yhdistelyä ja järjestämistä organisaation omiin tarkoitukseen sopivaksi. Analysoinnin tavoitteena on selvittää, mitä hankittu tieto juuri oman organisaation kannalta tarkoittaa, mikä osa tiedosta on oleellista ja miten se voidaan muuttaa organisaation menestystekijöitä tukevaksi osaamiseksi. Analysointiin liitetty luovuus mahdollistaa asioiden tarkastelun eri näkökulmista ja avaa sitä

kautta myös uusia toimintamahdollisuuksia. Tuloksena syntyy joukko vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, joita voidaan käyttää menestyksellisen strategian rakentamiseen ja käyttöönottoon. Analysointi ei kuitenkaan ole pelkkää tietojen järjestelyä ja yhdistelyä, vaan siinä on ennen kaikkea kyse kaikesta tietoon liittyvästä ajattelusta. Analyysi on koko strategisen ajattelun kriittinen lähtökohta ja hyvä analyysi luo pohjan hyvälle strategialle. Toimiakseen luovasti strateginen ajattelu tarvitsee tuekseen hyvän ja ongelmiin pureutuvan analyysin. Ja hyvä analyysi taas puolestaan tarvitsee strategista ja uteliasta mieltä, joka osaa tehdä oikeat kysymykset ja esittää ne ratkaisuhakuisina. (Hakanen 2007: 35–36.)

Tiedon hankinnan ja analysoinnin tavoitteena on ymmärryksen lisääminen. Pelkällä tiedolla on strategiatyössä ja organisaation toiminnassa vain raaka-aineen arvo ja merkitys. Sen muotoa voidaan kuitenkin muuttaa analysoimalla ja samalla sen arvo ja merkitys kasvavat. Tieto on sitä arvokkaampaa, mitä monipuolisemmin, syvällisemmin ja tuoreemmin tietoa pystytään analysoimaan. Analysoinnin tarkoituksena on saada aikaan oivalluksia, joiden avulla voidaan nähdä saatavilla olevasta tiedosta jotain sellaista, mitä ei aikaisemmin ole havaittu. Näin tieto muuttaa käsitystä ympäristöstä ja organisaatiosta sekä niiden välisestä suhteesta. Useiden uusien oivallusten kokemisen kautta alkaa syntyä ymmärrystä. Ymmärrys on kyky nähdä asiat sekä niiden väliset yhteydet uudella kokonaisvaltaisemmalla tavalla. Ymmärryksen lisääminen siis tapahtuu suodattamalla kerätystä ja hallussa olevasta tiedosta organisaation toiminnan kannalta ne oleelliset osat, joiden avulla se voi varautua tulevaisuuden haasteisiin ja havaita tulevat mahdollisuudet kilpailijoitaan paremmin. (Hakanen 2007: 52–53.)

### 2.2.3. Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on organisaatiokulttuurin, -rakenteen ja strategian sovittamista yhteen (Sotarauta 1996: 191). Sen päätehtävänä on auttaa ennakoimaan ja hallitsemaan ympäristön muutoksia ja varautumaan tulevaisuuteen. Se on oppimista ja asioiden ymmärtämistä ja sen muodot riippuvat muun muassa organisaation koosta, tilanteesta sekä osaamisesta. Tarkoituksena on ylipäätään järkevä ja tietoinen asioiden ohjaaminen tai vaihtoehtoisesti niihin sopeutuminen ajalehtimisen sijaan. Strateginen johtaminen on

sidoksissa organisaation johdon asenteisiin ja johtamistapoihin, jotka voivat olla joko tietoisia tai tiedostamattomia. (Laukkanen & Vanhala 1992: 46; Silén 2006: 147.)

Strategisen johtamisen käsitteen tarkemmassa määrittelyssä on hyvä lähteä liikkeelle määrittelemällä ensin johtamisen käsite. Kamenskyn (2015: 91) mukaan johtaminen on kyky aikaansaada tuloksia organisaation kanssa. Tässä määritelmässä korostuvat tuloksellisuus, joukkuepeli, yhdessä tekeminen ja kyvykkyys. Tuloksellisuus on johtamisen onnistumisen mitta ja organisoidun toiminnan tarkoituksena on saada aikaan tuloksia, hyötyjä ja asioita. Johtaminen on joukkuepeliä ja tulokset tehdään aina yhdessä. Johtaja osallistuu työntekoon siinä missä muutkin organisaation jäsenet ja ainoastaan jäsenten väliset tuotokset, panokset, osaamisalueet, reviirin suuruus sekä toimivallan ja vastuun määrä vaihtelevat. Lisäksi johtamisessa on aina kysymys myös kyvykkyudesta ja osaamisesta.

Määtä ja Ojalan (2000: 43) mukaan strateginen johtaminen eroaa edellä määritellystä tavallisesta operatiivisesta johtamisesta ja tavoiteasetannasta kolmella tavalla. Ensinnäkin strategioihin liittyy aina suuria epävarmuustekijöitä, jotka johtuvat strategisten päätösten tulevaisuuteen suuntautuvasta luonteesta. Toiseksi, strategia edellyttää aina kokonaisuuden tarkastelua, mikä haastaa eri osastoilla ja yksiköissä toimivat ihmiset keskinäiseen kommunikointiin sekä tarkastelemaan omaa toimintaa laajemmasta perspektiivistä. Kolmanneksi, strategiset päätökset merkitsevät usein muutosta nykytilanteeseen ja tästä johtuvat muutostarpeet voidaan tulkita monin eri tavoin. Näin ollen strategisen johtamisen haaste on usein samalla myös muutosten johtamisen haaste.

Myös Johnson, Scholes ja Whittington (2006: 15–16) ovat vertailleet strategista johtamista operatiiviseen johtamiseen. Heidän mukaansa strateginen johtaminen on strategisen päätöksentekoprosessin hallintaa, joka eroaa luonteeltaan muista johtamisen muodoista. Operatiiviset johtajat käyttävät suurimman osan ajastaan organisaation olemassa olevien resurssien johtamiseen, kuten tuotannollisten ongelmien ratkaisuun, markkina-voimien ja taloudellisen suorituskyvyn seurantaan sekä uusien toimintamallien kehittämiseen. Nämä ovat strategian onnistumisen kannalta kaikki tärkeitä tehtäviä, mutta vain osa organisaation strategiaa. Strateginen johtaminen on paljon suurempi kokonaisuus

kuin yksikään operatiivisen johtamisen alue. Siinä on kyse kaikesta siitä monimutkaisesta kokonaisuudesta, joka koostuu koko organisaation laajuisista epäselvistä ja tavanomaisesta poikkeavista tilanteista. Tämä on suuri haaste johtajille, jotka ovat tottuneet hoitamaan vain organisaation tiettyjä toimintoja. Näin esimerkiksi kirjanpitäjät kykenevät näkemään vain taloudellisia ongelmia, IT-johtajat tietotekniikan ongelmia ja markkinointijohtajat markkinoinnin ongelmia. Nämä ovat kaikki tärkeitä osa-alueita, mutteivät yksinään riitä. Strategisen johtajan onkin kyettävä hallitsemaan laajoja kokonaisuuksia eikä pelkästään organisaation osia.

Strateginen johtaminen rinnastetaan yleensä strategisen päätöksenteon prosessiin ja esimerkiksi Aholan (1995: 5) mukaan strategiaprosessi voidaan nähdä strategisen johtamisen käytännön ilmentymänä. Strategiaprosessin taustalla olevaan teoriaan sekä sen vaiheisiin perehdytään tarkemmin pääluvussa 3.

### 2.3. Strategiakoulukunnat

Strategisen ajattelun teoriasta on löydettävissä erilaisia koulukuntajaotteluita, joista jokaisella on omat tieteelliset lähtökohdat, näkemykset ja käsitteet. Yksi tunnetuimmista on Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin tekemä kymmenen koulukunnan jaottelu, joista jokainen tarkastelee strategian muotoutumista ja strategista johtamista omasta näkökulmastaan. Ensimmäiset kolme koulukuntaa ovat luonteeltaan ohjeistavia ja ne kertovat, miten strategiat pitäisi muodostaa. Seuraavat kuusi koulukuntaa puolestaan ovat luonteeltaan kuvaavia ja ne kertovat, miten strategiat todellisuudessa syntyvät. Viimeisessä koulukunnassa nämä kaikki yhdistyvät ja se on luonteeltaan sekä ohjeistava että kuvaava. Koulukuntien keskeinen sisältö esitellään lyhyesti seuraavissa kappaleissa. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998: 5–6.)

Taulukko 1. Koulukuntien näkemykset strategian muotoutumisesta (Mintzberg ym. 1998: 5).

	<b>Koulukunta</b>	<b>Näkemykset</b>
<b>1.</b>	Muotoilukoulukunta	Strategian muodostus suunnitteluprosessina
<b>2.</b>	Suunnittelukoulukunta	Strategian muodostus muodollisena prosessina
<b>3.</b>	Asemointikoulukunta	Strategian muodostus analyyttisena prosessina
<b>4.</b>	Yrittäjyyskoulukunta	Strategian muodostus visionäärisenä prosessina
<b>5.</b>	Kognitiivinen koulukunta	Strategian muodostus henkisenä prosessina
<b>6.</b>	Oppimiskoulukunta	Strategian muodostus oppimisprosessina
<b>7.</b>	Valtakoulukunta	Strategian muodostus neuvotteluprosessina
<b>8.</b>	Kulttuurikoulukunta	Strategian muodostus kollektiivisena prosessina
<b>9.</b>	Ympäristökoulukunta	Strategian muodostus reaktiivisena prosessina
<b>10.</b>	Konfiguraation koulukunta	Strategian muodostus muutosprosessina

*Muotoilukoulukunta (Design School)* syntyi 1950- ja 1960-lukujen taitteessa. Sen mukaan strategia pyrkii sovittamaan yhteen organisaation sisäiset kyvykkyydet ja ulkoiset mahdollisuudet. Myös kappaleessa 3.5. esiteltävän SWOT-analyysin juuret ovat tässä koulukunnassa. Muotoilukoulukunta keskittyy strategian sisällön sijasta sen muotoutumisprosessiin. Vastuu strategian suunnittelusta on organisaation toimitusjohtajalla, joka on samalla myös organisaation ainut strategi. Strategia pohjautuu vain ja ainoastaan johtajan havaintoihin, eikä se näin ollen ole kehkeytyvä tai hyödynnä oppimista. Koulukunnan mukaan strategiat ovat ainutlaatuisia ja tapauskohtaisesti räätälöityjä. Strategian muotoutuminen on harkittu ja tietoinen suunnitteluprosessi, joka on pidettävä yksinkertaisena ja epävirallisena. Myös valmiin strategian on oltava yksinkertainen ja selkeä, että organisaation jäsenet voivat sitä toteuttaa. Organisaation rakenteet seuraavat strate-

giaa, mikä tarkoittaa sitä, että aina kun uusi strategia on muodostettu, on myös organisaation rakenteita tarkasteltava uudelleen. Käytännössä organisaation täydellinen muodonmuutos on kuitenkin vain harvoin mahdollista strategian muuttuessa. (Mintzberg ym. 1998: 25–32.)

*Suunnittelukoulukunta (Planning School)* kehittyi muotoilukoulukunnan rinnalla 1960- ja 1970-luvuilla. Sen syntyyn ja kehitykseen on vaikuttanut keskeisesti Igor H. Ansoff ja hänen vuonna 1965 julkaisema teos *Corporate Strategy*, joka esittelee systemaattisen ja vaiheittaisen suunnittelumallin, joka nojaa ja tähtää yrityksen kasvuun ja monipuolistumiseen omassa tuote-markkinamatriisissaan. Suunnittelukoulukunta näkee strategian laadinnan muodollisena suunnitteluprosessina, jonka keskeisiä teemoja ovat muodolliset menettelytavat, muodollinen koulutus, muodollinen analyysi ja numeroiden paljous. Organisaation strategiaa ohjaa erityinen strategisen suunnittelun osasto, joka koostuu ydinjoukosta korkeasti koulutettuja suunnittelijoita. Strategisesta suunnittelusta vastaavalla suunnitteluosastolla on suora yhteys organisaation toimitusjohtajaan, joka puolestaan vastaa koko strategiaprozessista. Strategisen suunnittelun monimutkaisuudesta johtuen on kuitenkin vaarana, että toimitusjohtajan rooli muuttuu strategisesta toimijasta strategian hyväksyjäksi. Suunnittelukoulukunta näkee strategian muodostamisen hyvin mekaanisena prosessina: jokaista komponenttia tuotetaan määrätty määrä, minkä jälkeen ne kasataan ohjeiden mukaan yhteen ja lopputuloksena syntyy strategia, jota voidaan ryhtyä välittömästi toteuttamaan. Tällä pitkälle viedyllä mekanistisuudella on myös haittapuolensa, sillä se vähentää innovatiivisuutta ja uuden luomista. (Mintzberg ym. 1998: 48–58; Näsi 1987: 44; Näsi & Aunola 2001: 20.)

*Asemointikoulukunta (Positioning School)* syntyi 1980-luvun alkupuolella. Sen liikkeellepanijana voidaan pitää Michael Porterin vuonna 1980 julkaisemaa teosta *Competitive Strategy*, jossa esiteltiin joukko erilaisia strategiamalleja. Asemointikoulukunta ottaa edellisistä koulukunnista poiketen kantaa myös strategian sisältöön, eikä ainoastaan kuvaa sen syntyprosessia. Sen mukaan toimialasta riippumatta vain muutamat avainstrategiat, eli markkina-asetat, ovat toivottavia. Tällaisia ovat markkina-asetat, jotka ovat puolustettavissa olemassa olevia ja tulevia kilpailijoita vastaan. Toivotun markkina-asetan saavuttanut organisaatio voi nauttia kilpailijoiensa suuremmista voitoista ja tä-

ten vahvistaa asemaansa entisestään. Strategiat ovat geneerisiä ja asemointikoulukunta on luonut joukon analyttisiä työkaluja, joiden avulla saadaan valittua kuhunkin tilanteeseen sopiva strategia. Strategiaprosessissa on kyse organisaatiolle sopivan markkina-aseman valinnasta näiden analyttisten työkalujen avulla. Analytikoilla on keskeinen rooli strategiaprosessissa. He esittelevät laskelmiensa tulokset organisaation johdolle, joka virallisesti päättää strategian valinnasta. Asemointikoulukunta on saanut myös kritiikkiä liiallisesta analyttisyydestä ja työkalujen käyttämisestä, mistä johtuen usein unohtetaan oppimisen ja kokemusten merkitys. (Mintzberg ym. 1998: 82–85, 112–121.)

Asemointikoulukunnan yhteydessä puhutaan usein portfolio-lähestymistavasta. Portfolio avulla pyritään tarkastelemaan strategisen ilmiön kehitystilannetta, eli käsitystä kyseisen ilmiön nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Kehitystilanteen esittäminen tapahtuu yleensä yksinkertaisen matriisin muodossa. Ajatuksena on analysoida ilmiötä ja yrittää tulkita sitä ympäristössään. Tavoitteena on kehitellä hyviä toimintaohjeita ja vaihtoehtoja, millä tilanteesta päästään eteenpäin. Perusteellisten analysointien tekeminen vaatii kuitenkin runsaasti resursseja, mikä aiheuttaa ongelmia pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Näsi 1987: 48, 56–57.)

*Yrittäjyyskoulukunta (Entrepreneurial School)* on kuvaavista koulukunnista ensimmäinen. Sen mukaan strategia on näkökulma, joka perustuu johtajan visioon organisaation tulevaisuudesta. Strategian muodostus on puolitetoinen prosessi, joka perustuu johtajan kokemukseen ja intuitioon. Johtaja promoaa visiotaan organisaatiossa määrätietoisesti. Hän hallitsee myös sen täytöntöönpanoa, jotta voi tarvittaessa muotoilla sen näkökohtia uudestaan. Strateginen visio on näin ollen mukautuva ja strategia sen seurauksena tarkoituksellinen ja kehkeytyvä. Samaan tapaan myös itse organisaatio on mukautuva ja sen rakenteet reagoivat johtajan toimintaohjeisiin. Johtajan rooli strategian muodostuksessa on siis erittäin keskeinen. Yksilökeskeisyydessä piilee myös huomattavia riskejä, sillä valta keskittyy organisaatiossa vain yhdelle ihmiselle. Myös oppimismahdollisuudet ovat heikot, koska toimintatapa ei kannusta keskusteluun tai havainnointiin. Ongelmia ilmenee myös silloin, jos johtaja esimerkiksi kuolee, sairastuu vakavasti tai muuten vaan lähtee organisaatiosta. (Mintzberg ym. 1998: 124–145.)

*Kognitiivisen koulukunnan (Cognitive School)*, juuret ovat kognitiivisessa psykologiassa. Sen mukaan strategia muodostuu strategin pään sisällä tapahtuvana kognitiivisena prosessina. Näin ollen strategiat ilmenevät käsitteistä, kartoista, kaavioista ja kehyksistä koostuvina näkökulmina, jotka ohjaavat ihmisten reagointia ympäristön ärsykkeisiin. Strategiat ovat vaikeasti toteutettavissa, eivätkä ne välttämättä toteutuessaan ole enää täysin optimaalisia. Strategioita on myös jälkeenpäin hankala mennä muuttamaan, kun huomataan, etteivät ne ole enää kannattavia. (Mintzberg ym. 1998: 150–172.)

*Oppimiskoulukunta (Learning School)* keskittyy siihen, miten strategiat todellisuudessa muotoutuvat organisaatioissa. Koska organisaation ympäristö on luonteeltaan monimutkainen ja ennalta arvaamaton, on strategian muodostaminen ennen kaikkea oltava ajan mittaan oppiva prosessi, jolloin sen muotoilu- ja täytäntöönpanovaiheita ei voida erottaa toisistaan. Oppimalla syntyvä strategia on kehkeytyvää ja ajatuksena on aloittaa tekeminen heti ja tehdä tarkistukset ja tarvittavat muutokset vasta myöhemmin. On tärkeää, että organisaation jokainen jäsen ymmärtää yhteisen vision ja toiminta-ajatuksen, sillä organisaation oppiminen on kollektiivista ja mahdollisia keskenään vuorovaikutuksessa olevia strategeja on useita. Strategisia aloitteita tekevätkin kaikki, joilla on valmiuksia ja resursseja oppia. Tämän vuoksi strategioita voi nousta esiin oudoissakin paikoissa ja yllättävillä tavoilla. Ja että strategioita voitaisiin hyödyntää, ne täytyy tunnistaa. Johtajan roolina ei ole omaksua ennalta strategioita, vaan johtaa strategisen oppimisen prosessia. Koulukunta on saanut osakseen myös kritiikkiä, sillä näin syntyvän strategian seuraukset voivat olla myös arvaamattomia. Strategiset tavoitteet voivat unohtua, jos oppimisesta tulee päämäärä. Syntynyt strategia voi tästä syystä olla väärä tai pahimmas- sa tapauksessa strategiaa ei ole lainkaan. Myös asioiden kantapään kautta oppiminen tulee usein huolellista suunnittelua kalliimmaksi. (Mintzberg ym. 1998: 176–208, 223–231.)

*Valtakoulukunta (Power School)* kuvaa strategian muodostamisen avoimena vaikuttamisprosessina korostaen vallankäyttöä ja politiikkaa organisaation intressien mukaisen strategian saavuttamisen välineinä. Valtasuhteet ympäröivät organisaatiota ja ne voivat myös muokata sitä. Valtasuhteet voidaan jakaa organisaation sisäisiin ja ulkopuolisiin

valtasuhteisiin. Sisäisissä valtasuhteissa (micro power) on kyse organisaation sisäisestä poliittisesta valtapelistä, kun taas ulkoiset valtasuhteet (macro power) liittyvät organisaation vallankäyttöön sen ulkoisessa ympäristössä. Valta ja politiikka muovaavat strategioiden syntyä, olipa kyseessä sitten organisaation sisäinen prosessi tai organisaation käyttäytyminen omassa toimintaympäristössään. Näin syntyvät strategiat ovat luonteeltaan kehkeytyviä ja valtapelien seurauksena alttiita usein tapahtuville muutoksille. Koulukunnan heikkoutena voidaan pitää sen kapea-alaisuutta, sillä todellisuudessa vallankäyttö ei ole ainoa strategiaan vaikuttava voima organisaatiossa. Vähemmälle huomiolle jäävät organisaation integroivat voimat, johtajuus, kulttuuri sekä itse strategia. Koulukunnan painopiste onkin strategian muodostukseen vaikuttavissa tekijöissä eikä varsinaisessa lopputuloksessa. (Mintzberg ym. 1998: 234–260.)

*Kulttuurikoulukunnassa (Cultural School)* strategiaprosessin juuret ovat kulttuurin sosiaalisessa voimassa. Kulttuuri nitoo joukon yksilöitä yhteen integroituun kokonaisuuteen nimeltä organisaatio. Kulttuurikoulukuntaa voidaan pitää valtakoulukunnan vastakohtana, sillä siinä korostuvat oman edun tavoittelun sijasta organisaation kollektiiviset tarpeet. Strategian laatiminen nähdään sosiaalisena vuorovaikutusprosessina, mikä perustuu organisaation jäsenten jakamiin uskomuksiin ja käsityksiin. Yksilöt omaksuvat nämä uskomukset sosiaalistuessaan organisaatiokulttuuriin. Strategia nähdään näkökulmana, joka perustuu organisaation toimintamalleina esille tuleviin kollektiivisiin aiomuksiin, joiden avulla käytettävissä olevista resursseista ja osaamisesta pyritään saamaan kilpailuetua. Näin ollen strategia on tarkoituksellinen, vaikka se ei aina täysin tietoinen olisikaan. Koulukunnan suurimpana heikkoutena on sen huono muutosvalmius. Organisaatiokulttuuri ja ideologia eivät rohkaise strategisiin muutoksiin siinä määrin kuin olemassa olevan strategian jatkamiseen. Näin vaarana on, että organisaatio jää polkemaan paikoilleen. (Mintzberg ym. 1998: 264–268.)

Siinä missä muut koulukunnat näkevät organisaation toimintaympäristön yhtenä tekijänä muiden joukossa, *Ympäristökoulukunta (Environmental School)* näkee sen aktiivisena toimijana ja vallankäyttäjänä. Ympäristö nähdään yhtenä keskeisimmistä voimista johtajuuden ja organisaation rinnalla. Johtajuudesta tulee passiivinen elementti, jonka tehtävänä on lukea ympäristöä ja varmistaa, että organisaatio sopeutuu ympäristöönsä.

Näin ollen strategian luominenkin nähdään vastaamisena ympäristön olosuhteisiin. Koulukuntaa on kritisoitu siitä, että se jättää valinnan mahdollisuuden kokonaan huomiotta. Näin ei kuitenkaan voi tehdä, sillä samassa toimintaympäristössä toimivat samanlaiset organisaatiot menestyvät käytännössä eri tavoin. Tämä johtuu organisaatioiden tietoisesti tekemistä strategisista valinnoista, jotka ovat keskenään erilaisia. Organisaatiot myös todellisuudessa pystyvät vaikuttamaan ympäristöönsä, eivätkä ainoastaan sopeutua sen muutoksiin. (Mintzberg ym. 1998: 286–288, 297–300.)

*Konfiguraation koulukunnalla (Configuration School)* on kaksi puolta: ensimmäinen kuvaa organisaation ja sen ympäristön tilaa konfiguraationa ja toinen puoli kuvaa strategiaprosessia muutoksena. Muutos on väistämätön seuraus konfiguraatiosta ja strategiaprosessi mahdollistaa organisaation siirtymisen tilasta toiseen. Suurimman osan ajasta organisaation tila on sen ominaisuuksista koostuva vakaa konfiguraatio, jota muutosprosessit aika ajoin häiritsevät. Strategisen johtamisen tehtävänä on ylläpitää organisaation vakautta, tunnistaa muutostarpeet ajoissa ja johtaa organisaatio uuteen konfiguraatioon tuhoamatta sitä. Koulukunnan mukaan strategiaprosessi voi olla käsitteellistä tai muodollista suunnittelua, systemaattista analysointia tai johdon visiointia, yhteisöllistä oppimista tai kilpailuhenkistä politikointia, keskittymistä yksilölliseen kognitioon, kollektiivista sosialisointia, tai reagointia ympäristön voimiin. Jokaisen prosessin on kuitenkin sovittava sen hetkiseen aikaan ja kontekstiin. Eli toisin sanoen eri koulukuntien ajatukset strategian muotoutumisesta edustavat tiettyjä konfiguraatioita. Tuloksena olevat strategiat voivat olla suunnitelmia tai toimintamalleja, asemia tai näkökulmia tai juonia. Tärkeintä on, että ne tapahtuvat omana aikanaan ja sopivat organisaation tilanteeseen. (Mintzberg ym. 1998: 302–306)

### 3. STRATEGIAPROSESSI

#### 3.1. Strategiaprosessi käsitteenä

Strategiaprocessilla tarkoitetaan perinteisesti sitä, miten organisaation nykytilasta kuljetaan sinne, minne halutaan mennä. Se koostuu joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa täsmennyneet tavoitteet. Strategiaprosessi kuvaa siis sitä, miten strategia laaditaan ja miten sen vaatimat muutokset toteutetaan. Strategiaprocessissa on pohjimmiltaan kyse sellaisen keinovalikoiman muodostamisesta, jonka avulla organisaation toimintaa kehitetään ja linjataan. (Juuti 2006: 151–152; Lindroos & Lohivesi 2010: 25–27.)

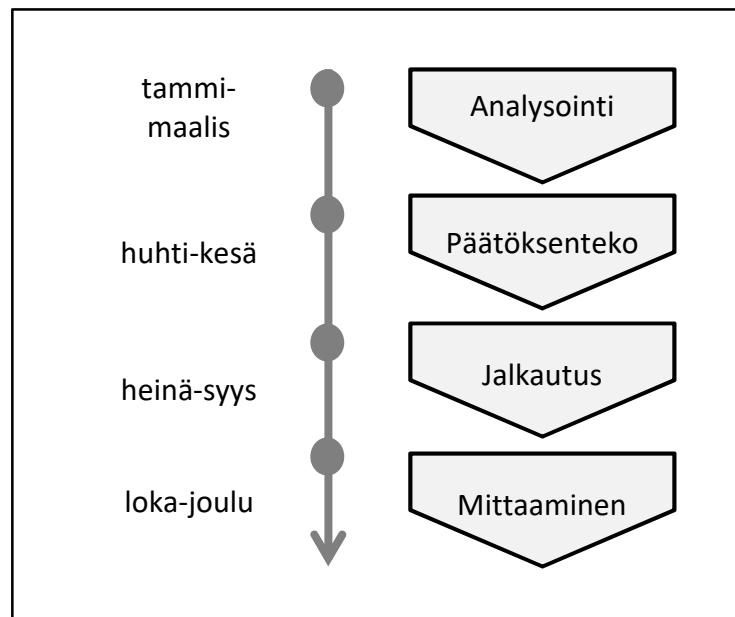
Strategian pääasiallisena pyrkimyksenä on joko nykyisten toimintamuotojen jatkaminen tai uusien toimintamahdollisuuksien kehittäminen. Strategiaprocessissa on aina kyse valinnasta näiden kahden pääsuuntauksen väliltä. Vaihtoehdot eivät ole toistensa vastakohtia, mutta johdon on käytettävä niissä erilaisia analysointimenetelmiä ja asenteita. Kumpikaan vaihtoehdoista ei myöskään ole toista oikeampi ja todellisuudessa strategia-työssä esiintyy näiden ääripäiden jonkinlainen yhdistelmä. Kun pyrkimyksenä on nykyisten toimintamuotojen jatkaminen, on kyseessä muuttumattomissa olosuhteissa harjoitettavan toiminnan strategia. Tällöin tehdään päätöksiä esimerkiksi jakelukanavista, tuotantolaitteistosta ja siitä, mitä ostetaan ja mitä tuotetaan itse. Valinta operatiivisen toiminnan puitteita koskevien vaihtoehtojen välillä on strategisesti tärkeä, koska päätökset vaikuttavat tehokkuuteen varsin pitkän ajan. Vastaavasti uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseen pyrittäessä tehdään päätöksiä esimerkiksi uusille markkina-alueille siirtymisestä ja uusien tuotteiden kehittämisestä. Uuden liiketoiminnan kehittämisessä riskit ovat huomattavasti suurempia. (Karlöf 1998: 41–42.)

Mantereen, Hämäläisen, Aaltosen, Ikävalkon ja Teikarin (2003:7) mukaan strategian onnistunut toteuttaminen vaatii suuren ihmisjoukon pitkäjänteistä yhteistyötä. Strategiaprocessia he vertaavat monimutkaiseen näytelmään, joka koostuu lukuisista yhtäaikaista ja peräkkäisistä kohtauksista. Näyttelijöinä toimivat organisaation jäsenet, joilla on erilaisia rooleja strategian laatijoina ja toteuttajina. Strategia on organisaation yhtenä-

nen käsikirjoitus, joka on tarkoitettu luomaan järjestystä ja antamaan yhteisiä tavoitteita. Käsikirjoituksesta huolimatta itse näytelmä on kuitenkin inhimillisestä toiminnasta johtuen epäjohtonmukainen ja odottamaton. Organisaatio toimii näyttämönä, jolla mittelevät inhimillisen yhteistoiminnan epäjärjestys ja vastuunkantajien yritykset luoda järjestystä ja organisoida toimintaa.

Jokainen strategiaprosessi on ainutkertainen, mutta niistä kaikista on kuitenkin löydettävissä joitain tyypillisiä piirteitä. Strategiaprosessin näytelmä voidaan jakaa neljään toisinaan seuraavaan kohtaukseen, jotka toistuvat kerta toisensa jälkeen. Ensimmäinen kohtaus alkaa johtoryhmän kokouksella, jonka jäsenet kiteyttävät organisaatiolle yhteisen strategisen suunnan, joka viestitään yhteisinä suuntaviivoina koko organisaatiolle. Toisen kohtauksen päärooleja näyttelevät esimiehet, jotka tämän johtoryhmän lähettämän organisaation strategisia tavoitteita kuvaavan viestin saavat. Heidän tehtävänä on viedä nämä tavoitteet osaksi oman ryhmänsä toimintaa. Eli tehdä omat tulkintansa siitä, mihin organisaatio on menossa ja mitä ryhmän pitäisi tehdä asian eteen. Kolmannessa kohtauksessa esimies pohtii omaa ja ryhmänsä roolia strategiaprosessissa. Eli miten ryhmä voisi löytää itselleen strategisen roolin, miten esimies voisi hahmottaa omaan rooliinsa kohdistuvat odotukset ja miten eri toimijoiden ottamien roolien kokonaisuutta voidaan hallita. Neljännessä kohtauksessa esimies joutuu strategiaprosessin käytäntöjen ja arjen työn väliseen puristukseen. Strategiaprosessiin liittyy paljon käytäntöjä, joiden tarkoituksena on ohjata organisaation jäsenten työtä. Käytännössä päivittäinen työskentely kuitenkin poikkeaa näistä käytännöistä ja ongelmana on saada nämä kaksi asiaa kohtaamaan toisensa. (Mantere ym. 2003: 8–9.)

Strategian laatiminen on perinteisesti nähty ylhäältä alaspäin etenevänä lineaarisena prosessina, joka alkaa vision määrittelyllä ja päättyy mittaamiseen. Tämä vaiheittain etenevä näkemys on klassinen ja sitä nimitetään usein myös vesiputous- tai vuosikellomalliksi. (Ala-Mutka 2008: 90.)



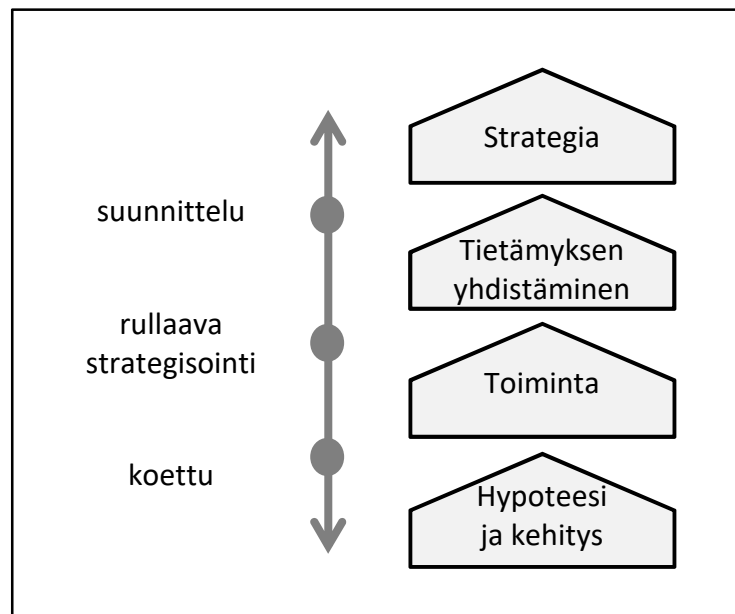
Kuvio 4. Perinteinen ylhäältä alaspäin etenevä strategiaprosessi (Ala-Mutka 2008: 90).

Lineaarisen strategiaprosessi lähtee siitä, että tietoa on olemassa jo valmiiksi ja sen määrää voidaan analysoinnin kautta lisätä. Tietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi ja tarpeeksi kattava tietomäärä tuo hallinnan tunteen ympäröivästä todellisuudesta. Muutokset viedään läpi panostamalla muutoksen johtamiseen. Henkilöstön osaamista lisätään koulutuksella ja toimintaa ohjaa suuri mittareiden joukko. Muutosohjelmat edellyttävät suuria sisäisiä ja ulkoisia resursseja sekä niiden tehokasta hyödyntämistä. Liiketoiminnan kehittäminen pidetään pitkälti erillään operatiivisesta toiminnasta, mikä tekee myös operatiivisen henkilöstön osallistumisesta kehittämiseen hankalaa, koska se on pois oikeista töistä. Näin myös strategiasta tulee usein ylimääräistä suunnittelua, joka ei vaikuta toimintaan. (Ala-Mutka 2008: 90–91.)

Lineaarisen strategiaprosessin suurimpana ongelmana on sen yksisuuntaisuus. Jotta alempi taso voisi ymmärtää omaa toimintaansa, on sen aina ensin ymmärrettävä ylempää. Vastakkaisen suunnan puuttuminen on korvattu etukäteen kerättävällä tiedolla tai erillisillä palautejärjestelmillä. Malli keskittyy menneisyydessä tapahtuneiden asioiden mittaamiseen, eikä siihen, miten johdetaan tulevaa. Tätä perusongelmaa on harvoin pystytty poistamaan, mutta sitä voitu korjata tasapainotetuilla mittaristoilla, kuten kappa-

leessa 3.5. esitellyllä Balanced Scorecardilla. Mallin vaiheistuksia voidaan myös pitää hieman kankeina ja rajoittuneina nykyisessä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Ongelmista huolimatta perinteinen strategiaprosessi on edelleen käyttökelpoinen sellaisenaan erityisesti suuren muutoksen edessä. Mallin parhaana puolena on sen lähtökohtana oleva näkemys tulevaisuudesta sekä erottautumisen kautta saavutettava kestävä kilpailuetu. (Ala-Mutka 2008: 91–92; Vuorinen 2013: 29.)

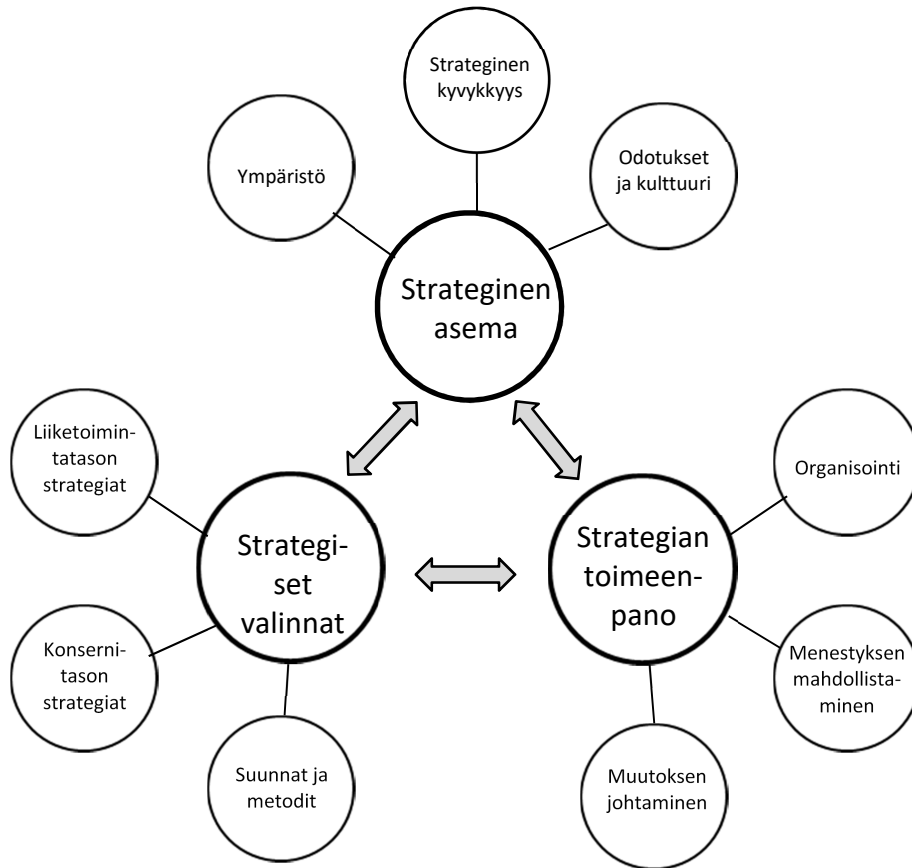
Siinä missä lineaarisen strategianäkemyksen mukaan strategiat syntyvät yksisuuntaisen määrämuotoisen suunnitteluprosessin tuloksena, voivat ne todellisuudessa syntyä myös itsestään. Tämän koetun, kehittyvän ja kehkeytyvän mallin mukaan parhaat ideat syntyvät usein organisaation alemmilla tasoilla lähellä asiakasrajapintaa ja kehittyvät sieltä kaksisuuntaisen prosessin tuloksena valmiiksi strategiamalliksi. (Ala-Mutka 2008: 92–94; Hannus, Lindroos & Seppänen 1999: 28.)



Kuvio 5. Alhaalta ylöspäin kehittyvä strategiaprosessi (Ala-Mutka 2008: 93).

Koetun strategian lähtökohtana on toiminta. Malli on tuttu erityisesti yrittäjille, jotka suuntaavat uuteen liiketoimintaan lähinnä käytännön kokemuksen kautta. Yrittäjille tämä toimintamalli on luontainen, koska strategi ja tekijä ovat yksi ja sama henkilö. Kun samaa mallia sovelletaan suurempaan organisaatioon, tarvitaan avuksi hyvät kommunikatio- ja vuorovaikutustyökalut, joiden avulla muutkin organisaation jäsenet voivat ymmärtää yrittäjän pään sisällä olevan strategian. Toimintaa voidaan jäsentää ja rajata strategiamallista ylhäältä alaspäin johdetulla kehyksellä, joka sisältää toimintalogiikoita ja ohjaavia sääntöjä siitä, miten tulee toimia. Henkilöstö toimii kehyksen mukaan ja toiminnan yksityiskohdista nousee uutta liiketoimintaosaamista, joka voidaan kehyksen kautta jäsentää johdonmukaisiksi toimintamalleiksi. Organisaatiossa palasina olevat toimintamallit yhdistetään yhteiseksi liiketoimintamalliksi ja siitä edelleen strategiamalliksi. Näin uusi strategiamalli kehkeytyy koko organisaation voimalla alhaalta ylöspäin rullaavana prosessina ja kehittäminen on integroitu operatiivisen toiminnan sisään eikä sitä tehdä erillisenä toimintana, kuten perinteisessä lineaarisessa strategiamallissa. Koetun strategiamallin ongelmakohtana voidaan pitää sen monimuotoisuutta. Jos toimintamallien palasia ei ole kyetty yhdistämään strategiamalliksi, tulee helposti rönsyjä ja sitä kautta myös tehottomuutta. (Ala-Mutka 2008: 92–94.)

Edellä mainittujen mallien lisäksi strategian laatiminen voidaan Vuorisen (2013: 29) mukaan nähdä myös jatkuvana prosessina. Tämän näkemyksen mukaan strategiaprosessista on kyllä erotettavissa tietyt vaiheet, mutta ne eivät seuraa toisiaan missään tietyssä kronologisessa järjestyksessä eikä niiden kesto ole ennalta määritetty. Tällainen toimintamalli tuo strategiatyöhön joustavuutta ja mahdollistaa myös nopeamman reagoinnin muutoksiin. Johnson, Scholes ja Whittington (2006: 16) ovat jakaneet jatkuvan strategiaprosessin mallin kolmeen toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevaan pääelementtiin: organisaation strategisen aseman ymmärtämiseen, tulevaisuutta varten tehtäviin valintoihin ja strategian muuttamiseen toiminnaksi.



Kuvio 6. Strategisen johtamisen elementit (Johnson, Scholes & Whittington 2006: 16).

Organisaation strateginen asema koostuu ulkoisen ympäristön vaikutusten tunnistamisesta, organisaation strategisesta kyvykyydestä sekä sidosryhmien odotuksista ja vaikutuksesta. Näiden tavoitteena on yhdessä muodostaa näkemys organisaation nykyiseen ja tulevaan hyvinvointiin vaikuttavista keskeisistä tekijöistä. Kun organisaation strateginen asema on saatu määriteltyä, on vuorossa strateginen valinta, missä on kyse organisaation tulevaisuutta koskevista päätöksistä ja siitä, miten organisaation strategiseen asemaan liittyviin paineisiin ja vaikutteisiin tulee vastata. Strategioita esiintyy organisaatiossa usealla eri tasolla ja tästä syystä myös strategisia valintoja tehdään eri tasoilla. Oleellista on, että nämä valinnat ovat keskenään yhdenmukaisia ja että ne vahvistavat toisiaan. Kolmantena elementtinä on strategian toimeenpano, mikä koostuu organisoinnista, menestyksen mahdollistamisesta ja muutoksen johtamisesta. Toimeenpanon ta-

voitteena on varmistaa, että strategiat toimivat myös käytännössä. (Johnson, Scholes & Whittington 2006: 16–19)

### 3.2. Julkisen ja yksityisen sektorin strategiset erityispiirteet

Kuten jo tämän tutkielman johdannossa kävi ilmi, on kaikenlaisen organisoidun toiminnan lähtökohtana ja olemassaolon tarkoituksena on hyödyn tuottaminen jollekin sen ulkopuoliselle taholle. Näitä ulkopuolisia tahoja on lähtökohtaisesti kaksi: asiakas ja omistaja. Asiakashyöty linkittyy ulkoiseen kilpailukykyyn ja organisaation asemaan sitä ympäröivässä yhteiskunnassa. Yritysten kohdalla tämä tarkoittaa kykyä tuottaa hyötyä asiakkailleen ja julkisyhteisöjen kohdalla kykyä vastata julkiseen tai yhteiskunnalliseen toimeksiantoon. Jotta organisaatio voisi tuottaa hyötyä asiakkailleen, on sen sisällä oltava selvillä, mitä hyötyä se tuottaa, ketkä ovat sen asiakkaita ja miksi asiakkaat käyttävät juuri heidän palveluitaan tai tuotteita. Organisaatiossa ei siis voida ajatella mitä haluttaisiin myydä tai tuottaa, vaan on ajateltava mitä asiakas haluaa ostaa tai saada. Asiakasta kiinnostaa lähtökohtaisesti ainoastaan hänen omat arvonsa, tarpeensa ja realiteettinsa. Tästä syystä myös organisaation olemassaoloa pohdittaessa on lähdettävä liikkeelle asiakkaasta, hänen tilanteestaan, toiminnastaan ja tarpeistaan. Julkishallinnon kohdalla tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaation johdon on kyettävä muuntamaan yhteiskunnan sille määrittämät perustehtävät asiakkaiden haluamiksi ja tarvitsemiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Vastaavasti yritysjohtajien on kyettävä muuntamaan yhteiskunnassa esiintyviä erilaisia tarpeita liiketoiminnallisesti kannattaviksi mahdollisuuksiksi. Asiakashyödyn lisäksi organisaation on kyettävä tuottamaan hyötyä myös omistajille. Siinä missä asiakashyöty linkittyy organisaation ulkoiseen kilpailukykyyn, on omistajahyödyssä kyse organisaation sisäisestä suorituskyvystä eli toiminnan tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Nämä kaksi toiminnan peruslähtökohtaa ovat usein ristiriidassa keskenään ja niiden samanaikainen toteuttaminen vaatii onnistuakseen strategian. Organisaation strategiatyön kokonaisuuden voidaankin nähdä muodostuvan vastausten etsimistä peruslähtökohtien muodostamaan asetelmaan, organisaation toiminnan suunnittelusta, päätöksenteosta ja toimeenpanosta. (Lindroos ja Lohivesi 2013: 17–22.)

Myös Karlöfin (1998: 40–41) näkemyksessä korostuu hyödyn tuottaminen asiakkaille ja omistajille. Hänen mukaan hyödyn on oltava suurempi kuin sen tuottamiseen uhratut kustannukset. Tämä pätee sekä kaupalliseen että ei-kaupalliseen toimintaan, mutta näiden välillä on usein kaksi keskeistä toiminnan arviointiin ja tavoitteisiin liittyvää eroa. Ensinnäkin ei-kaupallisen toiminnan tulosten arviointi ei ole yhtä selkeää ja yleistä kuin kaupallisessa toiminnassa. Tämä johtuu siitä, että yritykset saavat tuloraportoinnissaan jatkuvaa palautetta, minkä kautta myös varoitussignaalit tulevat hyvissä ajoin esiin. Yrityksen on pakko tehdä jotain, jos tulot jäävät kustannuksia pienemmiksi. Vastaavaa pakotusmekanismia ei muunlaisessa organisoidussa toiminnassa ole, kuten ei yleensä myöskään säännöllisesti laadittavia neljännesvuosiraportteja. Toinen kaupallisen ja ei-kaupallisen toiminnan keskeinen ero tulee toiminnan tavoitteista. Kaupallisissa yrityksissä toiminnan tavoitteet määritellään yleensä paljon tarkemmin kuin muussa organisoidussa toiminnassa. Poliittisesti ohjattavassa toiminnassa tavoitejoukko on usein ristiriitainen, eikä osatavoitteita ole asetettu tärkeysjärjestykseen. Strategian kannalta parasta olisi, että nämä tavoitteiden väliset ristiriidat tuotaisiin esiin ja ne yritettäisiin selvittää. Strategiakysymysten käsittely on yrityksissä helpompaa selkeiden tavoitteiden ja lyhyin väliajoin tehtävien arviointien vuoksi.

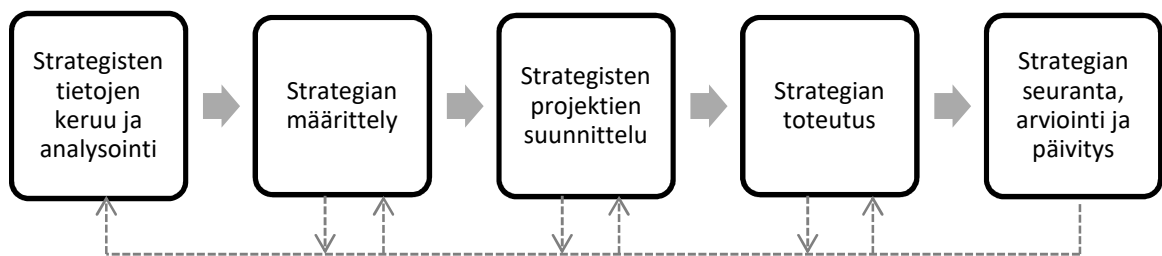
### 3.3. Strategiaprosessin taustat ja motiivit

Strategisen muutoksen käynnistäjänä on aina joko ongelma tai unelma. Yleisimmät syyt organisaatioiden merkittäviin strategisiin suunnanmuutoksiin ovat kriisi, voimakkaat muutossignaalit ja halu uudistua. Kriisi on yleisin syy merkittävien muutosten taustalla. Se on tilanne, jossa olemassa oleva olotila ei ole enää vaihtoehto. Kriisin aiheuttama pakkotilanne antaa toteutusvoimaa radikaaleihinkin muutoksiin. Toisena syynä ovat voimakkaat muutossignaalit, jotka luovat muutosten toteutusvoimaa kriisiä edeltävässä tilanteessa tai muun selkeästi luettavan muutostarpeen kautta. Hyviä esimerkkejä selkeistä muutossignaaleista ovat lainsäädännön, kilpailutilanteen tai asiakastarpeiden muutokset. Kolmantena syynä on näkemys uudesta, eli halu uudistua. Positiivinen muutospaino kumpuaa usein organisaation sisältä tai lähipiiristä. Osakeyhtiömuotoisissa yrityksissä muutossignaalit tulevat usein omistajien taholta ja he toimivat samalla myös

toimintaympäristön muutosten tuntosarvina. Suomessa on runsaasti organisaatioita, joissa tätä omistajien taholta tulevaa kehityspainetta ei ole. Näissä yleensä julkisen sektorin organisaatioissa ainut muutosvoima on johdon määrittämä selkeä tahtotila. Vaarana on, että ulkopuolisten kehityspaineiden ristiriitaisuus tai puuttuminen johtaa siihen, ettei ulkoisia uhkia tai mahdollisuuksia havaita tai niihin ei reagoi tarpeeksi nopeasti. Tämän seurauksena voi olla kriisiytyminen. (Santalainen & Huttunen 1993: 14–17.)

### 3.4. Strategiaproessin kulku

Strategiaproessin kulku käydään seuraavissa alakappaleissa vaihe vaiheelta läpi. Pohjana käytetään Lindroosin ja Lohiveden (2010: 29–30) esittelemää strategiaproessin mallia, mikä koostuu alla olevan kuvion mukaisesti viidestä työvaiheesta. Malli on klassisen lineaarinen, mutta kuten kuviostakin voidaan nähdä, vaatii strategiaproessi aina joustavuutta ja edellisiin vaiheisiin voi olla syytä palata. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos määrittelyvaiheessa tarvitaan lisäksi jotain muuta tietoa kuin analyysivaiheessa on tuotettu. Myös toteutusvaiheessa voidaan joutua tarkentamaan suunnitteluvaiheen asioita, jos esimerkiksi toimintaympäristössä on tapahtunut jotain sellaista, mitä ei analyysivaiheessa osattu olettaa.



Kuvio 7. Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta (Lindroos & Lohivesi 2010: 29).

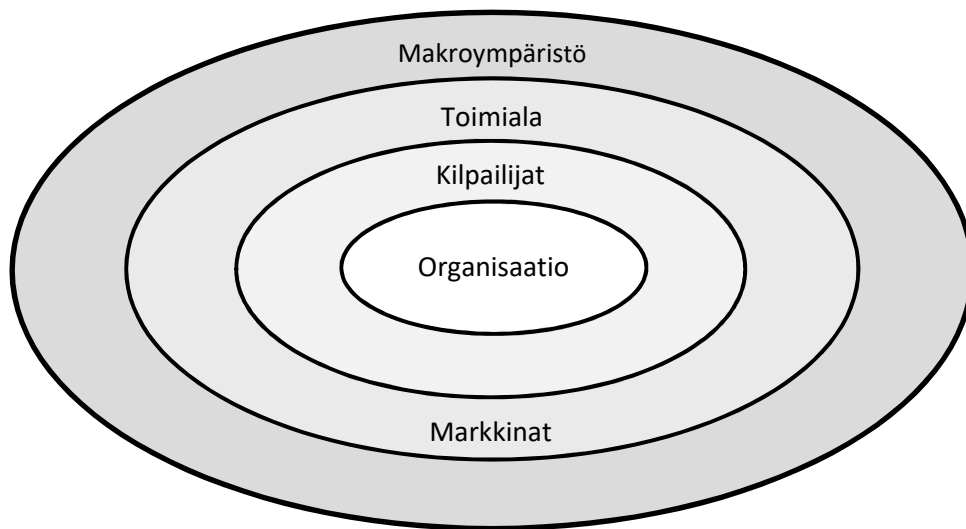
### 3.4.1. Strategisten tietojen keruu ja analysointi

Strategiaprosessi lähtee liikkeelle strategisten tietojen keruulla ja analysoinnilla. Siinä on kyse organisaation strategisen aseman määrittelystä, mikä koostuu ulkoisen ympäristön vaikutusten tunnistamisesta, organisaation strategisesta kyvykkyydestä sekä sidosryhmien odotuksista ja vaikutuksesta. Näiden tavoitteena on yhdessä muodostaa kokonaiskuva organisaation hyvinvointiin ja strategian valintaan vaikuttavista tärkeimmistä tekijöistä. Eli tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, millaiseen toimintaympäristöön strategiaa ollaan laatimassa. Muutosanalyysien avulla voidaan hahmottaa, mihin seikkoihin yksittäinen muutos vaikuttaa, miten merkittävä sen vaikutus on ja miten ajankohtaista muutos on omalle toiminnalle. Analyysit luovat organisaatiolle valmiudet muutosten kohtaamiseen ennen kuin ne alkavat vaikuttaa omaan toimintaan. (Johnson ym. 2006: 17; Lindroos & Lohivesi 2010: 215.)

Ympäristöllä tarkoitetaan organisaation ulkopuolista maailmaa, mikä koostuu niistä kansantaloudellisista, sosiaalisista ja poliittisista rakenteista, jotka määrittävät organisaation toimintaehdot. Nämä olosuhteet vaikuttavat eri toimialoihin eri tavalla, minkä vuoksi organisaation on aina otettava huomioon kunkin tilanteen erityispiirteet. Myös koko ulkopuolisen maailman käsite on suhteellinen asia, sillä erilaiset organisaatiot kokevat sen eri tavalla. Toisille ulkopuolinen maailma voi käsittää pelkästään oman kunnan alueen, kun taas toisille se voi olla oma maakunta, oma maa, Pohjoismaat, Eurooppa tai jopa koko maailma. Yhteistä kaikille kuitenkin on, että ympäristö muuttuu jatkuvasti ja se voi olla organisaatiolle joko uhka tai mahdollisuus. Ympäristöä analysoitaessa on tärkeää osata suodattaa vain organisaation kannalta keskeisimmät ympäristömuutokset, sillä niiden suuresta määrästä johtuen kaikkia on mahdoton tunnistaa ja ymmärtää. (Karlöf 1998: 83–84; Johnson ym. 2006: 17.)

Ympäristön hahmottaminen voi olla hankalaa kolmesta eri syystä. Ensinnäkin ympäristöön kiteytyy monia eri vaikutteita, joiden monimuotoisuudesta on hankala saada tolkkua. Toinen ongelma on ympäristön monimutkaisuus, mikä johtuu monista toisiinsa liittyvistä asioista. Esimerkiksi informaatioteknologian kehittyminen on muokannut työn luonnetta, mikä puolestaan on muuttanut elintapoja ja sitä kautta myös tavaroiden ja

palveluiden ostotottumuksia. Näiden kaikkien yhteenliittymien hahmottaminen edellyttää strategisen kuvan muodostamista koko ympäristöstä. Kolmantena ongelmana on muutosnopeus, sillä teknologian kehitysvauhti sekä kansainvälisen kommunikaation nopeus muuttavat toimintaympäristöä nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. (Johnson ym. 2006: 64.)



Kuvio 8. Ympäristön tasot (Johnson, Scholes ja Whittington 2006: 64).

Johnson, Scholes ja Whittington (2006: 64–65, 77, 89) ovat hahmotelleet ympäristön strategista kokonaiskuvaa yllä olevan kuvion mukaisesti. Heidän mukaansa organisaation strateginen ympäristö koostuu kolmesta erikokoisesta tasosta: makroympäristöstä, toimialatasosta ja kilpailija- ja markkinatasosta. Ympäristön laajin ja yleisin taso on makroympäristö, mikä pitää sisällään laajan joukon ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat enemmän tai vähemmän jokaiseen organisaatioon toimialasta riippumatta. On tärkeää ymmärtää, miten makroympäristön poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset ja lainsäädännölliset tekijät ja niiden muutokset vaikuttavat yksittäiseen organisaatioon. Toiseksi laajin taso on nimeltään toimialataso. Se koostuu saman toimi-

alan organisaatioista, jotka tuottavat samoja palveluita tai tuotteita. Tällä tasolla on tärkeää ymmärtää toimialalla vaikuttavat kilpailuvoimat, koska ne määrittävät kyseisen toimialan houkuttelevuutta sekä tapaa, jolla yksittäiset organisaatiot kilpailevat. Kolmas ja kaikkein välittömin taso koostuu kilpailijoista ja markkinoista. Saman toimialan organisaatiot voidaan jakaa erilaisiin strategiaryhmiin kilpailullisten ja strategisten erityispiirteidensä perusteella. Organisaatioiden välinen kilpailu tapahtuu markkinoilla, joiden rajat eivät noudattele toimialan rajoja. Markkinoiden ymmärtäminen on erittäin tärkeää, sillä asiakkaiden tarpeet ja odotukset vaihtelevat markkinalohkoittain.

Karlöfin (1998: 84) mukaan ympäristön analysointiin liittyy aina myös riskejä. Ensinnäkin toimintakeskeisten ihmisten mielestä analysointi voi olla tehty liian yleisellä tasolla. Lisäksi on riskinä, että ympäristön analysointiin juututaan, eikä siirrytä abstrakteista seikoista konkreettisiin. Ettei ympäristön analysoinnista tulisi strategiaprosessin este, on se kytkettävä organisaation omaan toimintaan mahdollisimman nopeasti ja konkreettisesti ja sitä on käsiteltävä strategisia pohdintoja valaisevana taustatekijänä.

Ympäristön eri tasoilla tapahtuvan analysoinnin lisäksi toimintaympäristöä voidaan tutkia myös skenaarioanalyysin avulla. Skenaariot ovat kokonaisvaltaisia kuvia organisaation tulevaisuuden toimintaympäristön vaihtoehtoista. Skenaarioanalyysin avulla luodaan skenaarioita, jotka ovat loogisesti eteneviä tapahtumaketjuja ja prosesseja, joiden tarkoituksena on näyttää, miten tulevaisuudentila kehittyy vaihe vaiheelta nykytilasta. Skenaariot auttavat päätöksenteossa sekä muokkaavat strategiaa niin, että organisaatio voi mukautua joustavammin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Analysointi aloitetaan kartoittamalla organisaation nykytila ja selvittämällä arvot, toiveet, tavoitteet ja heikot signaalit. Näiden pohjalta rakennetaan mahdolliset tulevaisuuden skenaariot, joista jalostetaan organisaation visio. Lopuksi laaditaan lista kaikista niistä toimenpiteistä, joiden avulla visio voidaan saavuttaa. (Jylhä & Viitala 2013: 306.)

Toinen strategisen asemoinnin pääkohdista on organisaation strateginen kyvykkyys, mikä koostuu organisaation sisäisistä resursseista ja pätevyyksistä. Kyvykkyyttä voidaan arvioida ottamalla huomioon organisaation heikkoudet ja vahvuudet, joita analysoimalla voidaan muodostaa näkemys strategiaan valintoihin vaikuttavista sisäisistä

tekijöistä ja rajoitteista. Analysoinnin lopputuloksena on usein yhdistelmä etuja tuottavia resursseja ja ydinpätevyksiä, joita kilpailijoiden on hankala matkia. (Johnson, Scholes & Whittington 2006: 17.)

Resurssit voivat olla joko fyysisiä, henkisiä tai taloudellisia. Niiden analysointi käynnistyy resurssien arvioinnilla, jonka tärkeimmät osa-alueet kytkeytyvät resurssien hyödyntämiseen ja valvontaan. Arvioinnin jälkeen suoritetaan vertaileva analyysi, mihin kuuluvat sekä historiallinen analyysi että toimialan normien ja parhaiden käytäntöjen selvittäminen. Tämän jälkeen on vuorossa resurssien tasapainon arviointi, missä voidaan käyttää apuna esimerkiksi portfolioanalyysijä. Lopuksi suoritetaan kokoavat analyysit, joiden avulla avainasiat tunnistetaan. Analyysin lopputuloksena johtajalla tulisi olla käsitys organisaation strategisesta kyvykkyydestä, mikä helpottaa strategiatyöskentelyssä tarvittavien toimenpiteiden täsmentämistä sekä edesauttaa strategian toimeenpanoa. (Lindroos & Lohivesi 2010: 40; Näsi & Aunola 2001: 33–34.)

Resurssit voidaan jalostaa ydinpätevyyksiksi. Niiden tunnistaminen edellyttää sekä organisaation sisäisten että ulkopuolelta hankittavien voimavarojen monipuolista tarkastelua. Resursseja voidaan analysoida niiden arvon, harvinaisuuden, jäljiteltävyyden ja korvattavuuden kannalta. Myös organisaation perusrooleista voidaan johtaa ydinosaamisalueita ja täsmällisiä ydinpätevyksiä. Valitut ydinpätevyydet vaikuttavat organisaation rakenteeseen, johtamisjärjestelmään, sisäisiin prosesseihin ja toimintaideaan kokonaisuutena. Ydinpätevyksien hyödyntämisen reunaehtoina ovat johdon pätevyys ja organisaation oppimiskyky. Yrityksiin verrattuna julkisen sektorin organisaation strategisella johdolla on rajallisesti liikkumatilaa ja vaihtoehtoja toimintansa järjestämisessä. Johdon tehtävänä on käyttää tätä liikkumatilaa maksimaalisesti ja tarvittaessa jopa muuttaa sitä lainsäädännön kautta. Ydinpätevyksien määrittäminen voidaan pitää johdon strategisen ajattelun testinä. Mitä konkreettisemmin ja täsmällisemmin ydinpätevyydet on kuvattu, sitä varmemmin ne ovat osa johdon työkaluvalikoimaa, jolla toiminnan ylläpitoa, uudistamista ja saneeraamista voidaan ohjata. (Santalainen & Huttunen 1993: 126–127.)

Myös sidosryhmien odotuksissa voi aika ajoin tapahtua muutoksia ja niitä on tästä syystä analysoitava. Karlöfin (2004: 54–55) mukaan organisaation tärkeimpiä sidosryhmiä ovat aina asiakkaat, omistajat ja työntekijät. Näiden ohella muita analyysissä huomioidettavia yleisiä sidosryhmiä ovat tavarantoimittajat, kumppanit ja lähiyhteisö. Organisaation rajat toimintaympäristöön ovat nykyään aiempaa hämärämmät ja ulkoistaminen sekä ydintoimintoihin keskittyminen ovat lisänneet kumppaneihin ja tavarantoimittajiin pidettävien suhteiden merkitystä. Vastaavasti lähiyhteisön merkitys on lisääntynyt ympäristönsuojelullisten näkökohtien, kestävän kehityksen ja sosiaalisen vastuun korostumisen myötä. Myös muita organisaatiolle tärkeitä sidosryhmiä voi olla syytä analysoida, mutta ensin ne on kuitenkin tunnistettava. Analysoinnissa on tärkeää muodostaa yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat organisaation sidosryhmiä ja miten ne vaikuttavat organisaation toimintaan. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi sijoittamalla organisaatio seinätaulun keskelle ja lisäämällä sidosryhmät suhteineen ja sisältöineen sen ympärille. Kun yhteinen havainnollinen näkemys on saatu muodostettua, voidaan miettiä, miten ne otetaan huomioon strategiatyössä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi sisällyttämällä jokin tietty sidosryhmäsuhde strategiaan pyrkimyksiin.

Johnsonin, Scholesin ja Whittingtonin (2006: 18) näkemyksessä korostuu sidosryhmien väliset valtasuhteet. Heidän mielestään sidosryhmien odotuksissa on perimmäinen kyse siitä, kenen tarpeita organisaation pitäisi ensisijaisesti palvella ja miten johtajia pitäisi pitää siitä vastuussa. Sidosryhmien valtasuhteiden ymmärtämisellä on suuri merkitys, sillä sen sidosryhmän näkemys on yleensä ensisijainen, jolla on eniten valtaa. Myös organisaation sisäinen sekä sitä ympäröivä kulttuuri vaikuttavat noudatettavaan strategiaan ja valinnoissa on siksi otettava huomioon myös eettiset kysymykset.

Edellä mainittujen kolmen päänäkökulman lisäksi myös markkinoita, kilpailijoita ja asiakashyötyjä koskevat analyysit ovat osa organisaation strategisen aseman määrittelyä. Analyyseissä hyödynnetään muun muassa kaupallisilta tutkimuslaitoksilta saatavissa olevia yleisiä suhdanne-ennusteita sekä markkina- ja kilpailuanalyysseja. Kilpailutilanteen analysointi auttaa pysymään kärryillä tärkeimpien kilpailijoiden tuotteista, organisaatioista ja toimintatavoista. Yrityksen kasvu- ja tuloksetekomahdollisuuksiin vaikuttaa keskeisesti toimialan kasvuvauhti. Myös kilpailun kireys on vahvasti riippuvai-

nen toimialan kasvuvauhdista. Mitä pienempi on kasvu, sitä kireämpää on kilpailu. (Lindroos & Lohivesi 2010: 32–33; Karlöf 1998: 87–88.)

Kilpailustrategia on viime vuosina tullut tutuksi myös julkisella sektorilla. Julkishallinnon organisaatiot kilpailevat keskenään samoista niukoista resursseista julkishallinnon sisällä. Moni julkisyhteisö kilpailee myös toiminnallisesti toisten samanlaisten julkisyhteisöjen kanssa. Lisäksi mukaan on tullut vaihtoehtoisia palveluntarjoajia yksityisen sektorin puolelta, mikä myös osaltaan lisää kilpailua. Kilpailua asiakkaista käydään palvelutason ja palvelukonseptien pohjalta, joiden mittareina toimivat nopeus ja joustavuus. Yksityisiin palveluntarjoajiin verrattuna julkisella sektorilla on puolellaan näennäinen hintakilpailuetu, koska julkisia palveluja tarjotaan yleensä voimakkaasti subventoituna. (Lindroos & Lohivesi 2010: 148–149.)

Myös julkishallinnon toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja uudistamistarpeita esiintyy samaan tapaan kuin yksityiselläkin sektorilla. Lakisääteisten palvelujen sisältö ja toteutustavat muuttuvat ja lisäksi kehittyvät koko ajan uusia julkisia tehtäviä, jotka palvelujen tuottajien tulee ottaa strategioissaan huomioon. Muutostarvetta esiintyy erityisesti lakien uudistamisen yhteydessä ja lainsäädännön voidaankin ajatella olevan julkissektorin strategiatyötä parhaimmillaan. (Lindroos & Lohivesi 2010: 142.)

### 3.4.2. Strategian määrittely

Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin pohjalta ei automaattisesti synny selkeää toimintamallia tai strategiaa, vaan tuloksena on aina joukko erilaisia vaihtoehtoja. Näin ollen strategian määrittely ei ole koskaan suoraviivaisten ja järkiperaisten päätösten sarja, vaan valintaa erilaisten ajateltavissa olevien vaihtoehtojen välillä. Vaihtoehdot perustuvat siihen ymmärrykseen, mikä organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä on ajan mittaan ja analyysivaiheessa kertynyt. Vaikka tiedonhankinta, analysointi ja niiden perusteella syntyvien johtopäätösten tarkastelu tehtäisiin kuinka hyvin tahansa, on vaihtoehtoja aina useita eikä pitkään vaikuttavien päätösten tekeminen ole helppoa. Strategian luominen on aina myös kompromissien tekemistä, sillä valitsemalla jokin tietty vaihto-

ehto, hylätään jokin toinen. Ja joskus strategiassa voi olla myös tarpeellista erikseen kertoa, mitä ei haluta tehdä. (Hakanen 2007: 89.)

Strategisissa valinnoissa on kyse organisaation tulevaisuutta koskevista päätöksistä ja siitä, miten organisaation strategiseen asemaan liittyviin paineisiin ja vaikutteisiin tulee vastata. Strategisilla valinnoilla rakennetaan tie organisaation nykyhetkestä tulevaisuuden visioon. Strategioita esiintyy organisaatiossa usealla eri tasolla ja tästä syystä myös strategisia valintoja tehdään eri tasoilla. Sekä konserni- että liiketoimintatasolla on tehtävä valintoja sen suhteen, miten eri sidosryhmien odotuksiin voidaan vastata. Liiketoimintatasolla on tehtävä päätöksiä siitä, miten asiakastarpeet voidaan täyttää sidosryhmi- en taloudellisia odotuksia vastaavalla tavalla. Näin toimittaessa kohdataan usein kilpailua, mikä tekee kilpailuedun etsimisestä tärkeää. Konsernitasolla tehtävät valinnat puolestaan koskevat koko organisaation toimintaa, sen tuotevalikoimaa, liiketoimintoja, leviittäytymistä markkinoille ja lisäarvon luomista organisaation eri osille. Tärkeää on, että eri tasoilla tehtävät valinnat ovat keskenään yhdenmukaisia ja että ne vahvistavat toisi- aan. (Johnson, Scholes ja Whittington 2006: 17–18; Sydänmaanlakka 2000: 214.)

Strategisten valintojen tekemisessä ongelmaksi muodostuu usein eri vaihtoehtojen vertailu. Joistakin vaihtoehdoista tiedetään enemmän kuin toisista ja joku voi olla jo ennes- tään tuttu ja suosittu. Tähän vaihtoehtojen kartoittamiseen, täsmentämiseen ja valintaan Hakanen suosittelee avuksi Karlöfin agenda-analyysiä, jossa esille tulleet vaihtoehdot ja ehdotukset kirjataan ylös ja niistä keskustellaan. Keskusteluun osallistujat pisteyttävät eri vaihtoehdot joko antamalla 25 pistettä yhdelle vaihtoehdolle tai jakamalla sen usean eri vaihtoehdon kesken. Tämän jälkeen eri vaihtoehtojen saamat pisteet lasketaan yh- teen ja saadaan tietoja käsiteltävien vaihtoehtojen kollektiivisesta painoarvosta sekä ryhmän näkemysten hajaantumisesta. Agenda-analyysin tuloksena ei välttämättä aina ole lopullinen valinta, mutta se helpottaa ydinasioiden löytämistä sekä suuntaa huomion oikeisiin asioihin ja lisää yhteistä ymmärrystä. (Hakanen 2007: 91–92; Karlöf 2004: 91– 92.)

Myös Johnson, Scholes ja Whittington (2006: 357) ovat pohtineet strategisten vaihtoeh- tojen arviointikriteerejä, joiden pohjalta tehdään valinta käytettävästä strategiasta. Hei-

dän mukaansa vaihtoehtoja voidaan arvioida kolmen menestyskriteerin avulla, joita ovat sopivuus, hyväksyttävyyys ja toteutettavuus. Sopivuutta arvioidaan sen perusteella, että otetaanko vaihtoehdossa huomioon organisaation strateginen asema, eli olosuhteet, joissa organisaatio toimii. Hyväksyttävyyttä arvioidaan strategian suorituskykyodotusten kautta. Eli minkälaista hyötyä vaihtoehdon odotetaan tuottavan sidosryhmille, miten sidosryhmät reagoivat kyseiseen valintaan, minkälainen riski valitulla strategialla on epäonnistua ja mitä siitä voi seurata. Kolmantena kriteerinä on toteutettavuus, eli onko organisaatiolla tarpeeksi resursseja ja osaamista toteuttaa valittu strategia.

Kamensky (2004: 246) pitää strategisen valinnan tärkeimpänä arviointikriteerinä organisaation strategian erottumista kilpailijoista. Myös Kehusmaa (2010: 81–83) tuo esille kilpailuedun etsimisen osana strategisia valintoja. Kilpailuetu on jotain sellaista, jonka ansiosta organisaatio voi menestyä paremmin kuin kilpailijansa ja olla haluttavampi asiakkaiden silmissä kuin kilpailijansa. Se on organisaation erityinen ominaisuus, jota on muiden organisaatioiden vaikea kopioida. Organisaation olemassa olevat kilpailuedut määritellään yleensä strategiassa. Sitä tärkeämpää on kuitenkin tulevaisuuden kilpailuetujen arviointi, sillä markkinat ja asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti ja vaarana voi olla kilpailuedun menettäminen. Kilpailuetujen arviointi on usein hankalaa eikä niitä välttämättä aina edes tunnisteta. Kilpailueduiksi luullut asiat voivat myös todellisuudessa olla yhden tai muutaman henkilön varassa olevaa osaamista tai toimintamalleja, jotka ovat helposti kopioitavissa. Kilpailuetu ei synny tai vahvistu koskaan sattumalta, vaan niiden luominen ja kehittäminen vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä työtä. Ei siis riitä, että strategiassa vain todetaan kilpailuedut, vaan niiden kehittämiseksi on valittava keskeiset keinot sekä määriteltävä konkreettiset toimenpidesuunnitelmat.

Strategisten valintojen keskiössä ovat organisaation missio, visio ja arvot. Yhdessä nämä kolme peruspilaria muodostavat kokonaisuuden, johon organisaation strategia ja koko sen toiminta perustuvat. Käsitteiden keskeiset sisällöt ja taustalla olevat teoriat käydään läpi seuraavissa alakappaleissa. (Tuomi & Sumkin 2009: 50.)

### 3.4.2.1. Missio

Missio määrittely on käsitteellisesti haastavaa, koska sen merkitys ja sisältö vaihtelevat organisaatioittain. Useimmiten se rinnastetaan toiminta-ajatuksen käsitteeseen, mikä ilmaisee organisaation olemassaolon perustarkoituksen. Tämän lisäksi se voidaan nähdä myös toiminta-ajatuksen ja vision yhdistelmänä tai jopa täysin samana asiana kuin visio. Eivätkä nämäkään määritelmät aina riitä, vaan joillekin se voi tarkoittaa vielä jotain muutakin. Kamenskyn mielestä lähimpänä missio-käsitteen alkuperää on elämäntehtävän käsite, mikä on toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen muodostama kokonaisuus. Tämän määritelmän mukaan organisaatio tietää perustarkoituksensa, tulevaisuuden tahtotilansa ja arvopohjansa, joihin kaikki toiminta perustuu. (Kamensky 2015: 34.)

Myös Kehusmaa (2010: 80–81) tuo esille missio-käsitteen käytön kirjavuuden. Hänen mukaansa missiot ja visiot ovat monissa organisaatioissa sekaisin eikä niistä aina ota selvää, kumpi on kumpi. Missio on läheistä sukua organisaation toiminta-ajatukselle ja liikeidealle, muttei kuitenkaan tarkoita täysin samaa asiaa. Suurimmaksi eroksi hän mainitsee sen, että toiminta-ajatus ja liikeidea kuvaavat missiota tarkemmin, mitä yritys tekee ja kenelle. Missiota voidaan pitää ikään kuin typistettynä toiminta-ajatuksena. Tärkeää on myös tehdä selvä ero mission ja sloganin välille. Siinä missä missio kuvaa organisaation tehtävää ja olemassaolon oikeutusta, on slogan markkinoinnillinen mainoslause, joka kuvaa yleensä tuotetta tai palvelua ja pyrkii luomaan haluttua mielikuvaa. Sloganin, mission ja vision on kuitenkin liityttävä toisiinsa, sillä miksi organisaatio markkinoisi jotain tuotetta tai palvelua, jota sillä ei ole, tai miksi haluttaisiin luoda sellainen mielikuva, joka ei vastaa organisaation tarjontaa, tehtävää tai tahtotilaa.

Hannuksen, Lindroosin ja Seppäsen (1999: 221) mukaan hyvä missio on innostava, kestävä ja kattava. Kehusmaa (2010: 81) kuitenkin huomauttaa, että joskus missiot saavat liiankin ylevän tai hurmoshenkisen tuntuista muotoja, jotka saattavat jopa organisaation jäsenten korvissa kuulostaa vierailta. Tästä syystä mission sijaan kannattaisikin harkita toiminta-ajatuksen käyttämistä, sillä se rajaa selkeämmin ja yksiselitteisemmin organisaation toimintaa.

Santalaisen (2009: 203) mukaan missio ilmaisee organisaation identiteetin. Se on kollektiivisesti jaettu näkemys siitä, kuka ja mikä organisaatio on. Missio on suhteellisen pysyvä ja se on useimmiten rakentunut organisaation hallinnollisen perimän ympärille. Perimään juurtunut ideologia antaa organisaatiolle pidemmän elinikäennusteen kuin pelkkä suurien taloudellisten voittojen tavoittelu. Iäkkäillä organisaatioilla onkin miltei aina voiton maksimointia syvällisempi missio. Tällaisissa tapauksissa organisaation johto on uskaltanut uhrata nopeat voitot pidemmän aikavälin ideologisten päämäärien saavuttamiseksi. Ideologia kantaa kauas ja tuloksena on ollut useimmiten myös vahva taloudellinen lisäarvo. Vastaavasti poikkeuksellisen hyvää taloudellista tulosta tekevien yritysten menestys ei usein kestä kymmentäkään vuotta.

Julkishallinnossa organisaation oma perustehtävä on keskeisessä roolissa toiminnan lähtökohtana. Se on myös strategiatyöskentelyn tärkein kulmakivi ja strategian tarkoituksena on varmistaa perustehtävän toteutuminen lisäarvoa tuovalla ja resursseja tehokkaasti hyödyntävällä tavalla. Perustehtävät ovat yleensä kirjattu niitä koskeviin lakeihin, joissa todetaan millaista tehtävää kyseisen viranomaisen tulee suorittaa. Organisaation toiminta-ajatus siis perustuu suoraan lakiin, eikä sitä tarvitse strategia laadittaessa erikseen määritellä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö perustehtävän sisältöä olisi syytä aika ajoin tarkastella. Näin varmistetaan, että sisältö on ajan tasalla ja se vastaa nykyistä toimintaa. (Lindroos & Lohivesi 2010: 143–146.)

Perustehtävän lisäksi julkishallinnon strategiassa tulee ottaa huomioon myös poliittiset intressit. Poliittista strategiaa tehdään lainsäätäjien, ministeriöiden, laitosten toiminnan perustajien ja muiden vastaavien poliittisten tahojen kanssa. Sen tavoitteena on vaikuttaa pitkällä aikavälillä organisaation toiminnan kokonaispuutteisiin. Poliittisen strategian lisäksi julkishallinnon eri yksiköt laativat yleensä myös oman varsinaisen perustehtävän toteuttamista koskevan toimintastrategian, mikä voi koostua useamman yksikön erillis-strategioista. Toimintastrategiaa käytetään vuosittaisissa talousarviokeskusteluissa raamina kulloisiakin resurssitarpeita määritettäessä. (Lindroos & Lohivesi 2010: 142.)

Strategian sisältö siis pohjautuu julkisella ja yksityisellä sektorilla eri seikkoihin. Julkisella sektorilla organisaation perustehtävä ja sen mukaisen asiakashyödyn tuottaminen

ovat keskeisessä roolissa strategian sisällössä, kun taas vastaavasti yksityisellä sektorilla keskeisimpiä ovat asiakashyöty sekä ylijäämän ja jakokelpoisen voiton tekemisen haaste. Eroa on myös siinä, kuka palvelut maksaa ja kuka niitä käyttää. Yksityisellä puolella palveluiden käyttäjä on samalla myös niiden maksaja, kun taas julkisella puolella käyttäjä ja maksaja ovat kaksi eri tahoa. Tästä seuraa se, että palvelusta saatu palaute on yksityisellä puolella suoraa ja julkisella epäsuoraa. Palautejärjestelmän suoruus pitää ottaa huomioon strategiatyössä ohjaus- ja palautejärjestelmien rakentamisen suhteen. (Lindroos & Lohivesi 2010: 143–146.)

#### 3.4.2.2. Visio

Visio ohjaa organisaation tulevaa toimintaa. Se on organisaation julkisesti täsmennetty näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Toimiva visio on realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, innostava ja mitattavissa oleva. Se on innostava henkilöstölle, toimiva asiakkaille ja mitattavissa uskottavasti. Tehokkaan vision tarkoitus on synnyttää innostava näkemys organisaation tulevaisuudesta. Se on yhdistävä tekijä koko henkilöstölle, jonka eteen yhteisesti ponnistellaan. Selkeät ja haastavat tavoitteet motivoivat henkilöstöä ja toimivat samalla päivittäisten päätösten ohjenuorana. Tavoitteiden toteutumista on myös voitava seurata, sillä ne voivat jäädä saavuttamatta ilman selkeitä ja mitattavissa olevia osatavoitteita. Strategiassa otetaan selkeästi kantaa siihen, mitä pitää tehdä, että organisaation määrittelemä visio toteutuisi myös käytännössä. Hyvän strategian tunnistaa yleensä siitä, että se on pelkistetyn yksinkertainen ja siihen on kirjattu tehdyt päätökset visiossa kiteytetyistä tavoitteista sekä valitut keinot niiden saavuttamiseksi. (Lindroos & Lohivesi 2010: 24–25, 41–42.)

Perinteisessä strategisessa suunnittelussa pyritään ennustamaan tulevaisuutta. Vision tarkoituksena on luoda tulevaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että visio on strategisissa yhteyksissä luonteeltaan ennakoiva. Uskottavalla visiolla voi olla strategiaprosessissa varsin suuri merkitys. Tarkkaan harkittu, hyvin viestitty ja hyväksytty visio saa ihmiset saman tavoitetilan taakse, koordinoi yksilöiden toimintaa, auttaa päätöksentekoa, luo perustan liiketoiminnan suunnittelulle, helpottaa kommunikointia ja vähentää kitkoja, asettaa

mukavan nykytilanteen kyseenalaiseksi ja kasvattaa energisyyttä sekä tuo poikkeavat toimintamallit näkyviin. (Karlöf 1998: 60, 150.)

Sydänmaanlakan (2000: 214) mielestä jokainen organisaatio tarvitsee itselleen toimintaa ohjaavan ja aikaan sidotun vision. Visio luo organisaatioon energiaa ja tuo innostusta, tunnetta ja inspiraatiota. Hyvä visio on vaikuttava ja voimakas, mutta samalla myös tarpeeksi yksinkertainen ja selkeä. Visiojohtaminen vaatii näkemystä ja rohkeutta. Ei ole helppoa osata katsoa riittävän pitkälle tulevaisuuteen ja valita mahdollisista tulevaisuuden suunnista jokin johon uskoo. Karlöf (2004: 65–69) kuvailee visiojohtamisen olevan luonnostaan hieman hämärää ja epämääräistä, koska selkeitä työkaluja ei ole. Visiointiin tarvittavaa luovaa ajattelua voidaan kuitenkin edistää esimerkiksi skenaariosuunnittelun, nollapohja-ajattelun, ajattelun visualisoinnin tai sanomalehtiharjoitusten avulla. Skenaariosuunnittelulla pyritään hahmottamaan vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia kappaleessa 3.4.1. esitellyn skenaarioanalyysin avulla. Nollapohja-ajattelussa puolestaan lähdetään puhtaalta pöydältä sivuuttamalla kaikki olemassa olevat rakenteet, suhteet ja muut ajattelua rajoittavat tekijät. Menetelmän tarkoituksena on päästä resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen luopumalla tarpeettomista työtehtävistä ja tekemällä oikeita asioita. Ajattelun visualisoinnilla tarkoitetaan strategisten päätösten lähtötietojen esittämistä esimerkiksi seinään kiinnitettyjen kuvataulujen avulla. Sanomalehtiharjoituksessa organisaation saa tehtäväkseen kuvailla, mitä organisaatiosta kirjoitetaan jossain sen valitsemassa sanomalehdessä esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua.

Kehusmaan (2010: 76–77) mukaan visiot ovat usein hyvin samankaltaisia toimialasta riippumatta ja monet organisaatiot ilmaisevat visiossa haluaan olla alansa ykkönen, paras, markkinajohtaja tai johtavin yritys. Vision sisällölle ja muodolle asetetaan korkeita tavoitteita ja hyvää visiota kuvaillaan usein inspiroivaksi, innostavaksi, motivoivaksi, haastavaksi, toimintaa fokuoivaksi, selkeäksi ja mieleenpainuvaksi. Tästä syystä myös sen muotoiluun käytetään paljon aikaa. Karlöf (2004: 64–65) pitää vision tärkeimpänä ominaisuutena sen uskottavuutta. Hänen mukaansa uskottavalla visiolla on strategiaprosessissa erittäin suuri merkitys. Visio yhdistää ihmisiä ja saa ne saman tavoitetilan taakse, se tukee päätöksentekoa, se muodostaa perustan liiketoiminnan suunnittelulle, se helpottaa viestintää ja vähentää kitkaa, se asettaa vallitsevat tilanteen kyseenalaiseksi ja

lisää tarmokkuutta ja lisäksi se nostaa poikkeavat toimintamallit esiin. Kun visio on saatu laadittua, on samalla tehty myös päätös organisaation pitkän aikavälin kehittämisen suuntaviivoista.

Visiolla on merkittävä rooli myös julkishallinnon toiminnan kehittämisessä ja sen sisältöön voi organisaatio itse vahvasti vaikuttaa. Yksityiseltä sektorilta tuttujen taloudellisten tavoitteiden sijaan julkishallinnon visiossa täsmennetään, millainen kyseisen organisaation tulisi perustehtävänsä toteuttajana olla. Strategiassa määritellään keinot, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Myös tavoitteiden toteutumisen seuranta on tärkeää, koska sen avulla saadaan selville, ovatko valitut keinot olleet toimivia. (Lindroos & Lohivesi 2010: 146–147.)

#### 3.4.2.3. Arvot

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joita organisaatiossa arvostetaan ja pidetään yhteisesti tärkeinä ja tavoiteltuina. Ne vaikuttavat ihmisten jokapäiväiseen käyttäytymiseen ja näkyvät käytännössä asiakkaiden ja työtovereiden hyvänä kohteluna sekä vastuullisuutena työtä ja työyhteisöä kohtaan. Ne vaikuttavat päätöksenteon valintoihin ja niihin nojataan tietoisesti erityisesti kriisi- ja ongelmatilanteissa. Arvot ovat erittäin hitaasti muuttuvia ja ihmisten pitkän ajan kuluessa sisäistämiä asioita. Tästä syystä organisaation arvot usein pysyvät, vaikka johtajat vaihtuisivat tiheään tahtiin. Organisaation arvot voivat olla joko hiljaisesti hyväksytyjä ja huonosti tiedustettuja tai julkilausuttuja tavoitearvoja, joita halutaan tietoisesti korostaa ja edistää kaikessa toiminnassa. Olee lista on, että arvot ovat kuitenkin aina olemassa, oli ne sitten julkisia tai ei. Jokaisella organisaatiolla on omat arvonsa ja samoin jokaisella sen jäsenellä. Jos arvot ovat julkisesti määriteltyjä, on niiden uskottavuuden kannalta tärkeää, että ne ovat todellisia ja näkyvät myös organisaation käytännön toiminnassa. (Lämsä & Päivike 2013: 179–180; Kehusmaa 2010: 86–87.)

Hiltusen (2011: 10.1.) mukaan arvojen muotoutuminen ja omaksuminen koko organisaatiossa on pitkä ja hidas prosessi, jota organisaation johto voi edesauttaa omalla toiminnallaan. Arvojen luominen käynnistetään yleensä arvokeskustelulla, jonka aikana

mahdollisimman suuri osa henkilökunnasta osallistetaan pohtimaan organisaation arvoja erilaisissa tilaisuuksissa. Esille nousevat arvot kuvataan muutamalla sanalla sekä mahdollisesti niiden sisältöä syvemmin kuvaavilla selityslauseilla. Seuraavaksi kuvatut arvot menevät organisaation hallituksen käsittelyyn, missä ne joko hyväksytään suoraan tai sitten pitkien keskustelujen jälkeen. Tämän jälkeen hyväksytyt arvot jalkautetaan erilaisten tilaisuuksien kautta koko henkilöstön tietoisuuteen ja ne voidaan painaa myös esimerkiksi vuosikertomuksen sisäkanteen. Organisaatiolle luodut vahvat ja kaikkien tiedossa olevat arvot ohjaavat koko henkilöstön toimintaa yhdenmukaiseen, loogiseen ja organisaation kannalta oikeaan suuntaan. Ja kun työntekijä kokee organisaation arvot, toimintatavat ja tavoitteet omikseen, hän myös todennäköisesti haluaa olla osa organisaatiota ja toimia sen hyväksi (Ponteva 2010: 33).

Määttä ja Ojala (2000: 57) kuitenkin huomauttavat, että johto onnistuu määrittelemään organisaation arvot uskottavasti vain harvoin, sillä todellisuudessa arvoja ei voi asettaa, antaa tai määrätä. Ne eivät myöskään etene paperilla, vaan ihmisten sanoissa, teoissa ja vuorovaikutuksessa. Tästä syystä myös niiden tunnistaminen, tiedostaminen, kuvailu ja määrittely tapahtuvat käytännössä erilaisten vuorovaikutuksen ja toiminnan tilanteiden kautta.

Arvojen luominen ja pohdinta ovat oleellinen osa organisaation strategiaprosessia eikä Viinamäen (2008: 57) mukaan mikään strategia ole täysin arvovapaa. Hänen mukaansa strategisessa johtamisessa korostuvat erityisesti sellaiset arvot, joilla kuvataan määrätietoisuutta, tavoitteita ja tietoisista pyrkimystä asetettuihin päämääriin. Kehusmaan (2010: 87) mukaan arvot kuitenkin jäävät strategiatyössä usein vain pintapuoliselle käsittelylle tai kokonaan uupumaan, vaikka ne ovat kiistatta olemassa ja niillä on suuri merkitys organisaatiossa. Tällöin niistä keskustellaan korkeintaan strategiasta irrallaan olevana erillisenä teemana. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että arvojen korostamisen tilalle on tullut muita johtamistrendejä, kuten muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja innovaatiojohtaminen. Arvojulistusten sijaan monissa organisaatioissa on myös siirrytty eettisten toimintaohjeiden suuntaan.

Viinamäen (2008: 57) mukaan strategisessa arvokeskustelussa korostuu erityisesti vallinnan tekemisen tärkeys erilaisten arvojen välillä. Kilpailevia arvoja voi olla useita eikä niitä kaikkia ole kannattavaa tai edes mahdollista sisällyttää strategiaan. Tämä voi aiheuttaa arvoristiriitoja, joiden ratkaiseminen vaatii muutoskykyä, sopeutumista, innovatiivisuutta ja reagointikykyä. Hiltusen (2011: 10.1.) mukaan myös organisaation olemassa olevissa arvoissa voi piillä sisäänrakennettu arvoristiriita. Näin voi olla esimerkiksi silloin, kun organisaation arvoiksi on määritelty sekä vastuullisuus että parhaan mahdollisen tuloksen tekeminen. Usein tällainen ongelma voidaan kuitenkin helposti kiertää sanamuotoa muuttamalla ja puhumalla vastuullisesta tuloksellisuudesta. Tätä huomattavasti pahempi arvoristiriitatilanne on silloin, jos johdon toiminta ja kirjatut arvot ovat jatkuvasti pahassa ristiriidassa keskenään. Tällöin johto menettää uskottavuutensa ja koko arvojohtamiselta putoaa pohja pois.

### 3.4.3. Strategisten projektien suunnittelu

Strategiaprocessissa kolmantena on vuorossa strategisten projektien suunnitteluvaihe. Haluttujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yleensä aina jonkinlaista muutosta. Nämä aikaansaavat muutokset pitää tunnistaa ja täsmentää, ennen kuin tavoitteet voidaan saavuttaa. Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa on tarkoituksena määrittää ja kirjata keskeiset kehitysprojektit, joita tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Näiden kehitysprojektien avulla organisaatio etenee vaiheittain vision suuntaan ja kohti strategisia päämääriä. Strategian mukaisia kehitysprojekteja tulee määrittää koko strategiajakson ajalle. Projektit voivat olla kestoaltaan niin pitkiä, että ne ulottuvat myös seuraavien strategiajaksojen puolelle. (Lindroos & Lohivesi 2010: 44; Raudasoja & Johansson 2009: 45–46.)

Strategisten kehitysprojektien toteuttaminen vaatii luonnollisesti myös rahaa ja muita resursseja. Ilman riittäviä resursseja kehitysprojektit jäävät helposti operatiivisen toiminnan jalkoihin ja pahimmassa tapauksessa ne jäävät kokonaan toteuttamatta. Tämä voidaan kuitenkin estää turvaamalla riittävä rahoitus esimerkiksi talousarvion valmistelun yhteydessä. (Raudasoja & Johansson 2009: 46.)

Julkishallinnon tehokkuutta voidaan parantaa toimintaprosesseja kehittämällä. Keskeisten toimintaprosessien kuvaaminen ja kehittäminen on osa strategiatyöskentelyn tavoiteasettelua. Toisin kuin yksityisellä sektorilla, työkuorman muutokset eivät näy juuri lainkaan julkishallinnon organisaation resursseissa. Tämän vuoksi jatkuva vauhdin lisääminen työkuorman kasvaessa ei ole mahdollista. Henkilöstöresurssien kasvattamista työtehtävien lisääntyessä hillitsevät myös julkishallinnon säästöhankeet. Asiakas- kysynnän kasvun haasteisiin voidaan vastata esimerkiksi verkkopalveluja lisäämällä. Näin voidaan asiakkaita ohjata itse tekemään suurempi osa peruspalveluista ja vapautuneet resurssit voidaan hyödyntää muulla tavalla. Verkostoituminen erilaisten julkisen tai yksityisen sektorin kumppanien kanssa on yksi keino ratkoa resurssiongelmia. Myös ulkoistamalla peruspalveluja, kuten siivous-, ruokailu- ja kiinteistöpalveluja, saadaan omia resursseja suunnattua selkeämmin oman organisaation ydintehtäviin. (Lindroos & Lohivesi 2010: 152–153.)

Kauseen (2015) mukaan hyvin organisoitu projektien hallinta lisää organisaation reagoit nopeutta ja ketteryyttä. Projektien johtamisen tulisi olla osa organisaation johtamisjärjestelmää, eikä vaan toimia sen rinnalla. Näin suunnitellut ja käynnissä olevat projektit ovat aina johdon tiedossa ja niistä on helpompi tehdä päätöksiä. Kun päätöksenteko on helpompaa, niin niitä voidaan tehdä nopeammin. Ja kun niitä tehdään nopeammin, niin niitä voidaan tehdä myös enemmän. Näin organisaatio pystyy reagoimaan toimintaympäristönsä muutoksiin entistä nopeammin ja tehokkaammin sekä myös oppimaan aiemmasta.

Julkishallinnossa strategian toiminnallistaminen tapahtuu kehitysprojektien kautta, joiden tavoitteena on joko kehittää uutta tai luoda muutoksia nykytoimintaan. Strategian toteuttamiseksi tehdään suunnitelma, joka koostuu koko strategiajakson kattavasta runkosuunnitelmasta sekä 1-2 vuotta kattavasta toimintasuunnitelmasta. Runkosuunnitelma pitää sisällään kaikki ne hankkeet, jotka pitäisi saada strategiajakson aikana toteutetuksi. Siihen on kuvattu tärkeimpien hankkeiden tärkeysjärjestys, toteutusjärjestys, tavoitteet ja resurssitarpeet. Myös investointitarpeiden määrittely on tärkeää, sillä niiden toteutus- aikataulu voi olla hyvinkin pitkä. Suunnitelman pitäisi sisällyttää vain keskeisimmät strategiset kehittämishankkeet, ettei projektisalkku kasva liian suureksi. Organisaation

pitää kyetä painottamaan ja priorisoimaan kaikkein tärkeimmät asiat, ettei toiminnasta katoa fokus. Tämän vuoksi on pystyttävä erottamaan strategiset suunnitelmat operatiivisista suunnitelmista. Toimintasuunnitelma pitää sisällään jokaisesta kehitysprojektista laaditut lyhyet projektisuunnitelmat seuraaviksi 1-2 vuodeksi. Toimintasuunnitelman sisältämät projektit ovat osaprojekteja, joita tekemällä strategiset kehitysprojektit saadaan toteutettua. Vuosisuunnitelma on budjetin laadinnan perusta, ja sen kattamat kehitysprojektit pitää hyväksyttää seuraavan vuoden budjetissa. (Lindroos & Lohivesi 2010: 156–157.)

#### 3.4.4. Strategian toteutus

Strategian toteutusvaihe on jatkuva ja koko strategiajakson kestävä prosessi, mikä vaatii edellisiin vaiheisiin verrattuna huomattavasti enemmän työtä ja resursseja. Valitun strategian toteutus tapahtuu vain ja ainoastaan organisaation jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta. Tämä edellyttää esimiehiltä johdonmukaisesti strategian suuntaista johtamista ja koko organisaatiolta tekemisen halua ja taitoa. Strategian toteutuksessa noudatetaan vuosittaisia toimintasuunnitelmia, joissa on tarkasti määritelty kyseisen vuoden tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteiden saavuttamista tuetaan. Organisaation ylimmällä johdolla on keskeinen rooli toiminnan valvojana ja vauhdittajana eikä se saa missään nimessä vetäytyä toteutusvaiheessa taka-alalle. Johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on saada strategia toteutumaan ja käytännössä strategian toteuttaminen tarkoittaakin hyvin pitkälti samaa asiaa kuin organisaation toiminnan johtaminen. Jos strategian toteuttaminen jostain syystä epäonnistuu, on vika yleensä joko huonossa strategiassa tai huonossa johtamisessa. (Lindroos & Lohivesi 2010: 45–46.)

Karlöf (1998: 169–170; 2004: 100–101) kutsuu toteutusvaihetta strategian aktivoinniksi. Tällä hän haluaa korostaa sitä, ettei strategia ole määräaikainen prosessi, vaan jatkuvaa ajatuksen ja toiminnan välistä vuorovaikutusta, joka ei pääty koskaan. Valitut strategiat ovat aktiivisia niin kauan, kunnes niiden tilalle valitaan toisia strategioita. Aktivoivavaihe koostuu toistuvista analyyseistä, tiedonjaosta, ymmärryksestä, palkitsemisesta, koulutuksesta, uusista tiedoista ja toimenpiteiden uudistamisesta. Aktivoinnin aikana etsitään vastauksia kysymyksiin, kuinka strategia saadaan muunnetuksi toivottuja

vaikutuksia tuottaviksi toimenpiteiksi. Tavoitteena on siis löytää keinot siirtyä ajatuksista tekoihin. Tämä onnistuu laatimalla mitattavissa olevia tavoitteita ja konkreettisia toimintasuunnitelmia strategisten pyrkimysten toteuttamiseksi. Monet strategiatyöt kaatuvat usein siihen, ettei valittuja strategioita pystytä toteuttamaan. Epäonnistuminen johtuu tutkimustulosten mukaan yleensä kyvyttömyydestä pitää strategioita aktiivisina tai vireillä. Karlöfin mukaan tämä johtuu käytännössä analyysin riittämättömyydestä tai silkasta vallanhalusta. Jotta aktivointi onnistuisi, tulee siihen uhrata tuntuvasti aikaa ja resursseja. Lisäksi tarvitaan johtajuutta ja huomion kiinnittämistä ihmisten johtamiseen sekä toiminnan tulosten aktiiviseen ohjaamiseen ja seurantaan. Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine ja Lindell (2005: 110) muistuttavat, että strategian toteuttaminen ei kuitenkaan voi olla itsetarkoitus. Ei ole järkevää toteuttaa väärää, riittämätöntä tai vanhentunutta strategiaa, joka ei johda menestykseen.

#### 3.4.4.1. Strategian toimeenpano

Strategia muunnetaan sanoista teoiksi toimeenpanon avulla. Se on organisaation ja sen jäsenten pitkäjänteistä toimintaa, joka tähtää strategian toteutumiseen. Toimeenpano kääntää strategian konkreettiseksi toiminnaksi yhdistämällä pitkän aikavälin tavoitteet organisaation päivittäisiin tehtäviin. Sen tavoitteena on varmistaa, että organisaation kaikki jäsenet ymmärtävät strategian merkityksen omassa työssään. Toimeenpano on strategiaprosessin haastavin ja ratkaisevin vaihe. Jos siinä epäonnistutaan, ei strategiaa voida toteuttaa eikä tavoitteita saavuttaa. Suurimpana syynä epäonnistumiseen on yleensä se, etteivät organisaation työntekijät tunne ja ymmärrä strategiaa tarpeeksi syvällisesti eivätkä silloin myöskään ole sitoutuneet siihen. Ja jos ihmiset eivät ymmärrä strategian merkitystä, ei heidän voida myöskään olettaa toimivan sen mukaisesti ja tehdä asioita kunnolla. Jotta strategialla olisi arvoa, on sen toteuttamiseen saatava mukaan tarpeeksi henkilökuntaa. Sen on myös konkreettisesti vaikutettava kaikkien työntekijöiden käytännön työhön, jotta halutut muutokset saadaan aikaan. (Hakanen 2007: 147; Hämäläinen & Maula 2004: 25; Tuomi & Sumkin 2009: 80.)

Temmes ja Välikangas (2010: 38) korostavat konkreettisuuden merkitystä strategian toteutusvaiheessa. Heidän mukaansa strategian pitää olla osa jokapäiväistä työtä ja jat-

kuvassa vuorovaikutuksessa konkreettisten toimenpiteiden kanssa. Pelkät strategiapuheet eivät riitä, vaan on tehtävä päätöksiä, joiden kautta strategia viedään toiminnaksi. Karlöfin (1998: 181) mielestä on tärkeää, että strategian julkistamisen jälkeen tapahtuu mahdollisimman pian todellinen muutos, joka tuottaa jonkinlaisia myönteisiä tuloksia. Jos ei mitään todellisia muutoksia tapahdu, eivät ihmiset suhtaudu strategiaan vakavasti, vaan pitävät sitä väliaikaisena muoti-ilmiönä. Strategian muuttaminen sanoista teoiksi on onnistuttava nopeasti, sillä johdon on käytännössä katsoen mahdotonta yrittää toteuttaa samaa strategiaa toistamiseen. Tämän vuoksi toteuttamisen alkuvaiheessa on tärkeää osoittaa päättäväisyyttä konkreettisin toimenpitein, kuten karsimalla strategian toteuttamisen kanssa kilpailevia muita toimintoja.

Kaplanin ja Nortonin (2002: 74–79, 233–235) mukaan työntekijöiden sopeutuminen strategiaan ei ole aiemmin ollut yhtä tärkeää kuin se on nykyään. Yrityksiin palkattiin vailla erityistaitoja olevaa kouluttamatonta henkilökuntaa, jotka opetettiin hoitamaan jotain tiettyjä ja suhteellisen yksinkertaisia kapean erityisalan tehtäviä. Näin he kehittivät mestareiksi omalla erityisalallaan toistamalla samoja työtehtäviä yhä uudelleen. Nykyään tilanne on kuitenkin toinen, sillä saavuttaakseen tavoitteensa, on yritysten saatava kaikki työntekijät toteuttamaan strategiaa. Tämä koskee sekä yksityisiä että julkisia organisaatioita, olivat ne sitten tuotteita valmistavia tai palveluita tarjoavia, voittoa tavoittelevia tai yleishyödyllisiä organisaatioita. On tärkeää saada koko henkilökunta sitoutumaan ja toteuttamaan strategiaa. Tämä onnistuu vain, jos kaikki ymmärtävät sen merkityksen. Jotta strategia ymmärrettäisiin, se tulee voida kuvata. Tämä onnistuu parhaiten strategiakarttojen avulla. Strategiakartta on looginen arkkitehtuuri, jossa strategia kuvataan yksityiskohtaisesti osakkeenomistajien, asiakkaiden, liiketoimintaprosessien ja osaamisalueiden välisten suhteiden avulla. Strategiakartat esittävät organisaation strategian yhtenäisesti, tiiviisti ja järjestelmällisesti. Ymmärtämisen helpottamisen lisäksi ne tarjoavat johtoryhmälle välineen strategian toteuttamiseksi nopeasti ja tehokkaasti. Strategiakarttoja käytetään pohjana, kun luodaan organisaation strategiaan liittyvää Balanced Scorecard -mittaristoa. Tämän toimintaperiaate esitellään tarkemmin kappaleessa 3.5.

Karlöfin (2004: 110) mielestä on tärkeää, että strategian aktivoinnin ja toteutuksen aikana ihmisiä palkitaan saavutetuista edistysaskeleista ja että niiden saavuttaminen nimitään yksilöiden ensisijaiseksi tehtäväksi. Myös Hakasen (2007: 164–165) mukaan palkitseminen on oleellinen osa strategian menestyksestä toteutusta, mutta suoraan strategian toimeenpanoon liittyvät palkitsemisjärjestelmät eivät kuitenkaan ole kovin yleisiä. Sen sijaan palkitsemistavat perustuvat pääosin organisaation taloudellisten tulosten saavuttamiseen erilaisten tuotantopalkkioiden ja vuosibonusten muodossa tai yksilötasolla tavanomaisina urakkipalkkiotyypisinä lisinä. Palkitsemisjärjestelmillä on käytännössä kaksi päätehtävää. Ensinnäkin järjestelmän tavoitteena on houkutella organisaatioon pätevää henkilökuntaa, jotka viihtyvät ja pysyvät organisaatiossa. Sen on myös pystyttävä motivoimaan nykyistä henkilökuntaa suuntaamaan tarmonsaa ja osaamisensa organisaation päämääriä ja strategiaa tukevaan toimintaan sekä toimimaan strategian edellyttämällä tavalla. Lisäksi se voi toimia myös tehokkaana muutosta ajavana voimana. Palkitseminen on aina organisaatiokohtainen ratkaisu ja tästä syystä erilaisia palkitsemis- ja kannustintapoja on olemassa paljon. Järjestelmää luotaessa on otettava huomioon kunkin organisaation tilanne ja strategia, joiden pohjalta räätälöidään sopiva malli. Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä voi olla yksi organisaation kriittisistä menestystekijöistä tai joissain tapauksissa jopa kilpailuetu.

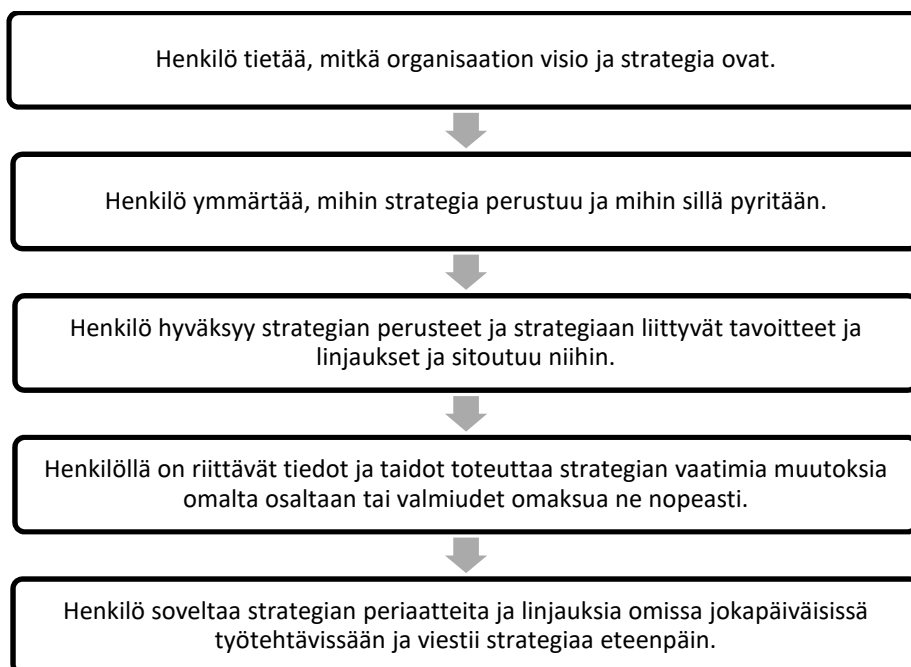
Palkitsemisjärjestelmä voi perustua joko yksilöä, ryhmää tai koko organisaatiota koskeviin tuloksiin ja suorituksiin. Palkitsemis- ja kannustinmuodot voivat olla sekä aineellisia että aineettomia. Aineellisia kannustimia ovat tyypillisesti palkka, bonukset, voittopalkkiot, ryhmäpalkkiot sekä erilaiset ei-rahamääräiset palkkiot, kuten matkat ja ylimääräiset lomat. Aineettomia kannustimia puolestaan ovat erilaiset tunnustukset, huomionosoitukset, myönteinen urakehitys ja ylennykset. Esimerkiksi pelkkä kiitos-sana voi toimia aineettomana kannustimena. Palkitsemisen perustana on yleensä taloudelliset mittarit, mutta strategiaan ja sen toteutukseen perustuva palkitseminen tarvitsee myös toiminnallisia mittareita, kuten Balanced Scorecardin. Yksinkertaisimmillaan strategian toteutusta tukeva palkitsemisjärjestelmä perustuu vuositason palkkioon, joka muodostuu taloudellisista mittareista ja yhdestä tai kahdesta toiminnallisesta mittarista. Tulospalkkausjärjestelmää ei voi kopioida muualta, vaan se on aina rakennettava oman organisaation lähtökohdista ja omaa strategiaa tukemaan. (Hakanen 2007: 164–165.)

Myös julkishallinnossa strategian toimeenpano tapahtuu yhä useammin organisaation suorituskyvyn ohjaus- ja seurantajärjestelmien avulla. Strategian toimeenpano edellyttää selkeiden, monipuolisten ja toisiaan tasapainottavien tavoitteiden asettamista. Tavoitteiden tulee olla sekä määrällisiä että laadullisia. Balanced Scorecard -malli saa julkishallinnossa hieman toisenlaisen olomuodon, sillä yritysmaailmasta tuttujen taloudellisten tavoitteiden sijaan julkishallinnossa toiminnan vaikuttavuuden tavoitteet asettaa yleensä ylempi viranomainen. Julkishallinnossa tuloskortin taloudellinen näkökulma voidaan jättää kokonaan pois tai joissain tilanteissa tavoitteeksi voidaan ottaa budjetin toteutuminen. Tämä ei kuitenkaan edusta taloudellista näkökulmaa, vaan paremminkin tehokkuutta. Balanced Scorecard on pohjimmiltaan nimenomaan strategian toimeenpanoon tarkoitettu apuväline, joten siihen on syytä laittaa vain strategian toteutuksen kannalta keskeiset mittarit. Tämän vuoksi budjetin seuranta ei kannata viedä tuloskorttiin, vaan sen seuranta hoidetaan erillisillä mittareilla. (Lindroos & Lohivesi 2010: 154–155.)

Strategiaviestintä on olennainen osa strategian toimeenpanoa ja se yhdistää viestinnän strategian toimeenpanoon. Se kattaa sekä johdon suunnitelmallisen viestinnän että henkilöstön epäviralliset käytäväkeskustelut. Päävastuu viestinnästä on yleensä organisaation ylimmällä johdolla, viestinnän ammattilaisilla tai esimiehillä. Johto ja esimiehet myös toimivat esimerkkeinä muulle organisaatiolle, kun strategiaa viestitään ja toteutetaan. Strategiaviestintä on sekä sanoja että tekoja. Sanoilla voidaan rakentaa hyvää henkeä, määritellä strategiaa tukevia kulttuurillisia arvoja ja normeja, kertoa muutoksen syitä, asettaa tavoitteita, ilmaista valintoja, seurata tavoitteiden toteutumista, legitimoida uudet näkökulmat sekä rakentaa luottamusta ja sitoutumista. Teot puolestaan luovat sanoille uskottavuutta, antavat kielelle sisällön sekä näyttävät organisaatiolle, millaista toimintaa odotetaan ja tarvitaan. Strategiaviestintä voidaan jakaa kolmeen osaluueeseen: strategian sisällöstä viestimiseen, strategian toteuttamista tukevaan viestintään ja strategiaprozessista viestimiseen. Strategian sisältöä koskevan viestinnän avulla strategiaa luodaan ja toimeenpannaan. Siihen kuuluvat sekä johdonmukaisen tiedottaminen että yhteisen ymmärryksen luominen strategiasta. Strategian toteuttamista tukeva viestintä on lähellä jokapäiväistä työviestintää, jonka avulla organisaation jäseniä tuetaan työtehtävien suorittamisessa ja kehitetään arkista toimintaa strategian mukaisesti.

Lisäksi se käsittää aloitteiden ja palautteen keräämisen henkilöstöltä. Strategiaprosessista viestiminen puolestaan pitää sisällään strategian laatimisen ja toimeenpanon käytäntöjä, prosesseja ja järjestelmiä sekä niihin liittyviä rooleja, vastuita ja aikatauluja koskevan viestinnän. (Hämäläinen & Maula 2004: 26–29.)

Myös Hakanen (2007: 147–148) korostaa viestinnän merkitystä strategiatyössä. Hänen mukaansa viestinnän kautta syntyvä ymmärrys strategian merkityksestä on lähtökohta koko strategian toimeenpanolle. Työntekijä ei voi toteuttaa strategiaa omassa työssään, ellei hän tunne strategiaa ja sen liittyviä omaan työhönsä. Viestinnän tärkein tehtävä onkin organisaation vision ja strategian viestiminen niin, että ihmiset ymmärtävät sen ja pystyvät soveltamaan sitä omaan työhönsä. Ellei henkilöstö pysty näkemään itseään ja omaa työtään osana laajempaa kokonaisuutta, on vaarana, että strategia jää vain ylimmän johdon askartelun tuotteeksi. Viestintä on olennainen osa strategiatyötä sen kaikissa vaiheissa ja sen vaikutusalue strategian toteutuksessa ulottuu kuvion 8 mukaisesti koko ketjuun.



Kuvio 9. Viestinnän vaikutusalue strategiatyössä (Hakanen 2007: 148).

Mantereen, Hämäläisen, Ikävalkon ja Teikarin (2003: 26–29) mukaan strategian viestintä koetaan monissa organisaatioissa pulmalliseksi. Strategian viestinnässä perinteiset sisäisen viestinnän kanavat ja välineet ovat usein riittämättömiä ja strategiasta halutaan lisää tietoa, vaikka siitä kerrotaisiinkin säännöllisesti henkilöstölehdessä, tiedotustilaisuuksissa, intranetissä tai ryhmäpalavereissa. Mistä tämä sitten johtuu? Ensinnäkin strategiassa käytetyt käsitteet ovat yleensä vaikeita. Vaikka henkilö käytännössä tietäisi mitä jokin asia tarkoittaa, ei hän välttämättä osaa yhdistää sitä tiettyyn käsitteeseen. Strategian viestintä edellyttää myös jatkuvuutta. Visiota ja strategian sisältöä ei omaksuta hetkessä, vaan asioiden omaksuminen vaatii aikaa sekä tiedon käsittelemistä, näkemysten vaihtoa ja tulkintaa yksilöllisistä lähtökohdista. Strategian viestintä ei siis saa olla pelkkää tiedottamista, sillä pelkkä päätöksistä tiedottaminen ei vielä riitä takaamaan asioiden ymmärtämistä. Tästä syystä tiedottamisen lisäksi tarvitaan myös tulkinnan ja omaksumisen tukemista. Henkilöstön omakohtaiset kokemukset ja oivallukset johtavat paremmin tuloksiin kuin pelkkä passiivinen kuuntelu. Lisäksi osallistuminen strategiakeskusteluun helpottaa sekä strategian viestimistä että sen toteuttamiseen sitoutumista. Myös Juholin (2009: 146–147) pitää tärkeänä, että organisaatiossa isot ja merkitykselliset asiat käsitellään vuorovaikutteisesti. Käsitteleminen on vietävä niin pitkälle, että jokainen on ymmärtänyt asioiden merkityksen omalla kohdallaan. Tätä voidaan verrata myös oppimiseen: on kerrattava ja kysyttävä niin monta kertaa, että asia on selvä jokaiselle. Myös strategiaprosessi on kaksi- tai monisuuntainen prosessi eikä pelkästään rationaalisen tiedon jakamista. Siinä hyödynnetään sekä käytännöllistä että tunne- ja henkistä älykkyyttä.

Organisaatiomuutokset ovat yleensä vahvin todiste siitä, että jokin todella muuttuu. Jotta muutokset voitaisiin toteuttaa, tarvitaan tueksi organisointia. Sen tehtävänä on varmistaa, etteivät strategia ja organisaatorakenne ole keskenään ristiriidassa. Organisoitamisjärjestelmä koostuu organisaatorakenteen lisäksi henkilörooleista, strategian konkretisoinnista ja koordinoinnista. Henkilöroolit on määriteltävä riittävän selkeästi, jotta ne tukevat toimintaa, jolla strategia jalkautetaan oikein toimivaksi toteutukseksi. Laadittu strategia on myös voitava konkretisoida selkeiksi ja yhdensuuntaisiksi toimintaohjelmiksi, mikä puolestaan edellyttää riittävää toimeenpanon suunnittelua, valvontaa ja koordinoitua. (Karlöf 2004: 110; Näsi & Aunola 2001: 84–85)

Ahola (1995: 166–167) luettelee väitöskirjassaan tyypillisimpiä organisatorisia yhteensovittamishaasteita, joita konsernijohto joutuu strategiaproessin aikana kohtaamaan. Ensinnäkin konsernistrategioiden ja liiketoimintastrategioiden on oltava keskenään yhteensopivia. Käytännössä näiden yhteensovittaminen tapahtuu konsernijohdon ja liiketoiminnoista vastaavien johtajien välisissä koordinoitikeskusteluissa, joissa tehdään yhteisiä päätöksiä liiketoimintojen suuntaamisesta sekä sitoutumisesta näihin valintoihin. Toinen yhteensovittamishaaste koskee konsernistrategioiden ja konsernirakenteiden yhteensovittamista. Perinteisessä strategiakirjallisuudessa on osoitettu, että organisatorakenne seuraa strategiaa ja organisaation tulisi elää ja muuttua kulloistenkin strategiamuutosten myötä. Toisaalta on myös osoitettu, että strategia voi seurata myös organisaatorakennetta tai organisaation aiempia käyttäytymis- ja tulkintamalleja. Konsernijohdon tehtävänä on huolehtia muutosprosessista, joka varmistaa rakenteiden ja strategioiden jatkuvan yhteensovittamisen molempiin suuntiin. Kolmas yhteensovittamishaaste liittyy eri liiketoimintastrategioihin ja niitä vastaaviin organisaatioihin. Liiketoimintostrategioita laadittaessa ja muutettaessa tulisi varmistaa, että myös strategiamuutosten toteuttamiseksi tarvittavat organisaatiomuutokset suunnitellaan ja toimeenpannaan. Neljänneksi on varmistettava organisaatorakenteiden ja organisaatiossa vallitsevien roolien keskinäinen yhteensopivuus. Tämän näkemyksen mukaan strategioiden toteuttamiseksi suunniteltujen organisaatioiden sekä niissä määriteltyjen vastuiden on täsmättävä niiden roolien ja toimintamallien kanssa, joiden mukaan ihmiset käytännössä toimivat.

Ahola (1995: 167–168) pitää tärkeänä, että konsernijohto tiedostaa organisaatiossa vallitsevat strategiset rajoitteet koko ajan toteuttaessaan strategiaa. Parhaiten tämä onnistuu käymällä jatkuvaa keskustelua organisaation kanssa. Samalla johto asettaa itsensä alttiiksi ja vastavuoroisesti saa aikaan sitoutumista ja luottamusta, jota tarvitaan muutosten läpiviemiseksi. Jos strategiaproessi jää irralliseksi ilmiöksi vailla kytkentää käytännön toimintaan, jää johdon tahto saavuttamatta. Tästä syystä on huolehdittava siitä, että strategiaproessi kytkeytyy muihin johtamisjärjestelmiin kaikilla johtamisen tasoilla. Erityisen tärkeää on, että strategisen johtaminen ja strategiaproessi kytkeytyvät operatiivi-

seen johtamiseen sen yhtenä ilmentymänä. Näin strateginen johtaminen ja käytännön toimeenpano toteutuvat konsernijohdon tahdon mukaisesti lisäarvoa tuottaen.

Laukkanen ja Vanhala (1992: 101–104) puolestaan tuovat näkemyksessään esille organisaatorakenteen psykologisen puolen. He määrittelevät organisaation sosiaalisesti järjestelmäksi, jolla on tietyt tavoitteet ja tarkoituksellisesti luotu jäsenten tiedostama rakenne. Muita organisaatiolle tyypillisiä ominaisuuksia ovat jatkuvuus ja vakaisuus toiminnassa, työnjako ja koordinointi sekä todettavissa olevat rajat. Organisaation rakenteella viitataan organisaation ominaisuuksiin, jotka ovat syntyneet tietoisesti organisoitumisen sekä itsestään tapahtuvan organisoitumisen tuloksena. Vaikka organisaatiolla on yleensä konkreettisia piirteitä, kuten toimitilat, ovat organisaatio ja sen rakenne kuitenkin pääasiassa psykologisia ilmiöitä, jotka syntyvät ihmisten sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Tästä syystä yksilö- ja ryhmäkäyttäytymisen sekä organisaatorakenteen sidosten ymmärtäminen on muutostilanteessa tärkeää. Todellinen organisaatiomuutos ei tapahdu organisaatiokaavioita piirtämällä ja esittelemällä, vaan se edellyttää aina ihmisten ajattelu- ja toimintamallien muuttumista. Siksi muutostyössä on tärkeä saada ihmisten ajatteluun vakiintumaan kuva uudesta organisaatioympäristöstä, jossa kommunikaatioyhteydet, tehtävät ja suoritukset ovat selkeästi ja ymmärrettävällä tavalla toisenlaisia.

Viitalan (2005: 30) mukaan muutosjohtaminen on monentasoisen muutoksen aikaansaamista ja tukemista organisaatiossa. Se on prosessi, jossa analysoidaan muutoksen tarpeita, määritellään tavoiteltava muutos ja toimitaan suunnitelmallisesti sitä kohti sekä arvioidaan muuttunutta toimintaa ja sen seurauksia. Muutoksen vaikutuksia on mahdollista ennakoida, koska siihen vaikuttavat monet eri tekijät monella eri tavalla. Tästä syystä muutosta ei voida koskaan hallita täysin ja muutosprosessi on aina osittain hämäränpeitossa ja yllätyksellinen. Muutokseen voidaan kuitenkin vaikuttaa, siihen voidaan sopeutua ja sitä voidaan tarkoituksellisesti edistää. Käytännössä tämä onnistuu parhaiten silloin, kun muutosprosesseja ymmärretään syvällisesti ja niiden hallintaan pystytään käyttämään apuna työkaluja. Vaikka muutoksen täydellinen ennakointi ja hallinta on mahdotonta, on sillä Huttusen (2000: 95) mukaan kuitenkin aina enteensä. Näitä ovat muutosta ennakoivat heikot signaalit, joiden avulla voidaan muodostaa kuva tulevaisuudesta. Heikot signaalit voidaan erottaa muusta tietotulvasta, mutta se ei pelkästään riitä,

vaan niille on kyettävä antamaan myös merkitys. Ja kun heikoilla signaaleilla on merkitys, ne muuttuvat organisaatiota ohjaaviksi maamerkeiksi. Tällä menetelmällä johto voi muuttaa visiota, suunnitelmia ja toimintaa henkilöstön toimiessa tiedon välittäjänä.

Lämsän ja Päivikkeen (2013: 184–185) mukaan organisaatiomuutoksessa on kyse uuden idean, ajattelu- tai toimintatavan omaksumisesta, joka edellyttää ihmisiltä oppimista. Muutos voi olla luonteeltaan äkillinen tai vähittäinen ja mittakaavaltaan suuri tai pieni. Kaikki organisaatiomuutokset eivät ole samanlaisia, vaan niiden luonne, laajuus ja merkitys vaihtelevat huomattavasti. On tärkeää osata tunnistaa oikea muutostyyppi, sillä erilaisissa muutoksissa edellytetään erilaista toimintaa. Muutostyyppejä on kaiken kaikkiaan neljä: ennakoiva, reagoiva, vähittäinen ja strateginen. Ennakoivassa eli proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa toimintaa kehitetään varautumalla tuleviin muutoksiin. Tällainen tilanne voi tulla kyseeseen esimerkiksi silloin, kun henkilöstöä eläköityä lähitulevaisuudessa paljon ja sitä ennakoidaan palkkaamalla uusia työntekijöitä, vaikkei nykytilanne sitä edellyttäisikään. Reagoivassa eli reaktiivisessa organisaatiomuutoksessa puolestaan reagoidaan johonkin jo tapahtuneeseen asiaan. Tämä on usein seurausta organisaation ulkopuolisen ympäristön pakotteista, kuten äkillisestä kilpailutilanteen muutoksesta. Vähittäisessä organisaatiomuutoksessa toimintaa kehitetään vähitellen ja tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä tehostamalla toimintaa ja kehittämällä henkilöstön osaamista ja teknologiaa. Vähittäinen muutos ei kyseenalaista organisaation perustehtävää tai työn tekemisen reunaehtoja, vaan kehittäminen tapahtuu huomioiden niiden tärkeys. Strateginen muutos puolestaan vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittää uudelleen sen perustehtävän ja toiminnan reunaehdot. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi fuusio tai kokonaan uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen.

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleensuuntautuminen
2. Reagoiva	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Kuvio 10. Organisaation muutostyypit (Lämsä & Päivike 2013: 184).

Erilaisia muutostyyppejä yhdistelemällä saadaan aikaan erilaisia tapoja toteuttaa muutosta. Toiminnan virittämisessä yhdistyvät ennakoiva ja vähittäin muutos. Tällöin toimintaa viritetään vastaamaan tulevaisuuden uhkiin ja mahdollisuuksiin huomioimalla organisaation nykyinen perustehtävä ja strategia. Hidas eteneminen mahdollistaa useiden osapuolien osallistumisen ja antaa ihmisille aikaa hyväksymiseen ja sitoutumiseen. Sopeutumisessa taas puolestaan yhdistyvät vähittäinen ja reagoiva muutostyyppi. Tämä voi tulla kyseeseen silloin, kun organisaatio kehittää ympäristöjärjestelmiä reagoidesaan kuluttajaliikkeen vaatimuksiin. Esimerkiksi äkillisiin markkinatilanteen muutoksiin on reagoitava ja sopeuduttava nopeasti. Jos taas muutos on strateginen ja ennakoiva, on silloin kyse uudelleensuuntautumisesta ja organisaation perustehtävän tai strategian muuttamisesta. Tämä on tarpeen esimerkiksi silloin, kun yritys arvioi nykyisen markkina-alueen supistuvan tulevaisuudessa ja sen on tästä syystä tavoiteltava uusia markkina-alueita. Viimeisimpänä muutostapana on organisaation uusiutuminen. Tätä tarvitaan silloin, kun toimintaympäristö on muuttunut ja siihen on reagoitava nopeasti strategisella tasolla. Uusiutuminen on riskialtista, koska organisaatio on tällöin yleensä kriisissä ja suuri muutos on vietävä läpi nopealla aikataululla. Tällainen muutos on henkilöstölle raskasta ja sitoutumisen kannalta vaativin muutoksen toteutustapa. Lisäksi se edellyttää

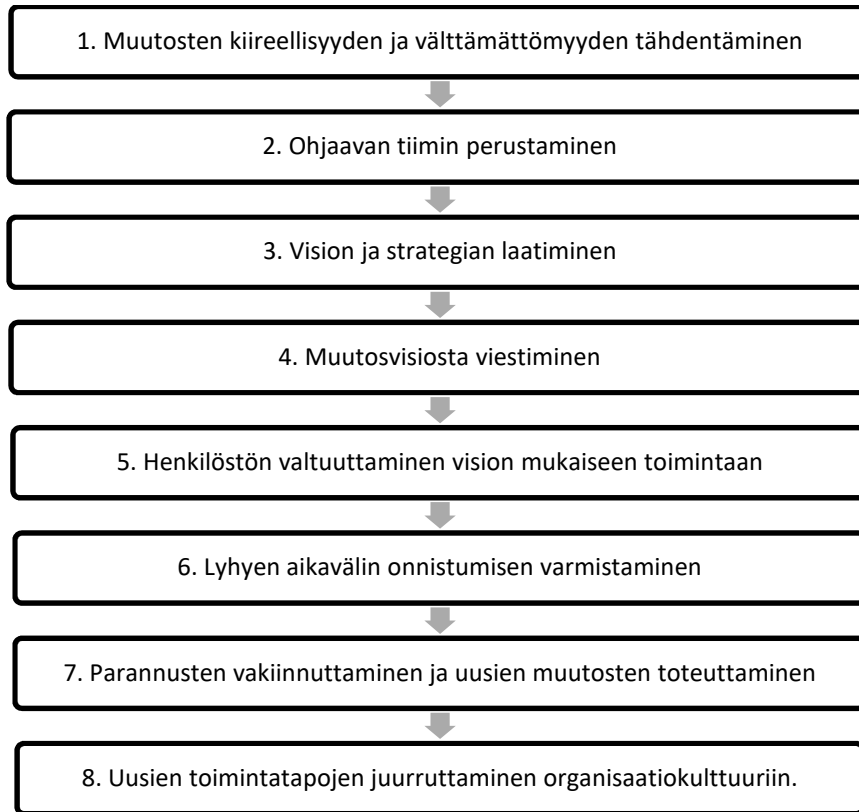
vahvaa, visionääristä ja turvallisuutta luovaa johtajuutta ja johdon on uskottava uusiutumiseen vahvasti sekä uhrauduttava uuden toiminnan puolesta ja viestittävä muutostarve uskottavasti koko henkilöstölle. (Lämsä & Päivike 2013: 185–186.)

Myös Huttunen (2000: 95–96) on määritellyt erilaisia muutostyyppejä. Hänen mukaansa organisaatiossa merkittävät muutokset voidaan jakaa viiteen ryhmään: nollasummamuutoksiin, piilomuutoksiin, ennakoiviin muutoksiin, käännepistemuuksiin ja ennakoimattomiin äkkimuutoksiin. Nollasummamuutoksissa kokonaistilanne pysyy muuttumattomana, sillä eri muutokset kumoavat toistensa vaikutukset johdon siitä tietämättä. Tämä voi olla erityisen vaarallista silloin, jos muutokset koskevat asiakkaita, kilpailijoita ja markkinoiden tai toimintaympäristön kokonaistilannetta. Piilomuutokset ovat nollasummamuutosten kanssa hyvin samantyyliisiä, sillä myöskään niitä ei tunnisteta. Piilomuutosten vaikutukset voivat olla organisaatiolle dramaattiset, sillä esimerkiksi jonkin lääkkeen hyvä menekki voi todellisuudessa johtua väärinkäytöksistä. Ennakoitavat muutokset ovat puolestaan strategisen suunnittelun kannalta ihanteellisia, sillä niiden tekijät ovat ennakoitavissa ja niiden vaikutus muutokseen tunnetaan. Tässä tilanteessa on kuitenkin vaarana haltuunoton harha, sillä milloinkaan ei ole mahdollista tuntea etukäteen muuta kuin muutoksen arvioidut vaikutukset. Käännepistemuuksiin ovat hitaasti tapahtuvia ja huipentuvat siihen, kun ensimmäiset heikot signaalit merkitsevät pysyvää muutosta. Merkittävien signaalien erottaminen jatkuvasti muuttuvasta tietotulvasta on hankalaa, mutta siinä onnistuessaan organisaatio voi löytää piiloasiakkaita tai kehittää uusia palveluja ja tuotteita sekä näiden kautta saavuttaa pysyvää kilpailuetua tai ylivoimaista palvelukykyä. Viidentenä muutostyypinä ovat ennakoimattomat äkkimuutokset, jotka voivat olla joko katastrofeja tai hyödynnettäviä mahdollisuuksia. Esimerkiksi maanjäristys voi olla alueen asukkaille suuronnettomuus, mutta puhtaan veden myyjille tuottoisa hetkellinen liiketoimi.

Kehusmaan (2010: 153–154) mukaan ihmiset suhtautuvat muutokseen yksilöllisesti ja toisinaan hyvin odottamattomallakin tavalla. Tämä tekee muutoksen johtamisesta hankalaa, koska yksilötason reaktioita on vaikea ennustaa. Muutoksen kohtaamisessa on tunnistettavissa neljä erilaista vaihetta, jotka ovat shokkireaktio, lamaantuminen, epäluulo ja suuttumus sekä hyväksyminen. Näiden läpikäyntiin voi henkilöstä riippuen ku-

lua minuutteja, päiviä, kuukausia tai jopa vuosiakan. Johtamisen kannalta eri vaiheissa toimitaan eri tavoin, joten on tärkeää, että johtamisessa tunnustetaan mitä muutoksen vaihetta kukin henkilö on käymässä läpi. Shokkireaktiossa ihminen kykenee käsittelemään vain hyvin rajallisen määrän tietoa ja tästä syystä on tärkeää olla läsnä ja keskittyä viestimään vain olennaiset asiat yksinkertaisesti ja toistaen. Shokkireaktiota seuraa lamaantumisen, mikä alkaa näkyä tehtävien laiminlyöntinä ja organisaation menestyksen heikkenemisenä. Lamaantumisvaiheessa tunteet ovat pinnassa ja johdon on aktiivisesti kannustettava ihmisiä ilmaisemaan itseään ja tuomaan esille tuntojaan ja näkemyksiään. On tärkeää, ettei tunteita vähätellä eikä henkilöä myöskään yritetä piristää liian ennenaikaisesti. Lamaantumista seuraa epäluulon ja suuttumuksen vaihe. Tällöin esiintyy kriittikiä muutosta kohtaan, koska sen taustalla olevia syitä epäillään. Kriitikille, epäilyille ja suuttumukselle on annettava tilaa eikä niistä saa provosoitua. Sen sijaan muutoksen tavoite on pidettävä kirkkaana ja myös epäilijöiden katseet pyritään suuntaamaan tulevaisuuteen. Viimeisenä vaiheena on muutoksen hyväksyminen. Tätä voidaan vahvistaa nostamalla esille pieniäkin askelia oikeaan suuntaan huomioimalla onnistumisia sekä iloitemalla niistä.

Muutosjohtamista on tutkittu paljon ja yksi tunnetuimmista tutkijoista on John P. Kotter. Hän kuvaa muutoshanketta kahdeksanvaiheiseksi prosessiksi, joka etenee alla olevan kuvion mukaisesti. Vaiheet 1-4 auttavat organisaation luutumiseen nykytilanteen purkamisessa, vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja vaihe 8 juurruttaa muutokset organisaatiokulttuuriin ja auttaa tekemään niistä pysyviä. (Kotter 1996: 18–19.)

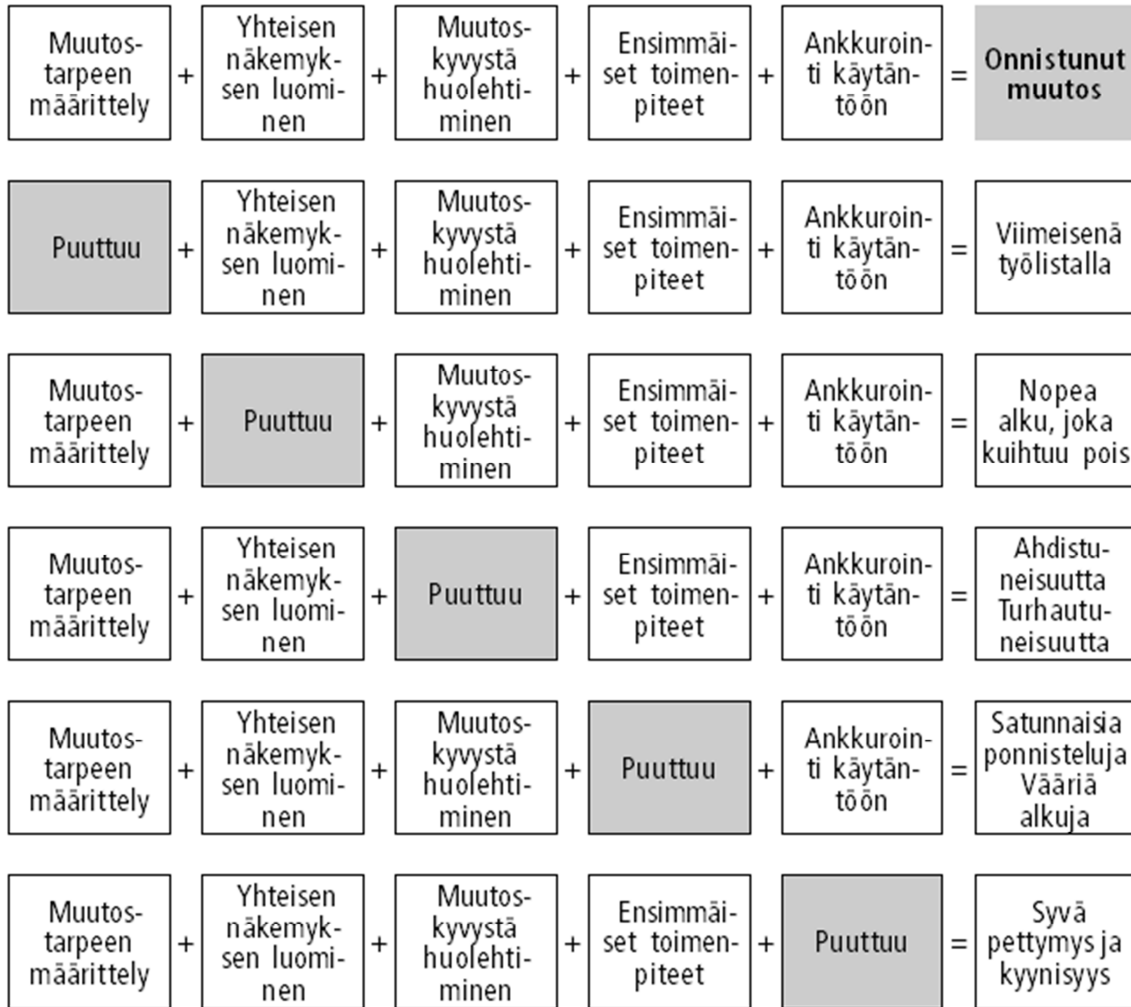


Kuvio 11. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996: 18).

Prosessi alkaa muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisellä, mikä pitää sisällään markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkimisen sekä mahdollisten kriisien tai merkittävien mahdollisuuksien määrittämisen. Seuraavaksi on vuorossa ohjaavan tiimin perustaminen, jonka on oltava tarpeeksi vahva ja yhteistyökykyinen pystyäkseen ohjaamaan muutosta. Tämän jälkeen laaditaan visio ja strategia. Visio toimii muutos-hankkeen ohjenuorana ja laadituilla strategioilla varmistetaan sen toteutuminen. Neljän-tenä on vuorossa muutosvisiosta viestiminen, minkä aikana uudesta visiosta ja uusista strategioista viestitään henkilöstölle tehokkaasti kaikin mahdollisin keinoin. Ohjaava tiimi myös näyttää henkilöstölle mallia niistä toimintamalleista, joita odotetaan noudatettavan. Seuraavaksi henkilöstö valtuutetaan vision mukaiseen toimintaan. Tähän kuuluu muutoksen esteistä irtautuminen, muutosvisiota heikentävien järjestelmien tai rakenteiden muuttaminen sekä riskien ottamisen ja uudenlaisten ideoiden ja toimenpiteiden

kannustaminen. Kuudentena varmistetaan lyhyen aikavälin onnistuminen suunnittele-  
malla näkyviä suorituskyvyn parannuksia sekä toteuttamalla näistä saatuja hyötyjä.  
Myös voitot mahdollistaneet ihmiset tulee palkita näkyvästi. Tämän jälkeen parannukset  
vakiinnutetaan sekä aloitetaan uusien muutosten toteuttaminen. Tähän kuuluu uskotta-  
vuuden tähdentäminen kaikkien muutosvision kanssa yhteensopimattomien järjestelmi-  
en, rakenteiden, järjestelmien ja toimintaperiaatteiden muuttamiseksi. Lisäksi vaihe pi-  
tää sisällään muutosvision toteuttamiseen pystyvien ihmisten rekrytoinnin, ylentämisen  
ja kehittämisen. Prosessia myös elävöitetään uusilla projekteilla, teemoilla ja muutos-  
agenteilla. Viimeisenä on vuorossa uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin, minkä tavoitteena on saada aikaan parempia suorituksia asiakas- ja tuot-  
tavuuskeskeisillä toimintamalleilla, runsaammalla ja paremmalla johtajuudella sekä te-  
hokkaammalla asioiden johtamisella. On myös tuotava esille uusien toimintamallien ja  
organisaation menestymisen välinen yhteys sekä kehittää keinoja, joilla varmistetaan  
johtajuuden kehittäminen sekä seuraajien löytyminen. (Kotter 1996: 18.)

Myös Valpola (2004: 27–29) on kuvannut muutosprosessia sekä siinä onnistumisen  
edellytyksiä. Muutosta hän vertaa jokeen, joka jatkaa virtaamistaan. Kun joen seuraavan  
kerran näkee, siinä virtaa eri vesi, sitä ympäröivät maisemat ovat muuttuneet ja myös  
tuuli on muuttanut suuntaansa ja voimaansa. Joen tapaan muutosta ei voi myöskään py-  
säyttää, mutta sitä voi yrittää oppia. Muutoksessa on tietyt toistuvat pääpiirteet, joihin  
löytyy toimivia ratkaisumalleja. Jotta muutoksella päästäisiin haluttuihin tuloksiin eikä  
sen läpivientiin satsatut voimat menisi hukkaan tai kääntyisi sitä vastaan, tarvitsee pro-  
sessi aina viisi tekijää onnistuakseen: muutostarpeen määrittelyn, yhteisen näkemyksen  
luomisen, muutoskyvystä huolehtimisen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkuroinnin  
käytäntöön. Mitä useampaa edellä mainituista asioista työstetään, sitä haasteellisem-  
maksi ja monimuotoisemmaksi muutoksen johtaminen tulee. Asiat on vietävä määrätie-  
toisesti läpi ja niiden järjestystä voi olla tarpeen harkita ja priorisoida.



Kuvio 12. Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004: 29).

Koko muutosprosessin käynnistämisen edellytyksenä on muutostarpeen hyväksyminen. Muutostarve kertoo, miksi muutos on tarpeellinen, mitä sen avulla pyritään saavuttamaan ja miten se tulee muuttamaan liiketoiminnan edellytyksiä ja kilpailukenttää. Yhteinen näkemys koostuu niistä perusratkaisuista, joilla haluttuun tulokseen pyritään. Näkemys on tarpeen, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja tarvittavilla tuloksilla. Näkemys kohdistaa voimat muuttamaan muutokseen ja antaa mittarit, joilla niiden edistymistä arvioidaan. Lisäksi se on perustana viesteissä, kun muutoksesta keskustellaan ja toimenpiteitä suunnitellaan. Muutoksen toteutukseen tarvitaan muutosvoimaa. Joillakin organisaatioilla se on runsaasti osana historiaa ja kulttuuria, kun taas toiset organisaatiot ovat eläneet pitkään stabiilissa tilanteessa ja samalla alueella kohtaa-

matta suuria muutoksia. Tämä johtuu siitä, että jotkut organisaatiot ovat olleet taitavia viemään uusia asioita jatkuvan kehittämisen avulla läpi, kun taas toiset ovat koko historiansa menneet eteenpäin kriisien pakottamana. Tämän lisäksi muutoskykyyn vaikuttavat myös toimiala ja työtehtävät. Muutosvoimaa ja asioiden toteutushalua voidaan lisätä osallistumisella ja nopeasti näkyvillä muutostuloksilla. Muutoksen suunnan ja vauhdin kannalta ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä. Ne alkavat ensimmäisestä päivästä, kun muutoksesta kerrotaan ja kestävät yleensä viikkoja tai kuukausia. Niiden tarkoituksena on konkretisoida, mitä muutoksen ensimmäisen päivän viestit tarkoittavat käytännössä. Ne osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa ja lisäksi ne antavat muutosvoimaa hitaammin eteneville muutoksille. Muutosten ankkurointi käytäntöön on usein pitkä ja monivaiheinen tie, joka voi muutoksen koosta riippuen kestää kuukausia tai jopa vuosia. Tämän aikana vanhasta luovutaan riittävässä määrin ja sitoudutaan uuteen. (Valpola 2004: 30–34.)

#### 3.4.4.2. Strategian toimeenpanon haasteet

Yksi keskeisimmistä toimeenpanon haasteista on strategian ymmärtämisen haaste. Strategiadokumentti on usein tiivis paketti, jonka ymmärtäminen voi olla hankalaa etenkin niille, jotka eivät ole osallistuneet sen laatimiseen. Tästä syystä myös strategian keskeisten tavoitteiden sisällön ymmärtäminen ja tulkitseminen saattaa vaihdella riippuen siitä, tuntee henkilö niiden taustalla olevan keskustelun vai ei. Myös ymmärtämisen syvyys vaihtelee. Yleensä strategian keskeiset käsitteet ovat työntekijöille tuttuja ja ne tunnustetaan tärkeiksi ja muistetaan joitakin niihin liittyviä yleisiä periaatteita. Strategian soveltaminen kuitenkin edellyttää syvempää ymmärtämistä, joka syntyy vain kokemuksen kautta. Soveltaminen puolestaan edellyttää muutoksia työtavoissa, mitä voidaankin pitää strategian ymmärtämisen keskeisimpänä osana. Ei siis riitä, että strategia ymmärretään pelkästään sanatasolla, vaan se on ymmärrettävä myös syvätasolla. Strategia on ymmärretty syvätasolla silloin, kun henkilö osaa nähdä oman työnsä osana yksikkönsä tai organisaationsa tavoitteita ja muokata työtään strategian toteuttamisen mukaiseksi. (Mantere ym. 2003: 44–45.)

Toisen merkittävän haasteen toimeenpanolle aiheuttaa muutosvastarinta, millä tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia. Sen ilmenemismuotoja voivat olla esimerkiksi välinpitämättömyys, informaation torjuminen tai korostunut itse suojeleminen. Se on luonnollinen osa jokaista muutoshanketta ja se liittyy ihmismielen taipumukseen puolustaa vanhoja tottumuksiaan. Muutosvastarintaa aiheuttavat ihmiset eivät välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sen vaikutuksia työyhteisöön ja sen jäsenten asemaan. Muutos voidaan siis kokea jopa järkeväksi, mutta sen seurauksia ei. Muutokseen suhtautuminen on yksilöllistä ja osa ihmisistä on asiasta innostuneempia kuin toiset. Jotkut voivat nähdä lähes kaiken muutoksen negatiivisessa valossa tai jopa pelottavana. Muutosvastarinta luonnollisesti hidastaa muutoksen tapahtumista, mikä voi johtaa myös kustannusten nousuun. Muutoksen kustannuksia voi omalta osaltaan nostaa myös organisaatiossa vallitseva yleinen epävarmuus, mikä vaikuttaa ihmisten työtehoon. Epävarmuuden lieventämiseksi on tärkeää satsata toimivaan viestintään ja tiedotukseen. Ainoa varma keino muutosvastarinnan murtamiseksi on kuitenkin yksituumainen ja näkyvä johtaminen sekä johdon esimerkillinen toiminta. (Ponteva 2012: 2.2.)

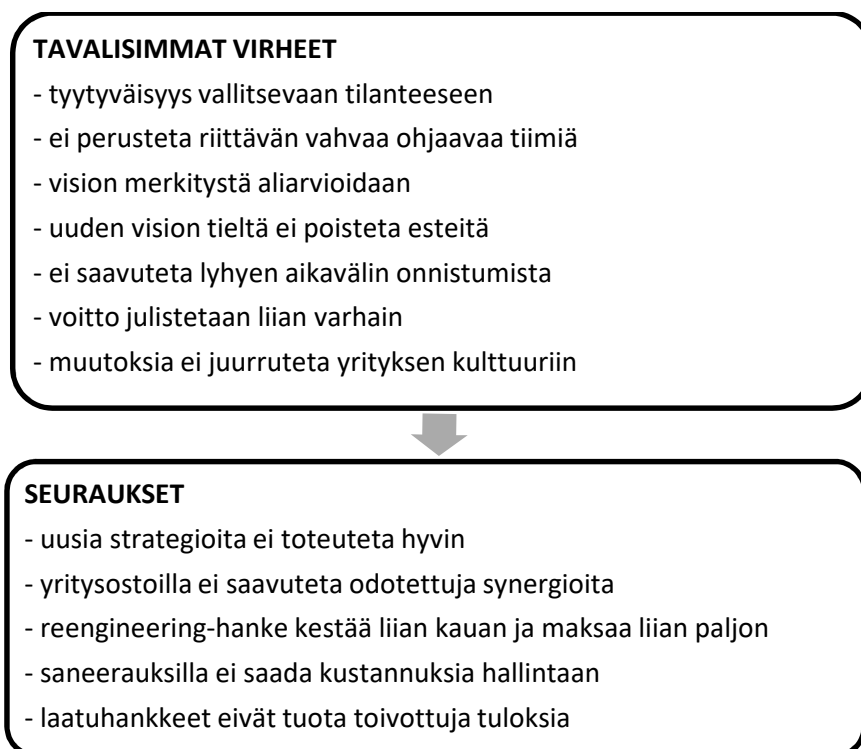
Pontevan (2012: 2.2.) mukaan muutoksen vastustamista selvästi vakavampi ilmiö on välinpitämättömyys. On erittäin huolestuttavaa, jos ihminen ei reagoi muutokseen mitenkään eikä millään tunnu olevan hänelle mitään väliä. Tämä on merkki siitä, että työntekijä on voinut vieraantua työstään ja etäännyä organisaatiostaan. Välinpitämättömyys voi ilmetä myös lojaalisuuden puutteena organisaatiota kohtaan ja työntekijän usko organisaatioon on saattanut jopa kokonaan mennä. Voi olla myös mahdollista, ettei työntekijä tunnista itseään toimintansa tuloksista. Välinpitämättömyys voi joillekin olla myös selviytymiskeino, sillä jos ei anna itsensä kiintyä mihinkään liikaa, ei pääse myöskään pettymään. Järvisen (2001) mielestä ihmisten välinpitämättömyys on todennäköisesti merkki siitä, ettei muutos ole käynnistynyt. Tällöin työntekijä saattaa esimerkiksi ajatella, ettei muutos koske juuri häntä tai uudistusvaatimuksia ei tarvitse syystä tai toisesta ottaa vakavasti. Silloin kun muutos aiheuttaa henkilöstön keskuudessa puhetta ja voimakkaita reaktioita, se on esimiehelle varma merkki siitä, että muutosprosessi on ainakin käynnissä.

Muutosvastarinta on siis täysin luonnollinen ilmiö eikä sitä voida koskaan täysin poistaa. Lämsä ja Päivike (2013: 190) vertaavat sitä suruprosessiin, joka luopumistilanteessa on aina tehtävä. Ihmiset surevat menneisyydestä luopumista ja hakevat tunnetasolla turvaa vanhasta. Jotta uutta voi syntyä tilalle ja vanhasta maailmankuvasta ja toimintatavoista voidaan luopua, on ihmisten annettava surra ja luopua rauhassa. Tavanomaisia esimerkkejä surutyön tekemisestä ovat nostalgiset tarinat ja vanhan hyvän ajan muistellut. Organisaatiossa voidaan jopa järjestää jokin symbolinen riitti, joka antaa mahdollisuuden suremiseen ja vanhasta luopumiseen. Näin vanhasta luopuminen muodostuu luvalliseksi ja oikeutetuksi. Myös Lehdon (1991: 104–107) mukaan muutosvastarintaa on kunnioitettava, mutta sen poistamiseksi on myös aktiivisesti työskenneltävä. Hänen mukaansa vastustus tulee pyrkiä sulattamaan luomalla neutraali tilanne ilman hyväksymispakkoa. Henkilöstön sitouttamiseksi muutoksen aikaansaamiseen on monia keinoja. Yksi neutraali keino on ongelmien tunnistaminen. Tällöin asianosaiset kokoontuvat selvittämään ja selventämään ongelmia kaikilta näkökulmilta. Osallistamalla on helpompi kuunnella toisten näkemyksiä ja se tarjoaa myös mahdollisuuden muuttaa omaa kantaa sitä sanomatta. Myös opetuksen ja valistuksen käytöllä voidaan pyrkiä sulattamaan asenteita ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutosongelmaa. Yksi keino on myös palkitsemisjärjestelmän muuttaminen, jota voidaan käyttää sekä muutostarpeen valaistamiseksi että muutosprosessin motivaattorina.

Sen sijaan, että muutosvastarinta yritettäisiin kokonaan poistaa, sitä voidaan hyödyntää valjastamalla se strategiaproessin voimavaraksi. Muutosvastarinta auttaa arvioimaan prosessia kriittisesti niin suunnittelun kuin toteutuksenkin osalta. Se kertoo johdolle, että tulevaisuuteen liittyvät muutokset aiheuttavat henkilöstössä epävarmuutta ja lisäksi sen nostattama keskustelu virittää omalta osaltaan tervetullutta kriittistä näkökulmaa strategiaproessiin ja mahdollisesti tuleviin muutoksiin. Keskustelulle on tärkeää antaa tarpeeksi tilaa, mutta toisaalta on myös pidettävä huoli, että se pysyy rakentavana. Muutosvastarinnan hyödyntäminen strategiaproessin eteenpäin viemisessä tapahtuu käytännössä silloin, kun esille nousseet epävarmuudet ja tulevaisuuden muutokset käsitellään yhteisten tapaamisten aikana ja huomioidaan osana muita näkökulmia. Muutosvastarinnan ei kuitenkaan saa antaa missään vaiheessa pysäyttää prosessin etenemistä, vaan

suunta tulee pitää kaikissa tilanteissa tulevaisuuden rakentamisessa. (Tuomi & Sumkin 2009: 31–32.)

Kotterin (1996: 3–4, 13–14) mukaan mittavat muutoshankkeet tuottavat usein pettymyksiä. Tämä johtuu siitä, että saavutetut parannukset jäävät vähäisiksi, resursseja on tuhlatu liikaa ja henkilöstö on joutunut kärsimään loppuun palamisesta, turhautumisesta ja peloista. Kielteiset vaikutukset ovat jossain määrin väistämättömiä, mutta tiedostamalla ja varautumalla niiltä voidaan välttyä tai ainakin niiden vaikutuksia voidaan lieventää. On tärkeää ymmärtää, miksi organisaatiot vastustavat muutosta, miten muutoshaluttomuus voidaan kitkeä ja minkälaista johtamista muutosten toteuttamisessa tarvitaan. Kotter on listannut alla olevan kuvion mukaisesti kahdeksan muutoshankkeiden tavallisinta virhettä seurauksineen. Ne liittyvät suoraan edellä esiteltyyn kahdeksanvaiheeseen muutosprosessiin.



Kuvio 13. Kahdeksan organisaatioiden muutoshankkeiden tavallisinta virhettä ja niiden seuraukset (Kotter 1996: 13).

Ensimmäinen ja suurin virhe on liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen. Muutoksen tavoitteet jäävät aina saavuttamatta, jos muutoshankkeessa syöksytään eteenpäin, vaikka organisaatiossa vallitsee tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen eikä muutosta koeta välttämättömäksi. Toisena virheenä on riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen. Jos näin on, niin muutoshankkeen edistyminen saattaa olla vain näennäistä ja se joutuu ennemmin tai myöhemmin vastavoimien puristukseen. Kolmas virhe on vision aliarvioiminen. Visiolla on tärkeä rooli muutosten toteuttamisessa, sillä sen nojalla voidaan ohjata ja koordinoida suurten ihmisjoukkojen toimintaa sekä kannustaa ihmisiä toimimaan. Jos päätöksenteon tukena ei ole visiota, voivat valintatilanteet kaatua väitteilyihin ja pienimmistäkin päätöksistä kehkeytyä vakavia ristiriitoja, jotka vievät energiaa ja heikentävät motivaatiota. Neljäntenä virheenä on se, että visiosta viestitään liian vähän. Henkilöstön sisintä ei voida tavoittaa ilman tehokasta ja uskottavaa viestintää. Viestintä on sekä sanoja että tekoja eikä mikään vaaranna muutosta enempää kuin se, että johtoasemassa olevat henkilöt toimivat toisin kuin puhuvat. Viides virhe on se, ettei uuden vision tiellä olevia esteitä poisteta. Näitä voivat olla kapeasti määritellyt toimenkuvat, omia etuja korostavat palkitsemis- ja suoritustenarviointijärjestelmät tai esimiehet, jotka kieltäytyvät sopeutumisesta uusiin olosuhteisiin ja esittävät omia ristiriitaisia vaatimuksiaan. Esteet voivat joskus olla myös päänsisäisiä, jolloin on haasteena saada ihmiset vakuuttumaan siitä, ettei mitään todellisia esteitä ole olemassa. Kuudentena virheenä on se, ettei lyhyen aikavälin onnistumisia synny. Todellinen muutos vie paljon aikaa ja tästä syystä pitkällä ja monimutkaisilla hankkeilla on oltava lyhyen aikavälin tavoitteita, jotta saadaan mahdollisimman pian todisteita siitä, että hanke tuottaa odotettuja tuloksia. Jos onnistumisia ei tule riittävän lyhyessä ajassa, on vaarana hankkeen kariutuminen. Seitsemäntenä virheenä on voiton julistaminen liian aikaisin. Muutoshanketta ei pidä julistaa loppuunsaatetuksi heti ensimmäisen suorituksissa tapahtuneen merkittävän parannuksen jälkeen, sillä uudet lähestymistavat ovat alttiita häiriöille ja taantumiselle, kunnes ne ovat juurtuneet syväälle yrityskulttuuriin. Tähän voi kulua aikaa koko organisaatiolta jopa kolmesta kymmeneen vuotta. Viimeisenä virheenä onkin se, ettei muutosta juurruteta yrityskulttuuriin. Muutos ei jää pysyväksi, ellei se nivoudu pysyvästi yksikön tai koko yrityksen työskentelytapoihin. Muutokset ovat hankkeeseen

liittyvien paineiden hellittäessä vaarassa unohtua, elleivät uudet toimintamallit ole juurtuneet organisaation sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin. Jotta näin tapahtuisi, on tärkeää tietoisesti pyrkiä näyttämään ihmisille, kuinka tietyt toimintamallit ja asenteet ovat auttaneet heitä parantamaan suorituksiaan. On myös käytettävä tarpeeksi aikaa siihen, että seuraava esimiessukupolvi sisäistää uuden lähestymistavan. (Kotter 1996: 4–13.)

### 3.3.5. Strategian seuranta, arviointi ja päivitys

Viimeisenä on vuorossa strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Strategian mukaisen toiminnan ja kehitysprojektien etenemistä valvotaan seurantajärjestelmän avulla. On hyvin todennäköistä, että strategiassa ei ole osattu ennakoida kaikkia toimintaympäristön muutoksia. Tämän vuoksi onkin hyvä säännöllisin väliajoin arvioida, pitävätkö tehdyt strategialinjaukset edelleen paikkansa ja voidaanko niiden mukaisesti jatkaa. Linjauksia voidaan tarvittaessa täsmentää tai tehdä jopa kokonaan uusia linjauksia. Äärimmäisessä tapauksessa koko strategia voidaan joutua määrittelemään uudestaan. (Lindroos & Lohivesi 2010: 46.)

Yksi menestyvän organisaation tunnusmerkeistä on sen kyky reagoida erilaisiin muutoksiin muita nopeammin ja osuvammin. Menestys perustuu usein muutoskykyyn, muutosvalmiuteen ja muutosnopeuteen. Jotta organisaatiolla olisi edellytykset ottaa erilaiset muutokset huomioon, täytyy strategian olla tarpeeksi joustava. Olosuhteiden muutoksiin reagoiminen on jäykissä järjestelmissä yleensä hyvin vaikeaa. Tämän vuoksi liian tiukoista strategialinjauksista ja ohjausjärjestelmistä on organisaatiolle usein enemmän haittaa kuin hyötyä. Toisaalta myös liian löysiksi laaditut linjaukset ja ohjausjärjestelmät ovat ongelmallisia, koska tällöin organisaatiossa ei tiedetä, mihin ollaan pyrkimässä ja miten näitä pyrkimyksiä seurataan ja ohjataan. (Lindroos & Lohivesi 2010: 46–47.)

Suoritusten mittaus on tärkeää strategian menestyksellisen toteutuksen varmistamiseksi. Järjestelmän kehittäminen muutoksen seurausten mittaamista varten on tehokkain keino saada aikaan todellista ja pysyvää muutosta. Lähes yhtä suuri merkitys on organisaation rakenteissa toteutettavilla muutoksilla, mutta se ei suo mahdollisuuksia valvoa muutos-

ten vaikutuksia. Suoritusten mittaaminen selvittää, kuinka strategianmuutoksen aktiivointi vaikuttaa organisaation toimintatapoihin. Mittaaminen myös osoittaa, kuinka hyvin uudet toimintatavat juurtuvat ja jäävät pysyviksi. (Karlöf 1998: 199–200.)

### 3.4. Strategiatyökalut

Strategiaprocessissa apuna käytettävät strategiatyökalut auttavat organisaatiota ymmärtämään ympäristöään sekä sen tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia. Ne auttavat organisaatiota katsomaan kauas tulevaisuuteen sekä tuntemaan itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa. Työkalut auttavat tekemään oikeita valintoja ja ne antavat myös vastauksen siihen, miten omaa toimintaa tulisi muuttaa kilpailuedun saavuttamiseksi. Tehdyt valinnat saadaan siirrettyä työkalujen avulla tehokkaasti konkreettiseksi toiminnaksi. Toisin sanoen strategiatyökaluja menestyksekkäästi soveltava organisaatio näkee paremmin, valitsee viisaammin ja toimii tehokkaammin. (Vuorinen 2013: 26.)

#### Benchmarking

Benchmarkingin tavoitteena on kehittää omaa toimintaa ja oman organisaation suorituskykyä oppimalla hyviä käytänteitä esimerkillisiltä vertailukumppaneilta. Se on jatkuva ja systemaattinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi, oppimiseksi ja soveltamiseksi. Se soveltuu niin tiimeille ja verkosto- ja prosessiorganisaatioille, kuin myös yksilötason oppimiseen ja kehittämiseen. Benchmarking tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden pieniin ja turvallisiin kehitysaskeliin, mutta myös suuriin harppauksiin. Se lisää organisaation tulevaisuuden hallintaa ja parantaa valmiuksia vastata toimintaympäristön ja asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin. Menetelmän avulla voidaan hahmotella erilaisia tulevaisuusskenaarioita oman organisaation näkökulmasta, joten se on myös keino kyseenalaistaa organisaation totuttuja ja perittyjä toimintatapoja rakentavalla tavalla. (Strömmer 2005: 55–57.)

Menetelmä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen benchmarkingiin. Sisäinen benchmarking on oman organisaation puitteissa toteutettavaa prosessien ja käytäntöjen vertailua esimerkiksi eri yksiköiden välillä. Sen etuina ovat vertailukumppanien kohtalaisen

helppo löytäminen, keskinäinen avoimuus, tiedonkulun helpottuminen ja kerättävien tietojen samankaltaisuus. Samankaltaisuuden vuoksi kerättyjä tietoja on myös helppo vertailla. Sisäisen benchmarkingin jälkeen organisaation on helppo siirtyä toteuttamaan ulkoista benchmarkingia, missä on kyse omien prosessien ja käytäntöjen vertaamisesta organisaation ulkopuolisiin samankaltaista toimintaa harjoittaviin tahoihin. Peilaamalla omia käytäntöjä muihin toimijoihin voidaan kehittyä edelleen ja tarkistaa, että omat sisäiset standardit vastaavat vähintään yleisesti hyväksytyjä standardeja. Ulkoisessa benchmarkingissa oman organisaation kannalta keskeisiä toimintoja vertaillaan valittujen vertailuorganisaatioiden vastaaviin toimintoihin. Vertailukohteen ei välttämättä tarvitse olla alansa huippu, että siltä voidaan oppia. Ulkoisessa benchmarkingissa ei tavallisesti voida tehdä kovin tarkkoja ja kokonaisvaltaisia vertailuja, vaan tarkoituksena on tutkia sellaisia toiminnan osia, joilla on vastineensa vertailuorganisaatioissa. Tarkoituksena ei myöskään ole käytäntöjen suora kopiointi, vaan sen selvittäminen, miten menestyvät ratkovat ongelmia tai suorittavat prosesseja. Näin saadaan toimivia ideoita ja toimintamalleja sovellettavaksi omassa toiminnassa. (Löfström 2006: 180.)

Benchmarkingin keskeisenä tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen. Samalla alalla toimivien organisaatioiden toimintatapojen kopiointi kuitenkin sulkee pois selkeän kilpailuedun saavuttamisen, minkä seurauksena benchmarking muuttuu kilpailijaseuranaksi. Jotta uudistumistavoitteet voitaisiin saavuttaa, tulisi benchmarkingin kohdistua selvästi erilaisiin organisaatioihin. Poikkeamat ja poikkeavat viitekehykset ovat strategioiden elinvoimaisuuden kannalta välttämättömiä, sillä onhan onnistuneen strategisen asemoitumisen peruslähtökohta se, että osataan tehdä asioita toisin. Parhaat tulokset syntyvät yleensä poikkeamia analysoimalla tai luomalla uusia, poikkeavia tai ennen näkemättömiä ratkaisuja. Tähän tarvitaan syvempää ymmärtämystä toimialoista ja niillä vaikuttavista muuttujista. (Santalainen 2009: 30–31.)

Benchmarkingin avulla etsitään parhaita käytäntöjä ja tämän vuoksi kohteena ovat eri alojen parhaiten menestyvät organisaatiot. Tutkimukset voivat kuitenkin vinoutua, mikäli tutkitaan pelkästään menestyviä organisaatioita. Jos epäonnistujia ei oteta huomioon, niin poikkeamia ei tunnisteta, epäonnistumisen kokemuksia ei kuulla, eikä niistä näin ollen voida oppiakaan. Huonoimpien käytäntöjen benchmarking on yhtä opetta-

vaista kuin parhailta oppiminen. Tämä kuitenkin edellyttää, että havainnointia seuraa strateginen ajattelu tulkintoineen. (Santalainen 2009: 31.)

### Balanced Scorecard

Balanced Scorecard -menetelmän lähtökohtana on organisaation johdon halu tehdä tasapainoinen selvitys sekä taloudellisista että operatiivisista mittareista. Menetelmään kuuluvat taloudelliset mittarit kertovat jo tehtyjen toimenpiteiden tuloksista. Vastaavasti operatiiviset mittarit kuvaavat tulevia suoritus- ja tulostensaantimahdollisuuksia, jotka liittyvät asiakkaan saamaan arvoon, sisäisiin prosesseihin sekä organisaation kykyyn toteuttaa uudistuksia ja parannuksia. BSC-mittaristo antaa johdolle mahdollisuuden tarkastella toimintaa asiakasnäkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta, oppimis- ja kasvunäkökulmasta sekä taloudellisesta näkökulmasta. (Karlöf 1996: 208–209.)

BSC-mittaristolla ei kuitenkaan ole tarkoitus korvata organisaation kaikkia muita seurantamittareita, vaan sen rinnalle tarvitaan myös joukko muita mittareita seuraamaan operatiivista toimintaa. Strategiakartassa oleville tekijöille on kyettävä määrittämään mittarit, joita seuraamalla voidaan nähdä, miten hyvin strategia toteutuu. Mittarit voidaan jakaa seurausmittareihin ja ajurimittareihin. Seurausmittarit kertovat millaista kehitys on ollut, ja ajurimittarit kertovat, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet seurausmittareiden tuloksiin. Molempia mittarityyppäjä tarvitaan. Seurausmittareiden määrittely on helpompaa, mutta mittaristo ilman ajurimittareita ei ole suorituskyvyn johtamisväline, vaan pelkästään suorituskyvyn seurantamittaristo. Pelkästään seurausmittareiden perusteella ei voida tietää, miten organisaation toimintaa voidaan muuttaa, kun joudutaan arvailemaan, miksi kehitys on kulkenut juuri tiettyyn suuntaan. Organisaation ylimmän tason tuloskortissa on pelkästään seurausmittareita. Sen sijaan suorittavan portaan tuloskortissa tulisi olla voittopuolisesti vain ajurimittareita, joihin suorittajat voivat itse omalla työpanoksellaan vaikuttaa. (Lindroos & Lohivesi 2010: 193–194.)

BSC-mittaristossa taloudellinen näkökulma on tavallisesti hierarkian huipulla. Useimmat yleishyödylliset ja julkisen sektorin organisaatiot eivät kuitenkaan tavoittele ensisijassa taloudellista menestystä, mikä on vaikeuttanut mittariston omaksumista näillä sek-

toreilla. BSC-mittariston rakennetta on kuitenkin voitu muuttaa siten, että hierarkian huipulle on asetettu asiakkaat tai toimeksiantajat. (Kaplan & Norton 2002: 145.)

Yksityisellä sektorilla asiakas maksaa palvelusta ja saa palvelua, mutta yleishyödyllisissä organisaatioissa taloudelliset resurssit ovat peräisin ulkopuolisilta tahoilta. Näin ollen palvelun maksaja ja saaja ovat eri henkilöitä. Organisaatiot voivat asettaa BSC-mittariston huipulle sekä rahoittajan että vastaanottajan näkökulman. Näin organisaatiot voivat kehittää sekä rahoittajiin että vastaanottajiin liittyviä tavoitteitaan ja tunnistavat sen jälkeen sisäiset prosessit, joissa tuotetaan haluttuja arvoja molemmille intressiryhmille. (Kaplan & Norton 2002: 145.)

Taloudelliset mittarit eivät riitä kertomaan, toimiiko yleishyödyllinen tai julkisen sektorin organisaatio toiminta-ajatuksensa mukaisesti. Tämän vuoksi organisaatioiden tulee asettaa BSC-mittaristoissaan ylimmäksi jokin pitkän aikavälin tavoite, minkä avulla voidaan selkeästi ilmaista organisaation pitkän tähtäimen toiminta-ajatus. Tämän jälkeen mittariston tavoitteet voidaan mukauttaa tukemaan kyseistä korkean tason tavoitetta. Julkisen sektorin organisaatiolla voi olla kolme korkean tason tavoitetta, jotka saavuttamalla toiminta-ajatus toteutuu. Ensimmäisenä on arvon tuottaminen mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla, toisena rahoituslähteen jatkuvan tuen varmistaminen ja kolmantena sitoutuneisuuden varmistaminen. Näistä vaihtoehdoista organisaation on tunnistettava sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun tavoitteet, joiden avulla se voi saavuttaa korkean tason näkökulmien tavoitteet. (Kaplan & Norton 2002: 145.)

## SWOT-analyysi

SWOT on lyhenne englannin kielen sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Nimensä mukaisesti SWOT-analyysin avulla arvioidaan organisaation sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysillä on monia eri käyttötarkoituksia ja se voi koskea organisaation toimintaa koko laajuudessaan tai sen avulla voidaan esimerkiksi arvioida jonkin tietyn tuotteen tai palvelun asemaa ja kilpailukykyä. Analyysin

kohteena voi olla myös kilpailijaorganisaatio sekä sen kilpailu- ja toimintakyky. (Lindroos & Lohivesi 2010: 219–220.)

<b>Sisäiset vahvuudet</b> (Strengths)	<b>Sisäiset heikkoudet</b> (Weaknesses)
<b>Ulkoiset mahdollisuudet</b> (Opportunities)	<b>Ulkoiset uhat</b> (Threats)

Kuvio 14. SWOT-analyysialusta (Lindroos & Lohivesi 2010: 220).

SWOT-analyysin tulosten on oltava vertailukelpoisia. Tämän vuoksi onkin tärkeää selkeästi rajata, mitä kulloinkin arvioidaan. Tuloksena myös usein huomataan, että sama asia voi sijoittua nelikentässä useampaan eri lokeroon. Eli toisin sanoen samat asiat voivat olla sekä organisaation vahvuuksia että heikkouksia, tai vastaavasti mahdollisuuksia ja uhkia. Tämä johtuu arvioitavien asioiden subjektiivisuudesta. Joku henkilö voi nähdä jossain tietyssä asiassa mahdollisuuksia, kun taas joku toinen näkee saman asian uhkana. SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, miten organisaation vahvuuksia voidaan hyödyntää, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Analyysin tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä kullekin asialle pitää tehdä. (Lindroos & Lohivesi 2010: 219–220.)

SWOT-analyysin alkuperäisenä ideana on, että vahvuuksia ja heikkouksia analysoidessa keskitytään organisaation sisäiseen tilanteeseen eli strategioita toteuttavaan yksik-

köön. Näin ei kuitenkaan aina käytännössä ole, vaan alueellisia strategioita laadittaessa on vaarana, että SWOT-analyysin sisäinen osa käsittelee koko alueen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, minkä seurauksena strategiaa toteuttavan organisaation omat vahvuudet ja heikkoudet unohtuvat. Tämän seurauksena strategian toteutus voi irrota suunnittelusta jo tässä vaiheessa, koska organisaatioilla voi olla sellaisia heikkouksia, jotka estävät strategioiden toteuttamisen. Organisaation vahvuudet saattavat myös tukea täysin erilaisia strategioita kuin mihin alueellisen SWOT-analyysin perusteella on päädytty. Näin ollen SWOT-analyysin alueellisuus saattaa johtaa siihen, että aiotut strategiat jäävät irralleen niitä toteuttavien organisaatioiden tilanteesta. (Sotarauta 1996: 214.)

## 4. EMPIIRISET MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen vertaileva tutkimus. Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja aineiston analysoinnissa on hyödynnetty vertailumetodia. Seuraavissa alakappaleissa esitellään käytettyjen tutkimusmenetelmien taustalla olevat teoriat sekä kuvataan tutkimusprosessin kulku. Lisäksi käydään läpi kriteerit, joiden avulla tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida.

### 4.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaettu kahteen pääsuuntaukseen: kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Näiden keskeisimmät metodologiset erot tulevat siitä, että kvantitatiivinen tutkimus perustuu yleisestä yksityiskohtaiseen etenevään deduktiiviseen prosessiin ja kvalitatiivinen tutkimus yksityiskohtaisesta yleiseen etenevään induktiiviseen prosessiin. Kvantitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kontekstitonta. Siinä etsitään syysuhteita ja pyritään yleistysten avulla ymmärtämiseen, ennustamiseen ja selityksiin. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan on kontekstisidonnaista ja siinä ollaan kiinnostuneita useista lopputulokseen vaikuttavista samanaikaisista tekijöistä. Siinä ymmärtäminen pyritään saavuttamaan kehittämällä säännönmukaisuuksia ja teorioita. Kvantitatiivisen tutkimuksen asetelma on staattinen ja sen luokat on määritelty ennen tutkimuksen aloittamista. Kvalitatiivisen tutkimuksen asetelma on puolestaan muuttuva ja sen luokat muotoutuvat vasta tutkimuksen edetessä. Eroa on myös siinä, mihin menetelmien tarkkuus ja luotettavuus perustuvat. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan reliabeliuden ja validiuden kautta, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa se tapahtuu verifioidulla. (Hirsjärvi ja Hurme 2008: 25.)

Teoreettisesta vastakkainasettelusta huolimatta kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan sen sijaan ne voidaan Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010: 136–137) mukaan nähdä toisiaan täydentävinä suuntauksina, joita voi olla käytännössä vaikea erottaa toisistaan. Menetelmät voivat tutkimuksen luonteesta

riippuen joko edeltää toisiaan tai niitä voidaan käyttää samanaikaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus voi edeltää kvantitatiivista tutkimusta esimerkiksi silloin, kun halutaan varmistaa mitattavien asioiden tarkoituksenmukaisuus tutkimusongelman kannalta. Vastaavasti kvantitatiivinen tutkimus voi edeltää kvalitatiivista tutkimusta esimerkiksi siten, että kvantitatiivinen survey-tutkimus luo perusteet sille, miten kvalitatiivisia haastatteluja varten muodostetaan vertailukelpoisia ryhmiä. Samanaikaisesti menetelmiä voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia halutaan yksinkertaisten laskennallisten tekniikoiden avulla laajentaa koskemaan koko aineistoa. Lisäksi kvantitatiiviseen tutkimukseen perinteisesti yhdistetyt numerot ja kvalitatiivisen tutkimuksen merkitykset ovat usein vastavuoroisesti riippuvaisia toisistaan. Tämä johtuu siitä, että numerot perustuvat merkityksiä sisältävään käsitteellistämiseen ja vastaavasti merkityksiä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroin. Mittaamiseen myös sisältyy kaikilla tasoilla sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen puoli.

Haastattelu on perinteisesti nähty yhtenä kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmistä menetelmistä, mutta Eskolan ja Suorannan (2008: 85) mukaan se soveltuu hyvin myös kvantitatiivisen aineiston keräämiseen. Haastattelun perusidea on hyvin yksinkertainen ja se määrittellään tilanteeksi, jossa haastattelija esittää haastateltavalle kysymyksiä tavoitteenaan selvittää tämän mielipiteitä johonkin asiaan liittyen. Haastattelu on ennalta suunniteltua vuorovaikutteista keskustelua, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja etenee hänen johdattamana. Haastattelija pitää tilannetta yllä ja tarvittaessa myös motivoi haastateltavaa. Haastattelun sujuvuuden kannalta on oleellista, että molemmat osapuolet tuntevat oman roolinsa ja toimivat sen mukaan. Haastateltavan on myös voitava luottaa siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti ja ennalta sovitun mukaisesti. Ja koska haastattelutilanne on osa normaalia elämää, niin siihen myös pätevät kaikki normaalin elämän sosiaaliset, fyysiset ja kommunikaatioon liittyvät seikat.

Muihin tutkimusmenetelmiin verrattuna haastattelun selkeänä etuna on sen joustavuus ja juuri tästä syystä sitä voidaan käyttää monissa erilaisissa tutkimustarkoituksissa. Suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse haastattelutilanteessa ja myös vastausten taustalla olevat motiivit tulevat paremmin esiin. Väärinkäsitysten riski on haastattelussa muita menetelmiä pienempi, sillä haastat-

telijalla on tarvittaessa mahdollisuus toistaa kysymys, selventää ilmausten sanamuotoja, käydä haastateltavan kanssa keskustelua sekä oikaista mahdolliset väärinkäsitykset välittömästi. Lisäksi vastausten ymmärtämistä helpottavat myös haastateltavan eikielelliset vihjeet, kuten erilaiset eleet ja painotukset. Tällainen ei ole mahdollista esimerkiksi postikyselyssä, jossa vastaajille lähetetään samanlaiset lomakkeet ja heidän oletetaan haluavan vastaavan niihin ja osaavan ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla kirjallisesti. Haastattelun joustavuutta tukee myös se, että kysymysten esittämisjärjestystä voidaan tarvittaessa muuttaa tilanteen vaatimalla tavalla. Haastattelun tärkeimpänä tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, mikä onnistuu parhaiten silloin, kun haastateltavien annetaan tutustua kysymyksiin, teemoihin tai edes aiheeseen etukäteen. Näiden kertominen etukäteen yleensä myös helpottaa haastateltavaksi lupautumista. Postikyselyyn verrattuna etuna on myös se, että haastatteluun voidaan valita sellaiset henkilöt, joilla tiedetään olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Postikyselyssä vastaamattomuus saattaa usein nousta merkittäväksi ja avoimien kysymysten sisältö olla hyvin niukkasanaista. Niukka haastatteluaineisto ei välttämättä ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa kovin suuri ongelma yleistettävyyden kannalta, mutta sen sijaan ongelmaksi saattaa muodostua se, että kertooko tutkimus ylipäättään mitään tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun heikkoutena postikyselyyn verrattuna voidaan pitää aikaa ja rahaa, sillä se on yleensä kallis ja aikaa vievä aineistonkeruumuoto. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 34; Tuomi & Sarajärvi 2009:73–74.)

Tutkimushaastattelutyypit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: lomakehaastatteluun, avoimeen haastatteluun ja teemahaastatteluun. Tuomen ja Sarajärven (2009: 74) mukaan näiden tekniset erot perustuvat haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen. Lomakehaastattelu on äärimmillään täysin strukturoitu, avoin haastattelu täysin strukturoimaton ja teemahaastattelu puolestaan näiden puolistrukturoitu välimuoto. Haastattelutyypeillä on myös jokaisella erilainen suhde tutkimusmenetelmää perusteleviin teoreettisiin oletuksiin sekä tutkittavaa ilmiötä kuvaavaan teoriaan. Näihin perehdytään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Lomakehaastattelua eli toiselta nimeltään strukturoitua haastattelua käytetään useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Siinä väitteet ja kysymyk-

set ovat nimensä mukaisesti lomakkeen muodossa ja niiden muoto ja esittämisjärjestys on ennalta määrätty. Lomakehaastattelun tavoitteena on saada vastaus jokaiseen siinä olevaan kysymykseen annettujen vaihtoehtojen sisällä ja haastattelijan määräämässä järjestyksessä. Tällä menetelmällä kerättyjen aineistojen avulla voidaan testata hypoteeseja ja kerätty aineisto voidaan myös helposti kvantifioida. Vaikka lomakehaastattelu on perinteisesti nähty yhtenä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, voidaan sitä hyödyntää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa esimerkiksi siten, että haastatellut tai kyselyyn vastanneet henkilöt tyypitellään vastaustensa perusteella laadullisiin luokkiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 74–75; Hirsjärvi ym. 2010: 208.)

Lomakehaastattelun vastakohtana voidaan pitää avointa haastattelua, josta käytetään usein myös nimitystä strukturoimaton haastattelu, syvähaastattelu, vapaa haastattelu, informaali haastattelu tai ei-johdettu haastattelu. Avoin haastattelu on täysin strukturoimaton ja siinä käytetään nimensä mukaisesti avoimia kysymyksiä ja vain tutkittava ilmiö on ennalta määritelty. Avoin haastattelu on haastattelutyypeistä lähimpänä keskustelua ja näin haastateltavan ajatukset, käsitykset, mielipiteet ja tunteet tulevat aidosti esiin keskustelun edetessä. Tavallisen keskustelun tavoin avoimen haastattelun aihe voi myös muuttua keskustelun aikana. Muihin haastattelutyyppeihin verrattuna avoin haastattelu vie paljon aikaa ja vaatii yleensä useita haastattelukertoja. Sen tyypillisimpiä käyttökohteita ovat muun muassa kliiniset tutkimukset sekä terapeuttiset keskustelut. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75–76; Hirsjärvi ym. 2010: 209.)

Lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto on teemahaastattelu, jota myös tässä tutkimuksessa käytetään. Teemahaastattelu on luonteeltaan puolistrukturoitu ja se etenee nimensä mukaisesti ennalta valittujen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemat ovat aina kaikille haastateltaville samat, mikä mahdollistaa myös vastausten vertailtavuuden. Menetelmän tehokkuus perustuu siihen, että haastattelijalla voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloisi sitä täysin. Teemahaastattelun tavoitteena on löytää tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä vastauksia. Metodologisesti siinä korostuvat haastateltavien tulkinnat asioista, heidän asioille antamat merkitykset sekä se, miten nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia ja

tästä syystä sen yleisimpiä käyttökohteita ovat kasvatus- ja yhteiskuntatieteelliset tutkimukset. Kyseessä ei kuitenkaan ole pelkästään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, vaan se soveltuu hyvin käytettäväksi myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Sen avulla voidaan esimerkiksi laskea aineistosta frekvenssejä ja se voidaan muuttaa tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon. Tuloksia voidaan myös tulkita ja analysoida monin eri tavoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75; Hirsjärvi ym. 2010: 208; Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 105.)

Salmisen (2007: 13, 32) mukaan vertailu tutkimustapana on itsenäinen metodi, jonka avulla pyritään systemaattisesti ja kattavasti selittämään ja/tai tulkitsemaan tutkittavien kohteiden eroja ja/tai yhtäläisyyksiä. Lisäksi sen avulla pyritään etsimään yleistettävyyttä tai erityisyyttä tutkittavista kohteista. Jotta vertailu olisi ylipäätään mahdollista, on tutkittavien kohteiden oltava vertailtavissa. Toisin sanoen niissä on esiinnyttävä tarpeeksi samankaltaisuutta erojen tulkitsemiseksi tai vaihtoehtoisesti riittävästi erilaisuutta samankaltaisuuden tutkimiseksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kahden tai useamman tapauksen tulee olla vertailtavissa keskenään. Tapauksia kuvailevista muuttujista on pystyttävä löytämään jokin kaikille yhteinen muuttuja, jonka merkitys säilyy vertailutilanteessa samana. Tämän lisäksi vertailtavuuden perustaksi vaaditaan myös käsitteiden suhteellista universaalisuutta. Vertailun käsitteet eivät siis saa olla täysin kulttuurisidonnaisia, vaan niiden täytyy toimia riittävän yleisellä tasolla. Myös vertailun osien ja otosten tulee edustaa samaa kokonaisuutta ja esimerkiksi järjestelmämuuttujia ja yksilöllisiä muuttujia on käytettävä johdonmukaisesti eikä niitä voi tutkimusasetelmassa sekoittaa keskenään. Tärkeää on myös yhtäläinen menettelytapa tiedon keräyksessä ja esimerkiksi jonkin ilmiön kehityksen vertailu on suoritettava yhtäläisesti. Vertailun pitää olla systemaattista ja rationaalista ja kaikenlainen sattumanvaraisuus on pyrittävä eliminoimaan. Empiirinen vertailu vaatii tuekseen myös kriittistä teoreettista analyysia, sillä vertailu-ulottuvuudet ja määrälliset mittarit eivät aina tuo esiin kaikkea relevanttia tietoa.

Vertailevasta tutkimusprosessista on erotettavissa muutamia tyypillisiä vaiheita, kuten ongelmanasettelua, teoriaa, dataa, aineiston käsittelyä ja tutkimustuloksia. Prosessin ensimmäisenä vaiheena on luonnollisesti tutkimusongelman ja teorian valitseminen. Jotta

vertailu onnistuisi, on se asetettava valittuun teoreettiseen kehikkoon ja käsitteistöön. Lisäksi vertailija tarvitsee tueksi muita tutkimuksia, tieteellistä kirjallisuutta sekä kosketusta tutkimusmateriaaliin. Seuraavana on vuorossa datan valmistelu ja hankinta. Tutkimuskohteet valitaan alustavasti ja ennen aineiston hankintaa on varmistuttava siitä, että aineisto on varmasti saatavissa jokaisesta vertailukohteesta. Kaikkea aineistoa ei ole mahdollista saada tarkasti toisiaan vastaavalle tasolle ja joistakin kohteista tietoa voidaan prosessoida toisia laajemmin ja monipuolisemmin. Käytännössä vertailuaineisto valmistuu useita tietokantoja yhdistelemällä, mikä vaatii lähdekritiikkiä ja kriittistä suhtautumista aineistoihin. Kolmantena on vuorossa deskriptio, luokittelu ja alustava analyysi. Datan käsittelystä seuraa deskriptio ja vertailtavat kohteet pyritään kuvaamaan systemaattisesti. Deskriptio puolestaan mahdollistaa luokittelun, minkä pitäisi periaatteessa myös poistaa vertailukelvottomat kohteet. Vertailu voi tosiasiassa päättyä jo tässä vaiheessa, kun vertailukohteet on saatu kuvattua kattavasti ja lopputuloksena tyydytään tämän vaiheen tuottamaan kuvaukseen ja tulkintaan. Toisaalta deskriptio voidaan myös nähdä vasta varsinaisen vertailun esivaiheena, jossa tarkastelu suunnataan säännönmukaisuuksien etsintään. Prosessin viimeisenä vaiheena on johtopäätösten tekeminen ja tutkimustulosten esittäminen tieteellisen työn periaatteiden mukaisesti. Johtopäätöksissä ja tutkimustuloksissa etsitään säännönmukaisuuksia ja osittaisia tai universaaleja yleistyksiä tekemällä tulkintoja ja suosituksia. (Salminen 2007: 32–34.)

#### 4.2. Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen reliaaabeliuden ja validiuden kautta. Tutkimus on reliaaabeli, jos sen tulokset on toistettavissa ja se kykenee antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Näin on esimerkiksi silloin, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai jos samaa asiaa tutkittaessa saadaan eri tutkimuskerroilla sama tulos. Validius puolestaan liittyy käytettyihin tutkimusmenetelmiin ja mittareihin sekä niiden kykyyn mitata juuri sitä, mitä niiden on tarkoituskin mitata. Tutkimus ei ole validi, jos käytetyt tutkimusmenetelmät ja mittarit aiheuttavat tuloksiin virhettä, eivätkä vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija luulee tutkivansa. Näin voi olla esimerkiksi silloin, jos lomakekysely tuottaa tarvittavan määrän vastauksia, mutta vastaajat ovat ymmärtä-

neet osan kysymyksistä toisin kuin tutkija on ajatellut. Jos virhettä ei huomata ajoissa ja saadut vastaukset käsitellään tutkijan alkuperäisen ajatusmallin mukaisesti, ei tutkimuksen tuloksia voida silloin pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2010: 231–232.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa edellä mainitut reliaaabeliuden ja validiuden käsitteet saavat erilaisia tulkintoja ja niiden käyttöä pyritään jopa välttämään. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimuksissa perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arviointimenetelmät eivät toimi, koska kaikkien ihmistä ja kulttuuria koskevien tapausten oletetaan olevan ainutlaatuisia eikä kahta samanlaista ole olemassakaan. Kuitenkin kvalitatiivisenkin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pitäisi pystyä jotenkin arvioimaan ja parhaiten tämä onnistuu tutkimuksen kuvauksen sekä siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuuden kautta. Kuvauksessa on tärkeää kertoa mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti aineiston tuottamisen olosuhteet, kuten aineiston keräyspaikka, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat sekä tutkijan itsearviointi tilanteesta. Luokittelujen tekeminen on oleellinen osa kvalitatiivisen aineiston analyysiä ja tästä syystä myös luokittelujen taustalla olevat perusteet olisi kerrottava mahdollisimman tarkasti. Samat tarkkuuden vaatimukset pätevät myös tutkimuksen tulosten tulkintaan ja tästä syystä tutkijan olisi aina esitettävä myös perusteet tekemilleen tulkinnoille ja päätelmille. Ja mitä tarkemmin kaikki edellä mainitut seikat on kerrottu, niin sitä luotettavampana tutkimusta voidaan pitää. (Hirsjärvi ym. 2010: 232–233.)

Myös Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005: 258–259) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vakiintunut käytäntö, että tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan tutkimuksen kuvauksen perusteella. Lukijalle on tärkeää antaa riittävästi tietoa, minkä perusteella havaintojen tuottamista ja niiden muotoutumista tulkinnaksi voidaan arvioida. Tästä syystä tutkimuksessa pitäisi aina selittää vähintään kolme asiaa, joiden perusteella lukija voi arvioida tutkimusta sekä sen taustalla olevia ratkaisuja ja menettelytapoja. Ensinnäkin tutkimusraportissa olisi oltava systemaattinen selostus siitä, miten tutkimus varsinaisesti tehtiin. Tällä voidaan varmistaa tutkimuksen ainakin osittainen toistettavuus. Toiseksi olisi kerrottava, miten tuotettu aineisto on tarkistettu ja onko käytettyjä menetelmiä pyritty vaihtelevaan siten, että eri menetelmillä saatujen tulosten vastaavuutta tai vastaamattomuutta on voitu arvioida. Ja jos eri menetelmillä on hankittu

tietoa samoista asioista ja näissä on havaittu eroja, niin raportissa tulisi myös selvittää mistä erot johtuvat. Kolmanneksi olisi arvioitava, miten tutkija ja erilaiset organisatoriset seikat ovat vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Näitä ovat esimerkiksi tutkijan oma viitekehys sekä tutkimuksen rahoitus. Ja jos edellä mainittuja kolmea asiaa ei selitetä, jäävät tutkimuksen metodiset ratkaisut arvailujen varaan ja samalla katoavat myös tutkimuksen arvioitavuus ja mahdollisuus luottaa siihen.

#### 4.3. Tutkimusaineiston keruu ja analyysi

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska se sopii puolistrukturoidun luonteensa vuoksi parhaiten juuri tähän käyttötarkoitukseen. Lomakehaastattelu rajautui pois siitä syystä, että sen kysymykset olisivat olleet liian tarkasti rajattuja ja se olisi vaahtunut myös huomattavasti nykyistä suuremman kohderyhmän. Avoin haastattelu taas puolestaan rajattiin pois juuri päinvastaisesta syystä, sillä se ei olisi ohjannut haastattelua tarpeeksi tarkasti, eivätkä tulokset välttämättä olisi olleet vertailukelpoisia keskenään. Teemahaastattelu oli luonnollinen valinta siitä syystä, että siinä yhdistyvät edellä mainittujen haastattelutyyppeiden parhaimmat puolet. Valintaan vaikutti omalta osaltaan myös se, että tutkielman teoria on jaettu tiettyihin teemoihin jo valmiiksi, josta haastatteluteemat oli helposti johdettavissa. Haastattelujen teemat siis perustuvat suoraan strategiproessin kulun teoriaan, millä varmistetaan tutkielman teorian ja empirian yhteensovivuus sekä myös haastattelutulosten keskinäinen vertailtavuus.

Tutkielman kohderyhmäksi valittiin kymmenen suomalaista yritystä ja kymmenen valtion virastoa. Keskeisimpinä tekijöinä sopivien kohdeyritysten valinnassa oli niiden koko ja strategian olemassaolo. Ensinnäkin yritysten oli oltava tarpeeksi suuria ja keskenään suunnilleen samankokoisia, ettei niiden organisaatorakenteissa olisi kovin merkittäviä eroja. Lisäksi yrityksellä olisi oltava voimassaoleva ajantasainen strategia sekä myös joku strategisesta johtamisesta vastaava henkilö palveluksessa. Varsinainen valinta tapahtui hyvin pitkälti yritysten nettisivujen perusteella. Laadin itselleni listan yrityksistä, jotka kokonsa puolesta kuuluvat määrittelemääni kohderyhmään. Tämän jälkeen aloin käymään listassa olevien yritysten nettisivuja läpi ja etsimään tietoa näiden organisaatorakenteesta sekä erityisesti strategiasta, missiosta, visiosta ja arvoista. Kun net-

tisivuilla löytyi ajantasainen strategia sekä yhteystiedoista joku strategisesta johtamisesta vastaava henkilö, niin valikoitui yritys tutkielman kohdeorganisaatioksi, johon tulisin ottamaan yhteyttä. Virastojen kohdalla valinta oli huomattavasti helpompaa ja tarvittava määrä kohdeorganisaatioita saatiin kasaan nopeasti. Tämä johtui siitä, että virastojen organisaatorakenteet olivat keskenään hyvin samanlaisia ja strategiat pääsääntöisesti nettisivuilla hyvin esillä. Etukäteen oli myös tiedossa, että strategia on useimmiten viraston hallintojohtajan tai kehitysjohtajan vastuulla, joten niidenkään etsiminen ei tuottanut ongelmia. Lopulliseen valintaan vaikutti lähinnä vain se, että virastot olisivat taasisesti eri hallinnonaloilta, mikä nyt ei kuitenkaan sitten myöhemmin haastateltavien suostuttelujen vaikeudesta johtuen täysin toteutunut.

Kohdeorganisaatioiksi valittuja kymmentä yritystä ja kymmentä virastoa lähestyttiin jokaista kirjeitse huhtikuussa 2016 (liite 1). Tavoitteena oli, että vähintään viisi organisaatiota kummastakin ryhmästä suostuisi haastatteluun. Kirjeessä heille esiteltiin lyhyesti tutkielman aihe, tavoitteet ja käyttötarkoitus. Lisäksi kerrottiin, että haastattelut tul-taisiin tekemään puhelimitse ja että heihin tul-taisiin ottamaan myöhemmin yhteyttä so-pivan haastatteluajan sopimiseksi. Kirjeen liitteenä oli myös teemoittain ryhmitellyt haastattelukysymykset (liite 2), jotta vastaanottajilla olisi hyvin aikaa tutustua niihin ennen haastattelusuostumuksen antamista. Vajaan viikon kuluttua kirjeiden lähettämi-sestä otin jokaiseen haastateltavaan sähköpostitse yhteyttä tiedustellen heidän suostu-mustaan sekä mahdollista haastatteluajankohtaa. Tätä ennen muutama oli jo heti kirjeen saatuaan ehtinyt ottaa yhteyttä minuun ja ilmoittaa, että oli välittänyt kirjeen jollekin toiselle asiasta paremmin tietävälle henkilölle. Myös sähköpostitse vastaamisen mahdol-lisuutta tiedusteltiin ja tähän tietenk-in suostuin paremman vastausprosentin toivossa ja ilmoitin asiasta muillekin. Ensimmäiseen sähköpostitiedusteluun vastasi kaiken kaikkiaan yhdeksän henkilöä mukaan luettuna ne jo aiemmin yhteyttä ottaneet. Näistä vain kolme yritystä ja kaksi virastoa suostui haastatteluun ja tässä vaiheessa alkoi olla hyvin selvää, että tarvittavan haastattelumäärän kasaan saaminen ei tulisi olemaan helppoa. Ensimmäisen sähköpostin jälkeen odotin pari viikkoa ja lähetin asiasta muistutuksen niille, jotka eivät ensimmäiseen viestiin reagoineen mitenkään. Tämä tuotti edellisen viestin kanssa hyvin samanlaisen tuloksen ja vastauksia sain tällä kertaa kahdeksan kappaletta, joista sain sovittua haastattelun kahden yrityksen ja kolmen viraston kanssa.

Molempia oli siis yhteensä tässä vaiheessa viisi, mikä oli myös aiemmin asetettu tavoitteeksi. Tämä jäi myös haastateltavien lopulliseksi määräksi, sillä kolmelle vastaamatta jättäneelle lähetetty uusi muistutus ei enää tuottanut tulosta.

Kuten edellä mainittiin, lähetettiin haastateltaville teemoittain ryhmitellyt haastattelukysymykset jo hyvin varhaisessa vaiheessa haastattelupyynnön liitteenä postitse. Tämän jälkeen he saivat kysymykset myös sähköisenä versiona haastatteluajan sopimisen yhteydessä. Jokaisella haastateltavalla oli siis hyvin aikaa tutustua teemoihin ja kysymyksiin ennen haastattelua ja myös jo ennen haastatteluosuuden antamista. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että haastateltavilla olisi tarpeeksi aikaa valmistautua haastatteluun ja mahdollisesti myös etsiä vastauksia hieman vaikeampiin kysymyksiin. Tärkeää oli myös tehdä selväksi se, että tutkimus ja kysymykset koskivat nimenomaan strategian laatimisprosessia eikä strategian sisältöä. Näin strategian sisältöön liittyvät yksityiskohdat, kuten mahdolliset yrityssalaisuudet jäisivät käsittelyn ulkopuolelle, eivätkä ainaakaan siten rajoittaisi osallistumishalukkuutta. Luonnollisesti myös itse valmistauduin haastatteluihin huolellisesti muun muassa tutustumalla organisaatioiden strategioihin sekä muuhun heidän nettisivuilta löytyneisiin materiaaleihin.

Sovitut puhelinhaastattelut pidettiin touko-heinäkuussa 2016. Haastatteluiden kesto vaihteli 25–45 minuutin välillä ja vastaukset kirjattiin samanaikaisesti muistiin. Tässä käytin apuna etukäteen valmistelemiani kysymyspohjaa, johon vastaukset oli helppo kirjata teema- ja kysymyskohtaisesti ylös. Kysymyspohja toimi samalla myös haastattelurunkona, jonka mukaan edettiin. Lisäksi muutama henkilö vastasi haastattelukysymyksiin sähköpostitse ja näitä tarvittaessa täydennettiin myös puhelimitse. Puheluita ei äänitetty. Kerätyn tutkimusaineiston analysointi tapahtui vertailemalla organisaatioiden strategiaprosesseja viiden strategiaproessin kulkuun perustuvan teeman kautta keskenään. Kohdeorganisaatiot jaettiin organisaatiotyypin mukaisesti kahteen ryhmään: yrityksiin ja virastoihin. Tämän jälkeen organisaatioiden toimintatapojen eroja ja yhtäläisyyksiä verrattiin ensin ryhmän sisäisesti ja tämän jälkeen ryhmien välillä. Tutkimustuloksia esitellään seuraavassa pääluvussa.

## 5. YRITYSTYSTEN JA VIRASTOJEN STRATEGIAPROSESSIEN VERTAILU

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia vertailemalla suomalaisten yritysten ja valtion virastojen strategiaprosesseja toisiinsa. Vertailu tapahtuu strategiaproessin teoriaan perustuvan viiden pääteeman kautta, jotka ovat strategisten tietojen keruu ja analysointi, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu, strategian toteutus sekä strategian seuranta, arviointi ja päivitys. Ensin kuitenkin käydään läpi hieman strategiaprosessien taustoja.

### 5.1. Strategiaproessin taustat

Taustakysymysten tavoitteena oli selvittää, että mistä syystä organisaation strategia on viimeksi päivitetty, kauanko strategiaproessin läpivieminen kesti ja käytettiin siinä organisaation ulkopuolista apua.

#### 5.1.1. Strategian päivittämisen syyt ja prosessin läpivientiin käytetty aika

Yrityksissä strategian päivittämisen käytännöt sekä syyt prosessin käynnistämiseksi vaihtelevat jonkin verran organisaatioittain. Suurimmassa osassa yrityksistä strategiatyö vuosikellon mukaan rullaavaa toimintaa, jolloin strategia pidetään aina ajan tasalla tekemällä siihen säännöllisesti tarvittavat päivitykset. Muissa yrityksissä strategian päivittäminen tapahtuu lähtökohtaisesti harvemmin, noin 3–5 vuoden sykleissä, mutta myös näissä yrityksissä strategian toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti kvartaaliraportoinnin kautta. Yrityksissä, joissa strategia päivitetään muutaman vuoden välein, on prosessi laajuudeltaan vuosikellon mukaiseen toimintaan verrattuna huomattavasti suurempi ja strategia käydään sen aikana syvällisesti läpi. Päivittämisen yleisimmiksi syiksi mainittiin muun muassa maailman ja toimintaympäristön muuttuminen yleisesti sekä uudet trendit ja markkinatilanteen muutokset. Samoista syistä myös vuosikellomallia käyttävissä yrityksissä strategiaan joudutaan tekemään suurempia päivityksiä tietyn väliajoin.

Virastoissa strategioiden päivittämisen syyt ja käytännöt ovat keskenään hyvin yhdenmukaisia. Strategiakausten pituudet ovat yleensä ennalta määritelty ja nykyään suurin yksittäinen tekijä uudistussyklien taustalla on hallinnonalojen ohjeistukset sitoa strategiat hallituskausiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että viraston strategiaa ohjaa hallinnonalan konsernistrategia, mikä puolestaan perustuu pääministerin hallitusohjelmaan ja sen toimintasuunnitelmaan. Strategiakauden päättyminen on siis luonnollinen syy uuden strategian laatimiselle, mutta myös strategiakauden aikana voidaan tehdä pienempiä päivityksiä, jos toimintaympäristön muutokset sitä vaativat.

Strategiaprosessin läpivientiin käytetyssä ajassa ei ole havaittavissa suuria eroavaisuuksia yritysten ja virastojen välillä. Prosessin käynnistämisestä valmiin strategian hyväksymiseen kului yrityksiltä keskimäärin 8,5 kuukautta ja virastoilta 8,8 kuukautta. Ryhmien sisällä hajontaa oli kuitenkin melko paljon ja yritysten ajat vaihtelivat 6-10 kuukauden välillä ja virastojen 6-12 kuukauden välillä.

#### 5.1.2. Ulkopuolisen avun käyttö

Yksikään yritys ei kertonut käyttäneensä ulkopuolista apua varsinaisen strategiaprosessin läpiviennissä. Sen sijaan kaikki mainitsivat ainakin joskus käyttäneensä apua strategian sisältöön liittyvissä kysymyksissä. Tällaisia tilanteita on ollut esimerkiksi silloin, kun sisältöön on tehty radikaaleja muutoksia. Myös jossain tietyssä yksittäisessä analyysissä on hyödynnetty ulkopuolisia asiantuntijoita.

Virastoissa ulkopuolisen avun käyttö oli huomattavasti yrityksiä yleisempää ja sitä käytettiin sekä prosessin läpiviennissä että strategian sisällössä. Eräässä virastossa konsultti auttoi prosessin läpiviennissä erityisesti henkilöstön osallistamisessa, prosessin aikataulutuksessa sekä eri vaiheiden työskentelymuotojen suunnittelussa. Konsultti myös järjesti erilaisia tilaisuuksia, kuten henkilöstön keskustelutilaisuuksia, johdon aloitusseminaarin, esimiespäivän ja henkilöstön kehittämispäivän. Lisäksi konsultti tarjosi sähköisen työkalun, johon keskustelujen tulokset voitiin kirjata. Vastaavasti eräässä toisessa virastossa konsulttia käytettiin strategian valmisteluvaiheessa ylimmän johdon sparraajana ja lisäksi strategian toimeenpanon tueksi esimiehille ja avainasiantuntijoille järjes-

tettiin ulkopuolisten vetämiä työpajoja, joiden tavoitteena oli tukea heitä strategian konkretisoinnissa omalla toimialueellaan sekä antaa työkaluja arjen strategiatyöhön. Muissa virastoissa konsulttiapua käytettiin esimerkiksi erilaisten työpajojen järjestämisessä, toimintaympäristön muutosten analysoinnissa sekä fasilitaattorina yleisesti. Ainoastaan yksi virasto kertoi, ettei ulkopuolista apua käytetty lainkaan.

## 5.2. Strategisten tietojen keruu ja analysointi

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatiot ovat analysoineet ulkoista toimintaympäristöään ja sisäisiä resurssejaan. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat organisaatioiden tärkeimmät sidosryhmät ja miten ne on strategian laadinnassa otettu huomioon.

### 5.2.1. Toimintaympäristön analysointi

Kaikki yritykset kertoivat toimintaympäristön analysoinnin olevan jatkuvaa tai vähintään vuosittain tapahtuvaa toimintaa, johon käytetään paljon aikaa ja resursseja. Eräs haastateltavista arvioi analysoinnin olevan jopa 75 prosenttia koko strategiatyöstä ja sitä tekee yrityksessä usea henkilö päätyökseen. Toimintaympäristön analysoinnissa korostuvat erityisesti markkinoiden, asiakkaiden ja kilpailijoiden analysointi, eikä se rajoitu pelkästään kotimaahan, vaan toimialan muutoksia ja megatrendejä seurataan myös globaalisti. Markkinoita analysoidaan seuraamalla ja arvioimalla niiden kehitystä, muutoksia, houkuttelevuutta ja trendejä. Asiakkaat ovat koko liiketoiminnan perusta ja tästä syystä asiakaskäyttäytymistä pyritään analysoimaan mahdollisimman hyvin. Myös kilpailijoita seurataan jatkuvasti ja on tärkeää tietää, mitkä ovat yrityksen omat kilpailuedun lähteet ja mitkä tekijät puolestaan estävät kasvua.

Samaan tapaan kuin yrityksissä, niin myös virastoissa toimintaympäristön analysointi on jatkuvaa toimintaa ja osa asiantuntijatyötä. Virastojen toimintaympäristön analyysin painopistealueet kuitenkin poikkeavat huomattavasti yrityksistä. Suurin ero tulee siitä, että virastojen tehtävät on määritelty lainsäädännössä ja toimintaympäristön muutoksia

on tarkasteltava suhteessa näihin tehtäviin. Myös toimintaympäristö on luonteeltaan erilainen eikä yksikään haastateltavista maininnut kilpailijoita yhtenä analysointikohteena. Myöskään markkinoiden ja asiakkaiden analysoinnilla ei tunnu olevan niin suurta merkitystä kuin sillä on yrityksille ja vain pari haastateltavaa toi esille toimittaja- ja palvelumarkkinoiden seuraamisen sekä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen. Sen sijaan sidosryhmien analysointi nostettiin esille lähes jokaisessa haastattelussa ja niitä seurataan ja analysoidaan muun muassa sidosryhmäkyselyjen sekä säännöllisten johto- ja asiantuntijataso tapaamisten kautta. Toimintaympäristöstä saadaan tietoa myös erilaisten työryhmäedustusten sekä kansainvälisten työryhmien ja verkostojen kautta. Virastoilla on käytössään sähköinen toimintaympäristön seurantajärjestelmä, mihin havainnot kirjataan. Näistä tiedoista tuotetaan säännöllisesti analyyskejä ja koosteita sekä organisaatiossa että toimintayksikkö- ja toimintotasolla. Tietoa keskeisimmistä toimintaympäristön muutoksista ja viraston toimintaan vaikuttavista tekijöistä saadaan poimittua myös hallinnonalojen konsernistratgioista, jotka ohjaavat virastojen omia strategioita. Toimintaympäristön analysointi on osa virastojen tulossopimusta sekä jokaisen yksikön normaalia suunnittelu- ja seurantaprosessia.

### 5.2.2. Resurssien analysointi

Kun yrityksiltä kysyttiin organisaation sisäisten resurssien analysoinnista, nousi osaamisen ja kyvykkyyksien arviointi ylitse muiden. Käytännössä nämä kaksi käsitettä liittyvät läheisesti toisiinsa. Osaaminen koostuu työyhteisön jäsenten toiminnassa tarvittavista tiedoista, taidoista, valmiuksista ja asenteista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen ammattitaidon perustan (Viitala 2002: 34). Kyvykkyys on puolestaan tiedon ja osaamisen soveltamista haluttujen päämäärien saavuttamiseksi (Hannus ym. 1999: 144). Näihin liittyy myös haastatteluissa esille tullut Talent Management - prosessi, minkä avulla tunnistetaan avainhenkilöstöresurssien määrällinen ja laadullinen tilanne sekä mahdollinen kehitystarve. Edellä mainittuja huomattavasti vähemmälle huomiolle jäi puolestaan ehkä hieman yllättäen taloudellisten resurssien analysointi, minkä toi esiin vain yksi yritys. Kyseisessä yrityksessä taloudellisten resurssien analysointi tapahtuu osana vuosibudjetoinnin prosessia, jossa ne suhteutetaan odotettavissa oleviin tuloihin.

Virastoissa sisäisten resurssien analysointi on jatkuvaa toimintaa ja resurssien määrällinen ja laadullinen arviointi on osa säännöllistä suunnittelu- ja seurantaprosessia. Analysoinnissa käytetään apuna erilaisia työvälineitä, kuten talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmiä, osaamiskartoituksia, järjestelmä- ja teknologiakartoituksia sekä tulos- ja kehityskeskusteluita. Näistä saaduista tiedoista laaditaan säännölliset yhteenvedot esimerkiksi kuukausittain tai puolivuositain. Myös työajanseurantajärjestelmästä on mahdollista saada suoraan yhteenvetotietoja. Osaamiseen ja henkilötyövuosimääriin kiinnitetään koko ajan huomiota ja kaikki rekrytointiesitykset menevät aina johtoryhmän kautta. Budjetti- ja tulorahoitukset ovat tasaiset ja helposti ennustettavissa. Virastojen toimintamäärärahojen kehitystä määrittävät pitkälti valtiontalouden olemassa olevat ja ennakoitavissa olevat linjaukset, joiden puitteissa toimintaa ja henkilöstön määrää suunnitellaan.

### 5.2.3. Sidosryhmät

Yritysten tärkeimmät sidosryhmät olivat keskenään lähes identtiset ja kaikki nimesivät tärkeimmiksi sidosryhmikseen omistajat, henkilöstön ja asiakkaat. Kaikkia strategisia valintoja ja niiden vaikutuksia peilataan aina sidosryhmiin ja tärkeimmistä sidosryhmistä omistajat ja henkilöstö ovat tiiviisti mukana myös strategian laadinnassa. Yritysten toiminnan tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa omistajille ja omistajat osallistuvatkin tiiviisti strategian ydinasioiden pohdintaan ja työstämiseen. Myös henkilöstön kanssa käydään jatkuvaa vuoropuhelua strategian laadinnan aikana sekä myös toimeenpanon ja erityisesti strategiaviestinnän yhteydessä. Näiden lisäksi asiakas- ja kuluttajanäkökulmat ovat mukana analyysiosiossa, mutta varsinaiseen strategian työstämiseen asiakkaat eivät kuitenkaan osallistu. Toimialasta riippuen muita haastatteluissa esille tulleita sidosryhmiä olivat muun muassa viranomaiset sekä tavarantoimittajat.

Virastojen vastaukset poikkesivat odotetusti yrityksistä, mutta olivat kuitenkin keskenään hyvin samansuuntaisia. Suurin osa virastoista nimesi tärkeimmiksi sidosryhmikseen asiakkaat, hallintokumppanit sekä ohjaavat ja valvovat viranomaiset. Asiakkaita ovat viraston tarjoaman ohjeistuksen, neuvonnan ja tukien hakijat tai saajat. Hallinto-

kumppaneita ovat puolestaan samassa hallintoketjussa toimivat organisaatiot tai toimijat, jotka tarjoavat loppuasiakkaalle viraston palveluja. Sekä asiakkailta että hallintokumppaneilta kerätään tietoa säännöllisillä kyselyillä, joiden tuloksia käytetään strategiatyön tukena. Kolmantena sidosryhmänä ovat ohjaavat ja valvovat viranomaiset, kuten ministeriöt ja EU:n komissio. Ministeriöiden kanssa käydään keskustelua rahoituksesta sekä strategian sisällöstä. Viraston strategian vahvistaa viime kädessä organisaation pääjohtaja, mutta strategian tulee kuitenkin toteuttaa ohjaavan ministeriön ja hallinnonalan yhteisiä linjauksia. Myös henkilöstö tuli haastatteluissa yhtenä sidosryhmänä esille ja se on mukana strategian laadinnassa samaan tapaan kuin yrityksissäkin. Lisäksi yksi virasto nimesi tärkeimmäksi sidosryhmäkseen sopimuskumppanit, joiden hallinta on koko ajan merkittävässä roolissa, koska ostopalveluiden osuus on kustannuksista yli puolet.

### 5.3. Strategian määrittely

Tämän teeman kysymykset liittyivät strategian sisältöön sekä organisaation missioon, vision ja arvoihin. Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan hyvän strategian ja vision ominaisuuksia. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan organisaation mission muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä vision ja arvojen rooleja strategian laadinnassa.

#### 5.3.1. Hyvän strategian ominaispiirteet

Kun haastateltavilta kysyttiin hyvän strategian ominaispiirteitä, nousi yritysten keskuudessa kolme asiaa ylitse muiden. Ensinnäkin, hyvä strategia on visionäärinen ja uudistava, se näyttää suunnan mihin mennään, mitä halutaan saada aikaiseksi ja miten. Toiseksi, hyvä strategia on innostava koko henkilökunnalle ja se ilmaisee mitä asioita halutaan olla tekemässä. Kolmanneksi, hyvä strategia on selkeä ja jokaisen ymmärrettävissä. Tämä koskee niin käytettävää kieltä kuin strategian sisältöä muutenkin. Ydinasiat on ilmaistava selkeästi ja on käytettävä sanoja, jotka jokainen ymmärtää. Myös sisällön on oltava looginen ja syy-seuraussuhteet selkeästi hahmotettavissa. On tärkeää, että strategia on lähellä työntekijöiden jokapäiväistä arkea ja he ymmärtävät sen merkityksen

omassa työssään. Nämä kolme asiaa tulivat tavalla tai toisella esille melkein kaikissa haastattelussa ja vain sananmuodot hieman vaihtelivat. Yhden haastateltavan vastaukset kuitenkin poikkesivat selkeästi muista ja hän kertoi hyvän strategian kolme tärkeintä ominaisuutta olevan kilpailuedun luominen, asiakas- ja markkinalähtöisyys sekä arvon luominen omistajille ja työntekijöille.

Virastojen vastauksissa oli paljon samaa yritysten kanssa, mutta jonkin verran myös eroja. Yhtäläisyyksiä virastojen ja yritysten luettelemisissa hyvän strategian ominaisuuksissa olivat sen tulevaisuuteen painottuva visionäärinen ja uudistava luonne, innostavuus sekä selkeys ja ymmärrettävyys. Sen sijaan selkeiksi eroiksi puolestaan nousivat toteuttamiskelpoisuus ja priorisointi, jotka tulivat esille useassa eri haastattelussa. Toteuttamiskelpoinen strategia on realistinen, mutta kuitenkin myös tarpeeksi haastava ja kunnianhimoinen. Siinä määritellyt tavoitteet ja painopistealueet on voitava muuttaa selkeiksi käytännön toimenpiteiksi, joiden avulla ne voidaan saavuttaa. Hyvä strategia on myös aidosti priorisoiva ja se mahdollistaa valintojen tekemisen ja yhteisen sitoutumisen ilmaistuihin periaatteisiin. Lisäksi yhdessä haastattelussa mainittiin hyvän strategian ponnistavan organisaation perustehtävästä, millä viitataan organisaation toiminnan tarkoitukseen ja lähtökohtiin, jotka virastoilla on määritelty laissa.

### 5.3.2. Missio

Kuten kappaleessa 3.2. todettiin, on kaikenlaisen organisoidun toiminnan lähtökohtana tai perustehtävänä hyödyn tuottaminen jollekin sen ulkopuoliselle taholle, joita ovat lähtökohtaisesti asiakas ja omistaja. Tämä pitää hyvin paikkansa myös haastattelujen perusteella. Kun yrityksiltä kysyttiin organisaation mission muotoutumiseen vaikuttavia asioita tai tekijöitä, nousivat asiakkaat ja omistajat esille lähes jokaisessa haastattelussa. Ainoastaan näiden painotukset hieman vaihtelivat ja toisilla yrityksillä mission keskiössä oli omistajan näkökulman ja tarpeiden konkretisointi, kun taas toiset halusivat korostaa asiakkuutta. Suurin osa myös kertoi, että mission sisältöä on strategiaprosessin yhteydessä mietitty ja kahdessa yrityksessä missioon oli myös tehty muutoksia. Yksi haastateltava myös kertoi, ettei yrityksellä ole varsinaista missiota määritelty lainkaan.

Virastojen vastaukset olivat keskenään hyvin samanlaisia. Tämä johtuu siitä, että virastojen perustehtävät on määritelty lainsäädännössä, joka on luonnollisesti myös keskeisin tekijä mission muotoutumisen taustalla. Lisäksi viraston missiota linjaa oman hallinnon alan missio ja näiden kahden pitää olla keskenään sopusoinnussa. Myös virastot kertoivat käyneensä missioidensa sisältöä läpi strategiaproessin yhteydessä ja yhdessä virastossa siihen oli tehty pieniä muutoksiakin. Liikkumavaraa on kuitenkin yritysten missioihin verrattuna huomattavasti vähemmän johtuen ylemmän tahon ohjauksesta.

### 5.3.3. Visio

Organisaation visiota koskeva kysymys oli kaksiosainen. Haastateltavia pyydettiin ensin määrittelemään vision rooli strategian laadinnassa ja tämän jälkeen kuvailemaan hyvän vision ominaisuuksia. Vision rooli tuntui olevan kaikissa yrityksissä hyvin samantyyppinen. Eräs haastateltava määritteli vision organisaation sisäiseksi ohjenuoraksi, joka generoi sisäistä tekemistä ja kertoo mikä on maali. Vastaavasti erään toisen haastateltavan mukaan visio kertoo organisaation roolin ja tehtävän yhteiskunnassa sekä asiakkaiden ja kuluttajien odotukset sen suhteen. Visiolla on tärkeä rooli luonnollisesti myös strategian laadinnassa ja sen kerrottiin tuovan kunnianhimoa koko prosessiin ja ohjaavan ihmisten ajattelua oikeaan suuntaan. Millainen sitten on hyvä visio? Vastaukset olivat odotetusti melko lähellä hyvän strategian määritelmää. Ensinnäkin, hyvä visio on innostava ja inspiroiva, se luo hyvää yhteishenkeä ja saa ihmiset saman tavoitetilän taakse. Toiseksi, se on kunnianhimoinen ja tavoitteellinen, mutta kuitenkin myös aito ja realistinen sekä ennen kaikkea saavutettavissa. Kolmanneksi, se kertoo selkeästi mitä haetaan, näyttää oikean suunnan ja antaa tukea arjessa. Tärkeää myös on, että visio on tarpeeksi lyhyt ja täten helposti muistettavissa.

Kysyttäessä vision roolista, olivat virastot hyvin samoilla linjoilla yritysten kanssa. Erään määritelmän mukaan visio toimii organisaation suunnannäyttäjänä, haastajana ja maalina. Se on kiintopiste tulevaisuudessa, joka kannustaa ja motivoi henkilökuntaa. Eräs toinen haastateltava taas kertoi, että visiossa tiivistyy, millaista virastoa ja toimintaympäristöä tavoitellaan ja minkä puolesta virasto tekee työtä strategiakauden ajan. Myös virastoissa visiolla on merkittävä rooli strategian laadinnassa ja se vaikuttaa eri-

tyisesti strategisten päämäärien laadintaan. Visio myös toimii strategiasisältöjen testauspintana, sillä se kiteyttää sen, mihin strategialla pyritään. Visioiden hiontaan käytetään virastoissa paljon aikaa, koska on tarkkaa, mitä sanoja siinä käytetään. Usein visio myös kärsii siitä, että siinä pitää olla tiettyjä sanamuotoja. Entä millainen on virastojen mielestä hyvä visio? Myös tässä vastaukset olivat yritysten kanssa lähes yhtenevät. Hyvä visio katsoo rohkeasti tulevaisuuteen, mutta on kuitenkin realistinen ja saavutettavissa. Se ilmoittaa selkeästi päämäärän tai suunnan, mihin toimenpiteitä kohdistetaan. Lisäksi hyvää visiota voidaan kuvailla adjektiiveilla innostava, selkeä, ymmärrettävä, napakka ja mieleenpainuva. Erään haastateltavan mukaan on myös tärkeää, että visio juttelee mission kanssa, mutta ei kuitenkaan sekoitu siihen.

#### 5.3.4. Arvot

Kun yrityksiltä kysyttiin, miten organisaation arvot ohjaavat strategian laadintaa, oli vastauksissa havaittavissa hieman hajontaa. Yhteistä kaikille yrityksille on, että arvot on määritelty ja ne ohjaavat tavalla tai toisella yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Sen sijaan niiden merkitys strategian laadintaan vaihteli eri yritysten välillä. Kaksi haastateltavaa viidestä kertoi, että arvoilla on yritykselle suuri merkitys ja ovat läsnä kaikessa arjen toiminnassa ja näin ollen ne ohjaavat myös strategian laadintaa. Loput puolestaan arvioivat arvojen ohjaavan strategian laadintaa vain vähän tai ei lainkaan. Syyksi mainittiin muun muassa se, että laadittu strategia oli luonteeltaan kirkas bisnesstrategia. Haastateltavien mukaan yhdessäkään yrityksessä ei käyty strategian laadinnan yhteydessä arvokeskustelua. Tämä johtuu siitä, että arvoja pidetään strategiaa huomattavasti pysyvämpänä elementtinä eikä hyvää arvopohjaan ole tarvetta lähteä strategian laadinnan yhteydessä muuttamaan.

Myös virastojen arvot on määritelty ja ne ohjaavat organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa. Yhtä virastoa lukuun ottamatta kaikki kertoivat arvoilla olevan huomattavan suuri vaikutus myös strategian laadintaan. Esimerkiksi yhden haastateltavan mukaan arvot toimivat strategian ja valintojen kivijalkana ja perustana sekä niihin kuuluva arvostus ja avoimuus heijastuvat sekä strategian sisältöön että myös itse laadintaprosessiin. Toinen haastateltava puolestaan kertoi, että viraston arvot käytiin strategiaprosessin

aikana läpi ja niitä selkeytettiin ymmärrettävämpään muotoon. Kyseisen viraston strategiassa haluttiin avata, miten arvot näkyvät organisaation omassa työssä sekä asiakkaille. Kolmannessa virastossa arvot taas toistuvat sen toiminta-ajatuksessa, johon tehtiin strategiaprosessin aikana pieniä täsmennyksiä. Vastaavasti neljännessä virastossa arvot näkyvät strategian laadinnassa siten, että ne kannustavat uusiutumiseen sen sijaan, että säilytettäisiin vanhaa ja huonosti toimivaa.

#### 5.4. Strategisten projektien suunnittelu

Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää, miten strategiassa määritellyt tavoitteet on johdettu kehitysprojekteiksi ja miten niiden toteutus on varmistettu.

##### 5.4.1. Kehitysprojektit

Kysyttäessä strategisten tavoitteiden johtamisesta kehitysprojekteiksi, nousi yritysten kohdalla voimakkaasti esiin must-win battles -ajattelu (MWB), mitä suosittiin neljässä yrityksessä viidestä. Must-win battleilla tarkoitetaan suoraan suomennettuna taisteluita, jotka on pakko voittaa. Ne ovat yrityksen johdon valitsemissa strategisesti tärkeitä ponnistuksia, joiden onnistuminen on kriittistä ja joihin panostetaan merkittävästi resursseja. Niiden aikajänne on tyypillisesti noin 1-2 vuotta ja taistelun kohteena voi olla esimerkiksi tietyn liiketoiminnan kääntäminen tappiollisesta kannattavaksi, toiminnan kulujen karsiminen tai ylivertaisen asiakaskokemuksen luominen. Must-win battles -ajattelu edellyttää aina priorisointia, sillä samassa yrityksessä tai toimintayksikössä ei voi olla kovin montaa keskeistä taistelua yhtä aikaa. (Hoverfält 2012.) Haastateltavien mukaan projekteilla on selkeä omistajuus ja selkeät tavoitteet. Niiden resursointi varmistetaan aina etukäteen ja niiden vaikutuksia ja edistymistä seurataan säännöllisesti. Yhdessä yrityksissä lähestymistapa kehitysprojekteja kohtaan oli perinteisempi ja yksi haastateltavista kertoi, että strategiassa on määritelty tavoitteet kolmeksi vuodeksi eteenpäin ja näistä strategiakauden tavoitteista on johdettu vuosittaiset painopistealueet, joiden toteuttamiseksi on tehty projektisuunnitelmat. Budjettikeskusteluissa päätetään, mitkä projektisuunnitelmat hyväksytään ja samalla niiden toteutus varmistetaan riittävällä ra-

hoituksella. Strategiakauden tavoitteilla on myös mittarit, joiden avulla niiden saavuttamista arvioidaan.

Virastojen toimintatavat ovat hyvin perinteisiä eikä yhdessäkään haastattelussa tullut esiin yritysmaailmasta tuttua must-win battles -ajattelua tai mitään muutakaan muoti-ilmiötä. Eräs haastateltava kertoi, että viraston strategiassa on määritelty strategiset päämäärät alatavoitteineen. Alatavoitteet on edelleen johdettu toimenpiteiksi, joiden toteutusta seurataan ja arvioidaan. Itse toteutus on monitahoinen asia, jota ohjataan sekä strategiadokumenteilla että vuosisuunnittelussa. Toinen haastateltava taas kertoi, että kehitysprojektien suunnittelun tueksi on määritelty kehittämisen painopistealueet, joiden projektointi ja seuranta on järjestetty ja vastuutettu. Projektiesityksiä ja -ehdotuksia tulee sekä ylhäältä alas että alhaalta ylöspäin etenevillä prosesseilla. Projektien arvioinnissa ja priorisoinnissa on perustana strategia ja kaikki projektit kytkevät strategian tavoitteisiin ja näkökulmiin. Projektien suunnittelua ja seuranta tehdään sekä organisaatio- että tulosyksikötasoilla osana normaalia seurantaprosessia. Lisäksi strategisia projekteja seurataan säännöllisesti myös johtoryhmässä. Yhdessä haastattelussa tuli esille myös sopimusohjausmalli. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation eri tasot tekevät keskenään palvelusopimukset, joita seurataan mittareilla. Sopimukset tehdään vuoden alussa ja syksyllä suoritetaan välitarkastus.

## 5.5. Strategian toteutus

Tämän teeman kysymykset liittyivät strategian toteutukseen. Haastateltavilta kysyttiin, millainen toimintasuunnitelma strategian toteuttamiseksi on tehty, millaisia jalkautuskeinoja organisaatioilla on käytössä ja millä keinoilla henkilöstö on saatu sitoutumaan strategiaan ja strategian toteuttamiseen.

### 5.5.1. Strategian toimeenpano

Kun yrityksiltä kysyttiin, millainen toimintasuunnitelma strategian toteuttamiseksi on tehty ja millaisia jalkautuskeinoja heillä on käytössä, liittyivät vastaukset edellä mainit-

tuihin kehitysprojekteihin. Tämä johtuu siitä, että strategioiden toiminnallistaminen ta-  
pahtuu usein juuri kehitysprojektien kautta. Eli yrityksissä, joissa kehitysprojekteja joh-  
detaan must-win battles -ajattelun kautta, käytetään samaa mallia myös strategian to-  
teuttamiseen ja jalkautukseen. Kahdessa haastattelussa tuli myös esille road mappien eli  
tiekarttojen laatiminen. Termillä road map viitataan yleisesti visuaaliseen suunnitel-  
maan, joka koostaa aikajanelle yrityksen pitkän aikavälin kehittämissuunnitelmat sekä  
niiden vaiheistuksen (Nieminen 2014). Näissä kyseisissä yrityksissä tämä tarkoitti käy-  
tännössä strategiassa määriteltyjen tavoitteiden sekä niihin johtavien kehityspolkujen  
esittämistä road mappien muodossa. Menetelmä tukee strategian toimeenpanoa ja vies-  
tintää sekä auttaa havainnollistamaan eri tekijöiden vaikutuksia esittämällä ne ymmär-  
rettävässä muodossa.

Tämän kysymyksen kohdalla virastojen toimintatavat poikkesivat yrityksistä aika pal-  
jon. Virastoissa on käytössä tulosohjausmalli, mikä luonnollisesti myös jokaisessa haas-  
tattelussa tuli päällimmäisenä esille. Valtiovarainministeriön (2016) määritelmän mu-  
kaan tulosohjaus on sopimusajatteluun perustuva vuorovaikutteinen ohjausmalli, jonka  
avulla pyritään löytämään tasapaino käytettävissä olevien resurssien ja niillä saavutetta-  
vissa olevien tulosten välille. Sen keskeisimpiä ohjausvälineitä ovat valtion talousarvio  
sekä ministeriöiden ja virastojen väliset tulossopimukset, joissa yksittäisen viraston tu-  
lostavoitteista sekä niiden edellyttämistä resursseista sovitaan. Näiden tulostavoitteiden  
toteumista seurataan säännöllisesti ja virasto raportoi niistä tilinpäätökseen kuuluvassa  
toimintakertomuksessaan. Eräs haastateltava täsmensi, että viraston ja ohjaavan ministe-  
riön väliseen vuosittain tehtävään tulossopimukseen nostettavat asiat perustuvat strate-  
giaan. Strategian linjaukset siirretään tuloskortteiksi, jotka sisältävät sekä tavoitteita että  
toimenpiteitä. Tuloskortit puretaan edelleen yksityiskohtaisemmiksi toimiksi, jotka on  
aikataulutettu ja vastuutettu. Johto myös käsittelee toimeenpanoa kokonaisuutena pari  
kertaa vuodessa. Toisen haastateltavan mukaan strategia on viety osaksi yksiköiden tu-  
lossopimuksia ja henkilöiden kehityskeskusteluita. Viraston johtajille, esimiehille ja  
keskeisille asiantuntijoille on järjestetty tukea strategian toimeenpanoa varten ja osa  
toimeenpanoa ja jalkautusta on ollut myös osallistava laadintaprosessi itsessään. Lisäksi  
strategiaviestintä on jatkuvaa ja integroitu luontevaksi osaksi kokonaisviestintää.

### 5.5.2. Henkilöstön sitouttaminen

Kun yrityksiltä kysyttiin, millä keinoilla henkilöstö on saatu sitoutumaan strategiaan ja strategian toteuttamiseen, korostui kaikissa vastauksissa ennen kaikkea viestinnän merkitys. Strategiasta pyritään kommunikoimaan mahdollisimman paljon sekä suunnitelmallisesti että epävirallisesti. Viestinnän merkitys strategian toimeenpanon onnistumisen kannalta on suuri ja useissa organisaatioissa on myös laadittu viestintäsuunnitelmat strategiaviestinnän tueksi. Yksi keino viestiä strategiaa on myös johdon jalkautuminen ja työntekijöiden kanssa käytävät keskustelut leirinuotiohengessä. Muita haastatteluissa esille tulleita asioita olivat osallistaminen, tavoitteiden asettaminen ja palkitseminen. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvasi edustamansa yrityksen toimintatapaa seuraavasti: ”Avainhenkilöt ovat mukana strategian laadinnassa, ja strategiaviestinnän aikana käydään vuoropuhelua muun henkilöstön kanssa. Strategian pohjalta laaditaan yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat ja henkilötason tavoitekortit. Ohjaava palkitseminen tukee tavoitteita ryhmä- ja/tai yksilötasolla.” Yhdessä toisessa haastattelussa puolestaan tuli esille osallistamisen, tavoitteiden asettamisen ja palkittamisen välinen yhteys. Ihmisiä osallistetaan tavoitteiden kautta ja kehityskeskusteluissa käydään läpi jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet, jotka on liitetty palkittamisjärjestelmään ja mittareihin. Tavoitteet ja palkittamisjärjestelmä linkittyvät yrityksen toimintasuunnitelmaan, joka taas vastaa- vasti linkittyy painopistealueiden kautta suoraan strategiaan.

Myös virastojen vastauksissa tuli ilmi hyvin pitkälti samoja asioita kuin edellä yritysten vastauksissa. Ainoastaan palkittamisesta ei kukaan maininnut sanallakaan, vaikka henkilökohtaisista tulostavoitteista yhden haastateltavan kanssa puhetta olikin. Näillä tulostavoitteilla ei kuitenkaan kyseisessä virastossa todettu olevan kovin vahvaa yhteyttä strategiaan. Virastojen vastauksissa ehkä vielä viestintääkin enemmän korostettiin henkilöstön laajoja osallistumismahdollisuuksia. Henkilöstön osallistaminen sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin ja tuo myös esille sen, millaisia tavoitteita henkilöstö itse haluaa nähdä. Monessa virastossa henkilöstön kerrottiin olleen tavalla tai toisella mukana strategiaprosessin kaikissa vaiheissa. Esimerkiksi eräässä virastossa tehtiin heti valmistelun alkuvaiheessa henkilöstökysely vanhan strategian onnistumisesta. Lisäksi esimiehet pitivät omissa yksiköissään strategian valmistelun aikana yhteisen kysymysrunгон pohjalta

keskustelutilaisuuksia, joiden tulokset koottiin yhteiseen nettityökaluun ja niitä hyödynnettiin strategian käsittelyssä koko talon henkilöstötilaisuudessa. Myös valmiista strategiatekstistä pyydettiin henkilöstön kommentit. Saman viraston vastauksessa korostui myös viestinnän merkitys valmistelun eri vaiheissa. Strategia oli säännöllisesti esillä esimerkiksi kuukausittain pidettävissä koko talon henkilöstöinfoissa. Viestinnän kannalta on myös tärkeää, että johto viestii olevansa strategian takana ja uskoo siihen, että strategiaan on kirjattu oikeat asiat. Tärkeää on myös pystyä sitomaan ja perustelemaan strategia ja käytäntö yhteen. Eli on pystyttävä näyttämään, mihin kehitysprojektit perustuvat, mitä strategia tarkoittaa koko viraston toiminnassa ja mitä se tarkoittaa henkilön omassa toiminnassa ja mistä syystä. Tätä yhteyttä pyritään tuomaan esiin myös kehityskeskusteluissa, joissa arvioidaan omien tehtävien kytkeytymistä strategiaan sekä omaa osaamista suhteessa henkilöstöstrategiassa määriteltyihin ydinosaamisiin.

## 5.6. Strategian seuranta, arviointi ja päivitys

Haastattelujen viimeinen teema liittyi strategian seurantaan, arviointiin ja päivitykseen. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, miten strategian toteutumista seurataan ja arvioidaan ja mitkä tekijät vaikuttavat strategian aktiiviseen elinkaareen. Haastatelluilta myös tiedusteltiin, mitkä ovat heidän mielestään olleet tärkeimmät opit organisaation strategiaprosessista, miten sitä voitaisiin parantaa ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin.

### 5.6.1. Strategian toteutumisen seuranta ja arviointi

Yritysten strategioiden seurannassa ja arvioinnissa korostuvat säännöllisyys sekä systemaattisuus. Strategiassa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista sekä erityisesti niihin liittyviä must-win battleja ja kehitysprojekteja seurataan ja arvioidaan säännöllisesti sekä hallitus- että johtoryhmätasolla erilaisten mittareiden avulla. Yleisimmin tämä tapahtuu kvartaaliraportoinnin kautta kolmen kuukauden välein, jossa tavoitteet ja niiden mittarit käydään läpi. Strategiasta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä tiedotetaan säännöllisesti myös julkisuuteen. Toteutumisen lisäksi myös strategiassa tehtyjä linjauksia arvioidaan säännöllisesti, jotta tiedetään, pitävätkö ne edelleen paikkansa ja voidaanko nii-

den mukaan edelleen jatkaa. Tämä edellyttää luonnollisesti myös säännöllistä toimintaympäristön analysointia, jotta tiedetään, mitä ympärillä tapahtuu.

Myös virastoissa strategioiden toteutumisen seuranta on säännöllistä ja systemaattista, mutta sitä tehdään kuitenkin hieman harvemmin kuin yrityksissä. Tämä johtuu siitä, että virastoissa tai yleensä missään muissakaan julkishallinnoissa ei ole käytössä samanlaista kvartaaliraportointia kuin yrityksissä. Eräs haastateltava kertoi, että viraston strategian toteutumista seurataan säännöllisesti puolivuositain ja vuosittain osana toiminnan seuranta ja suunnittelua. Vastaavasti erään toisen haastateltavan mukaan lähtökohtana on se, että vuotuisissa tulostavoitteissa näkyy strategian vaikutus mahdollisimman vahvasti ja tulostavoitteita seurataan kolmannesvuositain tapahtuvalla tertiiliraportoinnilla. Myös virastoissa strategian paikkansapitävyyttä tarkastellaan määräajoin tai tarvittaessa tekemällä syvällisempi analyysi strategiasta ja sen päivitystarpeista. Seurantaan ja analysointitiedon tuottamiseen osallistuvat tyypillisesti viraston johto sekä asiantuntijat. Seurantatietoa saadaan esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmästä, asiantuntija-analyyseilla ja talousseurannasta. Johtoryhmä myös nimeää vuosittain strategiset päätaavoitteet, eli sen, mihin erityisesti halutaan panostaa. Tämä on kuitenkin erään haastateltavan mukaan käytännössä heikentänyt strategian voimaa eikä auta valintojen tekemistä.

### 5.6.2. Strategian aktiivinen elinkaari

Strategian aktiivisen elinkaaren määräytymiseen liittyvissä tekijöissä tulevat esille hyvin pitkälti samat seikat kuin haastattelun ensimmäisessä kysymyksessä, jossa tiedusteltiin syitä strategian päivitysprosessin käynnistämiseksi. Kuten kyseisen kysymyksen vastauksissa kävi ilmi, on yritysten strategiatyö joko vuosikellon mukaista toimintaa tai muutamana vuoden välein tapahtuvaa syvällisempää työtä. Vuosikellomallissa strategian päivitys tapahtuu nimensä mukaisesti vuosittain, ellei mitään merkittävää tapahdu. Vuosikello toimii samalla muistilistana siitä, mitä kaikkea pitää tehdä. Päivityksen aikana muun muassa tehdään toimintaympäristöseuranta sekä arvioidaan strategisia valintoja ja strategian ajantasaisuutta muutenkin. Strategiaan voidaan tehdä myös lisäyksiä, jos jotain huomataan puuttuvan. Vaikka strategiatyö olisi jatkuvaa, on asioita tarkasteltava myös pidemmällä aikavälillä. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi heidän yrityksensä

tämän hetkisen strategisen aikaikkunan ulottuvan aina vuoteen 2030 asti ja yrityksessä on pyritty arvioimaan, miten maailma tänä aikana muuttuu. Muissakin haastatteluissa maailman ja toimintaympäristön muuttuminen tulivat esille ja niiden katsottiin olevan keskeisimmät taustatekijät strategian aktiivisen elinkaaren määräytymisen taustalla.

Virastojen strategioiden aktiivisen elinkaaren määrittävät tekijät voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: hallitusohjelmaan ja toimintaympäristön muutoksiin. Hallitusohjelma vaikuttaa strategian elinkaareen siten, että hallinnonalat ovat ohjeistaneet virastoja sitomaan strategiat hallituskausiin. Yksittäisen viraston strategiaa ohjaa sen oman hallinnonalan konsernistrategia, joka puolestaan perustuu voimassa olevaan hallitusohjelmaan ja sen toimintasuunnitelmaan. Virastojen nykyisten strategioiden elinkaari on siis 2016–2020 ja ne perustuvat pääministeri Juha Sipilän 29.5.2015 päivättyyn hallitusohjelmaan. Hallitusohjelman lisäksi strategian aktiiviseen elinkaareen vaikuttavat myös toimintaympäristön ja -edellytysten muutokset, kuten talous, teknologian kehittyminen ja yleinen yhteiskunnallinen tilanne. Jos näissä tapahtuu jotain viraston toimintaan vaikuttavia olennaisia muutoksia, niin vastaavasti myös viraston strategiaa muutetaan, päivitetään tai uudistetaan. Myös valtiontalouden kiristyvät kehykset vaikuttavat strategiaan. Esimerkiksi eräässä virastossa YT-neuvotteluiden myötä poistui 50 henkilötyövuotta 300:sta, minkä vuoksi kaikkia asetettuja tavoitteita ei voida toteuttaa.

### 5.6.3. Tärkeimmät opit strategiaprosessista

Viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta tiedusteltiin, mitkä ovat olleet tärkeimmät opit organisaation strategiaprosessista sekä miten sitä voitaisiin mahdollisesti parantaa ja mitä voisi tehdä toisin. Yritykset pitivät strategiaprosessejaan yleisesti ottaen onnistuneina eikä mitään suuria epäonnistumisia tullut esille. Tyytyväisiä oltiin esimerkiksi edellä strategian toimeenpanon yhteydessä mainittuun road map -periaatteeseen, mikä helpotti asioiden työstämistä ja lukujen vertailua usealla eri aikahorisontilla. Kiitosta sai myös bottom-up -lähestymistapa, mikä auttoi henkilöstön osallistamisessa huomattavasti. Viestintä koettiin sellaiseksi osa-alueeksi, josta löytyy aina hieman parannettavaa. Viestintä pitäisi pitää paremmin ajan tasalla strategian vaiheista ja asiat pitäisi pystyä kiteyttämään ymmärrettävään ja yksinkertaiseen muotoon. Usein myös strategian laati-

misen aikataulu koettiin kiireelliseksi, eikä pohdinnoille jäänyt tarpeeksi aikaa. Myös konkretiaa peräänkuulutettiin ja strategia pitäisi saada kytkettyä paremmin osaksi joka-päiväistä toimintaa. Strategian pitäisi myös ohjata enemmän ja erään haastateltavan mukaan strategiassa pitäisi uskaltaa tehdä suurempia ja rohkeampia valintoja. Päätökset pitäisi perustaa analyysihin eikä kaikkia uusia ideoita pitäisi toteuttaa. Joskus pitäisi myös uskaltaa sanoa ei, eikä strategiaa saa rakentaa sellaisella periaatteella, että siinä on vähän kaikkea kaikille.

Myös virastot olivat melko tyytyväisiä strategiaprosesseihinsa, mutta jokainen haastateltava näki myös jotain parantamisen varaa. Vastauksissa korostui erityisesti konkreettisuuden merkitys. Asioita ei voi koskaan konkretisoida ja avata liikaa ja on tärkeää varmistaa, että asioista on kaikilla riittävän yhtenäinen käsitys ja ymmärrys. Strategia jää helposti vieraaksi ja paperinmakuiseksi, jos se tuntuu jäävän liian kauaksi käytännöstä ja arjen tekemisestä. Myös strategian arkistamisessa eli sanojen ja käytännön yhteyden johdonmukaisessa osoittamisessa on aina parannettavaa. Strategian kytkeminen osaksi arkea ja toimintaa pitäisi tehdä aukottomasti alkaen strategiakirjauksista ja päätyen yksittäisen henkilön arkeen. Myös valintojen ja priorisointien tekemistä voisi aina kirkastaa ja terävöittää, eli pitäisi olla rohkeutta tehdä valintoja ja uskaltaa myös luopua. Lisäksi täytyy muistaa, että myös strategian seuranta ja arviointi vaativat työtä. Kun strategia-asiakirja on valmis, saattaa taisteluväsymys yllättää eikä jälkihoito ole enää yhtä intensiivistä kuin itse strategian laadinta. Henkilöstön osallistaminen koettiin monessa virastossa onnistuneeksi, mutta aina siitäkin hieman parannettavaa löytyy. Esimerkiksi erään haastateltavan mukaan on hyvä, että strategian taustalla on systemaattinen prosessi, mutta myös luova keskustelu pitäisi sallia. Yhteisille keskusteluille ei voi olla koskaan tarpeeksi aikaa ja pitäisi löytää jokin tehokas tapa saada ihmiset aidosti osallistumaan ja mukaan strategiakeskusteluun.

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kvalitatiivisen vertailututkimuksen tavoitteena oli selvittää: mitä strategia on ja minkälaisia käsitteitä siihen liittyy, minkälaisista työvaiheista ja menetelmistä strategia-prosessi koostuu ja miten yrityksen ja julkishallinnon strategiaprosessit eroavat toisistaan.

Tutkielman ensimmäinen pääkysymys koski strategian olemusta ja siihen liittyviä käsitteitä. Läpikäydyn tutkimuskirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että strategiassa on pohjimmiltaan kysymys organisaation toiminnan pitkäjänteisestä hallitsemisesta sekä sen suhteuttamisesta tulevaisuuteen ja toimintaympäristöön. Strategia on koko organisaation laajuinen toimintatapa, jonka avulla yhteiset päämäärät pyritään saavuttamaan. Se ohjaa organisaation johdon ajatukset siihen, mikä on organisaation tavoitteiden ja olemassaolon kannalta tärkeintä. Se asettaa näkökulman siihen, mitä pitää tehdä ja miksi. Lisäksi se sisältää organisaation arvot, suuntaa huomion muutokseen ja aiheuttaa muutosta. Strategiakäsitettä voidaan edelleen täsmentää Mintzbergin viiden P:n jaotteen kautta, jonka mukaan strategia voi olla suunnitelma, juoni, malli, asema tai näkökulma.

Strategiakäsitteestä on erotettavissa strategisen ajattelun käsite, jota voidaan yksinkertaisimmillaan kuvata organisaation toiminnan punaisen langan hahmottamiseksi, minkä sisältö riippuu siitä ympäristöstä, missä organisaatio kulloinkin toimii. Strateginen ajattelu muodostaa perusasenteen ja suhtautumisen organisaation johtamisessa ja oman toiminnan ohjaamisessa. Se on näkemistä eri suuntiin ja se johtaa päättäjien ajatukset siihen, mikä organisaation kannalta on tärkeintä. Strategisen ajattelun alakäsitteitä ovat strateginen suunnittelu, strateginen analyysi sekä strateginen johtaminen. Strateginen suunnittelu tuo strategisen ajattelun osaksi organisaation käytännön toimintaa erilaisten käsitteiden, menetelmien ja työkalujen avulla. Se mahdollistaa organisaation eri osien osallistumisen strategioiden laadintaan ja helpottaa päätösten toteuttamista. Strategisen analysoinnin perimmäisenä tarkoituksena on ymmärryksen lisääminen, mikä tapahtuu suodattamalla kerätystä ja hallussa olevasta tiedosta organisaation toiminnan kannalta oleelliset osat, joiden avulla se voi varautua tulevaisuuden haasteisiin ja havaita tulevat

mahdollisuudet kilpailijoitaan paremmin. Strateginen johtaminen on strategisen päätöksentekoprosessin hallintaa, joka auttaa ennakoimaan ja hallitsemaan ympäristön muutoksia ja varautumaan tulevaisuuteen. Strateginen johtaminen rinnastetaan yleensä strategisen päätöksenteon prosessiin ja strategiaprosessi voidaan nähdä sen käytännön ilmentymänä.

Strategisen ajattelun teoriasta on löydettävissä erilaisia koulukuntajaotteluita, joista jokaisella on omat tieteelliset lähtökohdat, näkemykset ja käsitteet. Tässä tutkielmassa on käytetty Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin tekemä kymmenen koulukunnan jaottelua, joista jokainen tarkastelee strategian muotoutumista ja strategista johtamista omasta näkökulmastaan. Koulukunnat ovat nimeltään Muotoilukoulukunta, Suunnittelukoulukunta, Asemointikoulukunta, Yrittäjäyyskoulukunta, Kognitiivinen koulukunta, Oppimiskoulukunta, Valtakoulukunta, Kulttuurikoulukunta, Ympäristökoulukunta ja Konfiguraation koulukunta. Näistä kolme ensimmäistä ovat luonteeltaan ohjeistavia ja ne kertovat, miten strategiat pitäisi muodostaa. Kuusi seuraavaa koulukuntaa puolestaan ovat luonteeltaan kuvaavia ja ne kertovat, miten strategiat todellisuudessa syntyvät. Viimeisessä koulukunnassa nämä kaikki yhdistyvät ja se on luonteeltaan sekä ohjeistava että kuvaava.

Tutkielman toinen pääkysymys koski strategiaprosessia sekä sen työvaiheita ja menetelmiä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan strategiaprosessi kuvaa sitä, miten organisaation strategia laaditaan ja miten sen vaatimat muutokset toteutetaan. Siinä on kyse sellaisen keinovalikoiman muodostamisesta, jonka avulla organisaation toimintaa kehitetään ja linjataan kohti visiossa täsmennettyjä tavoitteita. Strategian laatiminen voidaan nähdä joko lineaarisena, itsestään kehkeytyvänä tai jatkuvana prosessina. Tässä tutkielmassa näkökulma oli lineaarinen ja strategiaprosessin läpikäynnissä hyödynnettiin Lindroosin ja Lohiveden (2010: 29) määrittelemää viisiportaista mallia, joka koostuu strategisten tietojen keruusta ja analysoinnista, strategian määrittelystä, strategisten projektien suunnittelusta, strategian toteutuksesta ja strategian seurannasta, arvioinnista ja päivityksestä. Strategiaprosessin läpiviennissä käytetään myös apuna erilaisia työkaluja, joista yleisimmät ovat Benchmarking, Balanced Scorecard ja SWOT-analyysi.

Strategiaprosessi alkaa strategisten tietojen keruulla ja analysoinnilla. Siinä on kyse organisaation strategisesta aseman määrittelystä, mikä koostuu ulkoisen ympäristön vaikutusten tunnistamisesta, organisaation strategisesta kyvykkyydestä sekä sidosryhmien odotuksista ja vaikutuksesta. Tämän jälkeen on vuorossa strategian määrittely, mikä on valintojen tekemistä erilaisten ajateltavissa olevien vaihtoehtojen välillä. Valinnoissa on kyse organisaation tulevaisuutta koskevista päätöksistä ja siitä, miten organisaation strategiseen asemaan liittyviin paineisiin ja vaikutteisiin tulee vastata. Valintojen keskiössä ovat organisaation missio, visio ja arvot, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden, johon organisaation strategia ja koko sen toiminta perustuvat. Strategiaprosessin kolmantena vaiheena on strategisten projektien suunnitteluvaihe, minkä tarkoituksena on määrittää ja kirjata keskeiset kehitysprojektit, joita tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Näiden kehitysprojektien avulla organisaatio etenee vaiheittain vision suuntaan ja kohti strategisia päämääriä. Tämän jälkeen on vuorossa strategian toteutusvaihe, joka on paljon työtä ja resursseja vaativa jatkuva ja koko strategiajakson kestävä prosessi. Strategian toteutus tapahtuu organisaation jokapäiväisen käytännön toiminnan kautta ja toteutuksessa noudatetaan vuosittaisia toimintasuunnitelmia, joissa on määritelty kyseisen vuoden tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteiden saavuttamista tuetaan. Strategia käännetään konkreettiseksi toiminnaksi toimeenpanon avulla, missä korostuvat strategiaviestintä, organisointi, resursointi, palkitseminen sekä erityisesti muutosjohtaminen. Strategiaprosessin viimeisenä vaiheena on strategian seuranta, arviointi ja päivitys. Strategian mukaisen toiminnan ja kehitysprojektien etenemistä valvotaan seurantajärjestelmän avulla. Strategiassa ei välttämättä ole osattu ennakoida kaikkia toimintaympäristön muutoksia, minkä vuoksi on hyvä säännöllisin väliajoin arvioida, pitävätkö tehdyt strategialinjaukset edelleen paikkansa ja voidaanko niiden mukaisesti jatkaa. Linjauksia voidaan tarvittaessa täsmentää ja äärimmäisessä tapauksessa koko strategia voidaan joutua määrittelemään uudestaan.

Tutkielman kolmas pääkysymys koski yrityksen ja julkishallinnon strategiaprosessien eroja. Tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että yritysten ja julkishallinnon toimintatavat ovat lähtökohtaisesti erilaiset ja näin ollen myös strategian sisältö pohjautuu eri seikkoihin. Keskeisimmät erot tulevat siitä, että yritysten on toimittava omakatteisesti eli tuotettava toiminnallista ylijäämää asiakashyödyn tuottamisen lisäksi. Sen

sijaan julkisorganisaatioille riittää, että ne toimivat tehokkaasti tuottaessaan perustehtävänsä mukaista hyötyä. Julkishallinnossa ei siis tavoitella omistaja-arvon kasvua eikä voittoa. Nämä erot heijastuvat suoraan myös visioon. Siinä missä yritysten visioissa korostuvat usein taloudelliset tavoitteet, täsmentyy julkishallinnon visiossa se, millainen kyseisen organisaation tulisi perustehtävänsä toteuttajana olla. Eroa on myös toiminnan arvioinnissa ja tavoitteissa. Julkishallinnon toiminnan tulosten arviointi ei ole yhtä selkeää ja yleistä kuin yrityksissä, koska käytössä ei ole samanlaista tuloraportointimekanismia. Kvartaaliraportointi tuo varoitussignaalit hyvissä ajoin esille ja toisaalta myös pakottaa yrityksen reagoimaan, jos tulot jäävät kustannuksia pienemmiksi. Myös julkishallinnon ja yrityksen toiminnan tavoitteet eroavat toisistaan. Yrityksissä tavoitteet on määritelty tarkasti ja asetettu tärkeysjärjestykseen, kun taas julkishallinnossa poliittiset intressit ovat aina läsnä ja tästä syystä tavoitejoukko on usein ristiriitainen. Selkeiden tavoitteiden ja lyhyin väliajoin tehtävien arviointien vuoksi myös strategiakysymysten käsittely on yrityksissä helpompaa. Julkishallinnon ja yritysten välillä on eroa myös siinä, kuka palvelut maksaa ja kuka niitä käyttää. Tästä johtuen yksityisellä puolella palveluista saatu palaute on suoraa ja julkisella puolella epäsuoraa, mikä taas puolestaan strategiatyössä heijastuu suoraan ohjaus- ja palautejärjestelmien rakentamiseen.

Suomalaisista yrityksistä ja valtion virastoista teemahaastatteluilta kerätyn aineiston perusteella näyttää siltä, että edellä mainitut lähtökohtaiset erot tulevat esille monessa kohdassa myös käytännön strategiatyössä. Tämä kävi hyvin ilmi jo heti ensimmäisen kysymyksen kohdalla, kun haastateltavilta kysyttiin strategiaprosessin käynnistämisen taustalla olevia syitä. Kaikilla virastoilla strategian päivittämisen syynä oli oman hallinnon ohjeistus sitoa strategia hallituskausiin, kun taas yrityksillä syynä oli yleisimmin toimintaympäristön muuttuminen. Myös strategisten tietojen keruu- ja analysointivaiheessa oli havaittavissa jonkin verran eroja. Toimintaympäristön analysointi oli molemmissa ryhmissä jatkuvaa työtä, mutta sen painopistealueet olivat erilaiset. Siinä missä yritysten toimintaympäristön analysoinnissa kilpailijoiden ja markkinoiden analysointi oli merkittävässä roolissa, korostui virastojen kohdalla sidosryhmien analysointi. Sidoryhmien kohdalla oli muutenkin huomattavia eroja, kun yritykset mainitsivat tärkeimmiksi sidoryhmikseen omistajat, henkilöstön ja asiakkaat, kun taas virastojen kohdalla ne olivat asiakkaat, hallintokumppanit sekä ohjaavat ja valvovat viranomaiset.

Kysyttäessä resurssien analysoinnista, olivat molemmat ryhmät hyvin samoilla linjoilla ja toivat esille henkilöstön osaamisen sekä kyvykkyudet. Taloudelliset resurssit jäivät yritysten kohdalla yllättävän vähälle huomiolle ja vain yksi toi asian esille. Virastojen taloudellisen resurssit puolestaan ovat yleensä helposti ennustettavissa johtuen tasaisesta budjetti- ja tulo-rahoituksesta.

Strategian määrittelyyn liittyvät kysymykset koskivat hyvän strategian ominaisuuksia, missiota, visiota ja arvoja. Molemmat ryhmät mainitsivat hyvän strategian ominaispiirteiksi sen tulevaisuuteen painottuvan visionäärisen ja uudistavan luonteen, innostavuuden sekä selkeyden ja ymmärrettävyyden. Eroa oli lähinnä siinä, että virastojen näkemyksissä tuli lisäksi esille myös strategian toteuttamiskelpoisuus sekä sen mahdollistama priorisointi. Mission muotoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kysyttäessä nousi yritysten kohdalla asiakkaat ja omistajat ylitse muiden. Virastojen kohdalla vastaukset olivat odotetunlaiset, sillä niiden perustehtävät on määritelty lainsäädännössä. Kun haastateltavia pyydettiin määrittelemään vision rooli strategian laadinnassa ja tämän jälkeen kuvailemaan hyvän vision ominaisuuksia, oli molempien ryhmien vastaukset hyvin samanlaiset. Vision rooli nähtiin luonnollisesti hyvin tulevaisuuteen painottuvana ja sen sanottiin muun muassa toimivan suunnannäyttäjänä. Hyvän vision ominaisuuksissa korostuivat hyvin pitkälti samat asiat kuin hyvän strategiankin ominaisuuksissa. Hyvän vision sanottiin katsovan rohkeasti tulevaisuuteen, mutta olevan kuitenkin realistinen ja saavutettavissa. Se ilmoittaa selkeästi päämäärän tai suunnan, mihin toimenpiteitä kohdistetaan ja lisäksi hyvää visiota voidaan kuvailla adjektiiveilla innostava, selkeä, ymmärrettävä, napakka ja mieleenpainuva. Kysyttäessä arvojen strategiaa ohjaavasta vaikutuksesta, oli vastauksissa havaittavissa hieman hajontaa. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että arvot ohjaavat tavalla tai toisella organisaation jokapäiväistä toimintaa. Virastoissa niiden koettiin ohjaavan useimmiten myös strategian laadintaa, mutta yrityksissä vaikutus nähtiin melko vähäisenä.

Strategisten projektien suunnittelussa nousi yritysten kohdalla voimakkaasti esiin priorisointia korostava must-win battles -ajattelu. Must-win battleilla tarkoitetaan yrityksen johdon valitsemia strategisesti tärkeitä ponnistuksia, joiden onnistuminen on kriittistä ja joihin panostetaan merkittävästi resursseja. Kaikilla projekteilla on myös selkeä omista-

juus ja selkeät tavoitteet. Lisäksi niiden resursointi varmistetaan etukäteen ja niiden vaikutuksia ja edistymistä seurataan säännöllisesti. Virastojen vastauksissa ei must-win battles -ajattelumallia tullut esille, vaan lähestymistapa oli perinteisempi. Virastoissa kehitysprojektien suunnittelun tueksi on yleensä määritelty kehittämisen painopistealueet, joiden projektointi ja seuranta on järjestetty ja vastuutettu. Projektien arvioinnissa ja priorisoinnissa on perustana strategia ja kaikki projektit kytkeään strategian tavoitteisiin ja näkökulmiin. Projektien suunnittelua ja seuranta tehdään sekä organisaatio- että tulosyksikötasoilla osana normaalia seurantaprosessia. Lisäksi strategisia projekteja seurataan säännöllisesti myös johtoryhmässä.

Strategian toteutusta koskevat kysymykset liittyivät strategian toimeenpanoon sekä henkilöstön sitouttamiseen. Yrityksissä, joissa kehitysprojekteja johdetaan must-win battles -ajattelun kautta, käytetään samaa mallia myös strategian toteuttamiseen ja jalkautukseen. Parin yrityksen kohdalla esille tuli myös road mappien laatiminen, joissa koostetaan aikajanelle yrityksen pitkän aikavälin kehittämissuunnitelmat sekä niiden vaiheistus. Virastojen vastaukset strategian toteuttamiseen liittyen poikkesivat yrityksistä huomattavasti. Tässä tuli jälleen hyvin esille ylemmän tahon ohjaus, sillä virastoissa on käytössä tulosohtausmalli ja viraston ja ohjaavan ministeriön väliseen vuosittain tehtävään tulossopimukseen nostettavat asiat perustuvat strategiaan. Strategian linjaukset siirretään tulokorteiksi, jotka sisältävät sekä tavoitteita että toimenpiteitä. Tulokortit puretaan edelleen yksityiskohtaisemmiksi toimiksi, jotka on aikataulutettu ja vastuutettu. Henkilöstön sitouttamista koskevissa asioissa molemmat ryhmät olivat hyvin samoilla linjoilla ja vastauksissa korostui ennen kaikkea viestinnän merkitys, osallistaminen ja tavoitteiden asettaminen. Yritysten vastauksissa tuli lisäksi esiin palkitseminen, mitä ei virastojen haastatteluissa mainittu.

Kun haastateltavilta kysyttiin strategian toteutumisen seurannasta ja arvioinnista, korostui sekä yritysten että virastojen vastauksissa säännöllisyys ja systemaattisuus. Yrityksissä strategiassa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista sekä erityisesti niihin liittyviä must-win battleja ja kehitysprojekteja seurataan ja arvioidaan säännöllisesti sekä hallitus- että johtoryhmätasolla erilaisten mittareiden avulla. Yleisimmin tämä tapahtuu kvartaaliraportoinnin kautta kolmen kuukauden välein, jossa tavoitteet ja niiden mittarit

käydään läpi. Virastoissa strategian toteutumista seurataan ja arvioidaan kvartaaliraportoinnin puuttumisesta johtuen hieman harvemmin, yleensä puolivuositain tai vuosittain. Molemmissa ryhmissä myös strategiassa tehtyjä linjauksia arvioidaan säännöllisesti, jotta tiedetään, pitävätkö ne edelleen paikkansa ja voidaanko niiden mukaan jatkaa. Tämä edellyttää luonnollisesti säännöllistä toimintaympäristön analysointia, jotta tiedetään, mitä ympärillä tapahtuu. Strategian aktiivisen elinkaaren määräytymiseen liittyvissä tekijöissä tulevat esille hyvin pitkälti samat seikat kuin strategian päivityksen taustoihin liittyvässä kysymyksessä. Eli yrityksissä toimintaympäristön muutokset ovat keskeisessä roolissa, kun taas virastoissa paine tulee yleemmältä taholta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kerätyn aineiston pohjalta voidaan perustellusti väittää, että julkishallinnon ja yritysten strategiaprosesseissa on eroja. Nämä erot liittyvät ensinnäkin strategian elinkaaren vaikuttaviin tekijöihin, joista yrityksillä keskeisimpänä on toimintaympäristön muutokset ja virastoilla hallinnonalan ohjeistus sitoa strategia hallituskausiin. Toinen ero liittyy sidosryhmiin, joista yritykset mainitsivat tärkeimmiksi omistajat, henkilöstön ja asiakkaat, kun taas virastojen kohdalla ne olivat asiakkaat, hallintokumppanit sekä ohjaavat ja valvovat viranomaiset. Kolmas ero tulee mission muotoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, joita yritysten kohdalla olivat asiakkaat ja omistajat, kun taas virastojen perustehtävät on määritelty lainsäädännössä. Neljäs ero liittyy strategian toimeenpanoon, joka yrityksissä tapahtuu useimmiten must-win battles -ajattelun ja roadmappien kautta, kun taas virastoissa on käytössä tulosohjausmalli. Yhteisenä tekijänä näiden kaikkien erojen taustalla voidaan perustellusti pitää lainsäädäntöä ja valtionhallintoa, joiden ohjaava vaikutus näkyy virastojen toiminnassa ja myös strategiaproessin kulussa.

**LÄHDELUETTELO**

Ahola, Jyrki (1995). Yrityksen strategiaprosessi: näkökohtia strategisen johtamisen kehittämiseksi konserniorganisaatiossa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.

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

Bryson, John M. (2004). Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: A Wiley Imprint.

Eskola, Jari & Juha Suoranta. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Hakanen, Matti (2007). Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Hannus, Jouko, Jan-Erik Lindroos & Tapani Seppänen (1999). Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä: strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. Espoo: HM&V Research Oy.

Hautamäki, Antti (1995). Kaupunkiko yritys?: kaupungin strateginen johtaminen ja konserniajattelu. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Hiltunen, Arto (2011). Johtamisen taito – Elämänmittainen matka. Helsinki : WSOY-pro.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoverfält, Päivi (2012). Johda jokaista kehitysprojektia kuin must-win battlea! Saata-vissa 9.11.2016: [http://www.projekti-instituutti.fi/blogi/johda\\_jokaista\\_kehitysprojektia\\_kuin\\_must-win\\_battlea!.2113.blog](http://www.projekti-instituutti.fi/blogi/johda_jokaista_kehitysprojektia_kuin_must-win_battlea!.2113.blog).
- Huttunen, Pekka (2000). Neljäs aalto. Helsinki: Kauppakaari.
- Hämäläinen, Virpi & Hanna Maula. Strategiaviestintä (2004). Helsinki: Inforviestintä.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes & Richard Whittington (2007). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Harlow: Pearson Education.
- Juholin, Elisa (2009). Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Juuti, Pauli (2007). Lopuksi: Strategiaprosessi, tunteet ja toiminta. Teoksessa: Strategia, tunteet ja toiminta, 151–162. Toim. Pauli Juuti. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.
- Jylhä, Eila & Riitta Viitala (2013). Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Järvinen, Pekka (2001). Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, Mika (2015). Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, Mika (2004). Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2002). Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum.

- Karlöf, Bengt (1998). *Strategia – suunnitelmasta toteutukseen*. Helsinki: WSOY.
- Kause, Panu (2015). *Projektisalkut strategian toteutuksen työkaluna*. Saatavissa 9.11.2016: <http://www.aalto.fi/blog/projektisalkut-strategian-toteutuksen-tyokaluna>.
- Kehusmaa, Kirsti (2010). *Strategiatyö – organisaation voimanlähde*. Helsinki: Kauppakamari.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotter, John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Krogars, Marco & Jukka Ojala (1999). *Tulevaisuuden haasteet - strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen*. Teoksessa: *Strateginen johtaminen sotilasorganisaatiossa: Näkökulmia kokonaisuuden hallintaan ja laajojen muutosten johtamiseen*, 11–34. Toim. Marco Krogars & Jukka Ojala. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Laamanen, Tomi, Mika Kamensky, Terhi Kivilahti, Paavo Kosonen, Kalle Laine & Martin Lindell (2005). *Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi*. Helsinki: WSOYpro.
- Laukkanen, Mauri & Sinikka Vanhala (1992). *Liikkeenjohtamisen perusteet*. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Lehto, Sakari T. (1991). *Muutoksen johtaminen: strategioita ja pohdintoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Lindroos, Jan-Erik & Kari Lohivesi (2010). *Onnistu strategiassa*. Helsinki : WSOYpro.

- Lämsä, Anna-Maija & Taru Päivike (2013). Organisaatiokäyttäjien perusteet. Helsinki: Edita.
- Löfström, Erika (2006). Miten muut sen tekevät? Oppia hyvistä esimerkeistä verkko-opetuksesta!. Teoksessa: Laadukkaasti verkossa – Yliopistollisen verkko-opetuksen ulottuvuudet, 179–188. Helsinki: Helsingin yliopisto, Kasvatustieteiden laitos, Käyttäjätieteellinen tiedekunta. Saatavissa 9.11.2016: <http://www.helsinki.fi/ktl/julkaisut/lv/laadukkaastiverkossa.pdf>.
- Mantere, Saku, Virpi Hämäläinen, Petri Aaltonen, Heini Ikävalko & Veikko Teikari (2003). Organisaation strategian toteuttaminen suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.
- Mintzberg, Henry (1991). Strategic thinking as “seeing”. Teoksessa: Arenas of strategic thinking, 21-25. Toim. Juha Näsi. Helsinki: Foundation for Economic Education
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (1998). Strategy Safari: The Complete Guide Through The Wilds Of Strategic Management. London: Prentice Hall.
- Määttä, Seppo & Timo Ojala (2000). Tasapainoisen onnistumisen haaste: johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki: Edita.
- Nieminen, Harri (2014). Hyppy tulevaisuuteen – Hyvän roadmapin merkitys. Saatavissa 10.11.2016: <https://blog.ambientia.fi/2014/10/23/hyppy-tulevaisuuteen-hyvan-roadmapin-merkitys>.
- Näsi, Juha (1987). Liikkeenjohdon viisastenkivet. Espoo: Weilin + Göös.
- Näsi, Juha & Manu Aunola (2001). Yritysten strategiaprosessit: Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

- Ponteva, Katariina (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Ponteva, Katariina (2012). *Muutoksessa*. Helsinki: Talentum.
- Raudasoja, Kaisa & Marja-Leena Johansson (2009). *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. Helsinki: WSOYpro.
- Salminen, Ari (2007). *Hallintovertailun metodologia*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisu, Tutkimuksia 234, Hallintotiede 26.
- Santalainen, Timo & Pekka Huttunen (1993). *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. Espoo: Weilin + Göös.
- Santalainen, Timo (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsinki: Talentum.
- Silén, Timo (2006). *Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Sotarauta, Markku (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Tampere : Finnpublishers.
- Strömmer, Päivi (2005). *Vertailukehittäminen: Virtuaalikyypära nimeltä Benchmarking*. Teoksessa: *Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä*, 55–64. Toim. Riitta Seppänen-Järvelä. Helsinki: Stakes. Saatavissa 9.11.2016: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf>.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2000). *Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari.
- Temmes, Armi & Liisa Välikangas (2010). *Strateginen ajautuminen*. Helsinki: WSOYpro.

- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, Lauri & Tuula Sumkin (2009). Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo : WS Bookwell.
- Valpola, Anneli (2004). Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Talentum.
- Valtiovarainministeriö (2016). Tulosohjaus. Saatavissa 11.11.2016: <http://vm.fi/hallintopolitiikka/ohjausjarjestelmat/tulosohjaus>.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Tutkimuksia 283. Hallintotiede 35. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, Riitta (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia. No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Vuorinen, Tero (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

**LIITE 1. Haastattelupyyntö****ARVOISA VASTAANOTTAJA**

Olen julkisjohtamisen pääaineopiskelija Vaasan yliopistosta. Teen pro gradu -tutkielmaa strategisesta johtamisesta ja erityisesti strategian laatimisesta. Tutkielmani tavoite on selvittää, miten yrityksen ja julkishallinnon strategiaprosessit eroavat toisistaan.

Toivon, että voisitte varata noin 45 minuuttia asiantuntijahaastatteluun. Haastattelu tehdään puhelimitse. Haastattelukysymykset ovat liitteenä.

Otan teihin yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi.

Tutkielman kohderyhmänä on viisi valtion virastoa ja viisi suomalaista yritystä. Jokaisesta haastatellaan yksi strategisesta johtamisesta vastaava henkilö. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja haastatteluaineistoa käytetään vain pro gradu -tutkielmaani. Tutkielman ohjaajana on julkisjohtamisen yliopistonlehtori HTT Olli-Pekka Viinamäki.

Kiitos jo etukäteen ja mukavaa kevään jatkoa!

Terveisin,

Hannu Pihlaja

[hannu.pihlaja@student.uva.fi](mailto:hannu.pihlaja@student.uva.fi)

LIITE: Haastattelukysymykset

**LIITE 2. Haastattelukysymykset****HAASTATTELUKYSYMYKSET****TAUSTAKYSYMYKSIÄ**

1. Milloin strategianne on viimeksi päivitetty ja mitkä olivat keskeiset syyt strategian päivitysprosessin käynnistämiseksi?
2. Kauanko prosessin läpivieminen kesti?
3. Käytettiinkö strategiaproessin läpiviennissä ulkopuolista apua?

**STRATEGISTEN TIETOJEN KERUU JA ANALYSOINTI**

4. Miten olette analysoineet toimintaympäristöänne?
5. Miten olette analysoineet organisaationne sisäisiä resursseja?
6. Mitä muita osa-alueita olette analysoineet ja miten? Oletteko analysoineet esim. markkinoita, kilpailijoita tai asiakkaita?
7. Miten teidän tärkeimmät sidosryhmät on strategian laadinnassa otettu huomioon?

**STRATEGIAN MÄÄRITTELY**

8. Millainen on mielestänne hyvä strategia? Nimeä kolme asiaa:
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
9. Mitkä asiat tai tekijät vaikuttivat organisaationne mission muotoutumiseen?
10. Millainen rooli visiollanne on strategian laadinnassa?

11. Millainen on mielestänne hyvä visio? Nimeä kolme asiaa:

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

12. Miten organisaationne arvot ohjaavat strategian laadintaa?

### **STRATEGIAN TOTEUTUS JA STRATEGISTEN PROJEKTtien SUUNNITTELU**

13. Minkälainen toimintasuunnitelma strategian toteuttamiseksi on tehty? Minkälaisia jalkautuskeinoja teillä on käytössä?

14. Miten strategiset tavoitteet johdettiin teillä kehitysprojekteiksi ja miten niiden toteutus on varmistettu?

15. Millä keinoilla henkilöstö on saatu sitoutumaan strategiaan ja strategian toteuttamiseen?

### **STRATEGIAN SEURANTA, ARVIOINTI JA PÄIVITYS**

16. Miten strategian toteutumista seurataan ja arvioidaan?

17. Mitkä tekijät määrittävät strategianne aktiivisen elinkaaren?

18. Mitkä ovat olleet tärkeimmät opit strategiaprosessistanne? Mitä pitäisi parantaa ja mitä voisi tehdä toisin?

**KIITOS VASTAUKSISTA!**

**LIITE 3. Haastatellut henkilöt**

## Virastot:

- Maaseutuvirasto, kehittämissiantuntija Iina Aittoniemi, 20.5.2016
- Museovirasto, kehittämisjohtaja Pirjo Hamari, 11.5.2016
- Liikennevirasto, kehitysjohtaja Sinikka Hartonen, 31.5.2016
- Liikenteen turvallisuusvirasto, hallintojohtaja Juhani Nikula, 20.6.2016
- Tilastokeskus, ylijohtaja Heli Mikkela, 12.7.2016

## Yritykset:

- Valio Oy, johtaja (strategia ja HR) Rauno Hiltunen, 6.5.2016
- Veikkaus Oy, kehitysjohtaja Jari Vähänen, 10.5.2016
- Neste Oil Oyj, strategiajohtaja Tuomas Hyyryläinen, 18.5.2016
- Fortum Oyj, johtaja (strategy, people and performance) Risto Penttinen, 17.6.2016
- Cargotec Oyj, strategiajohtaja Mikael Laine, 6.7.2016