



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jonna Kuusisto

Miten operatiivisen työn esihenkilö johtaa suhteessa yrityksen strategiaan

Operatiivisen johdon vastuu ja roolit strategian toteuttamisessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Jonna Kuusisto		
Tutkielman nimi:	Miten operatiivisen työn esihenkilö johtaa suhteessa yrityksen strategiaan : Operatiivisen johdon vastuu ja roolit strategian toteuttamisessa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Anne Söderman		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	109

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia miten operatiivisen työn esihenkilöt hyödyntävät yrityksen strategiaa päivittäisjohtamisessa. Strategian onnistunut toteuttaminen koetaan aieman kirjallisuuden perusteella haasteena liiketoiminnassa. Operatiivinen johto on merkittävä tutkimuskohde strategian toteuttamisen tutkimuksessa, sillä jos strategiaa ei saada vietyä yrityksen asiakasrajapintaan, ei sen toteutumisen uskota onnistuvan. Operatiivinen johto luetaan keskijohtoon, jonka vastuuta on korostettu uusimman strategia käytännössä tutkimussuuntauksen myötä yhä enemmän. Tutkimusaineisto perustuu kahdeksan operatiivisen työn esihenkilön haastatteluun. Haastattelujen avulla pyrittiin muodostamaan ymmärrystä siitä, miten operatiivinen johto kokee yrityksen strategian soveltamisen käytännön johtamistyöhön.

Strategia on käsitteenä monipuolinen ja laaja, joka koetaan operatiivisella tasolla helposti arjesta kaukaisena olevana kokonaisuutena. Kirjallisuuden perusteella strategisen ajattelun taitoa vaaditaan yhä enemmän myös operatiiviselta johdolta, eikä sitä enää mielletä vain ylimmän johdon ominaisuudeksi. Tutkimusaineiston perusteella strateginen ajattelu estyy helposti arjen kii-reiden vuoksi ja strategian toteuttamisen toivotaan olevan operatiivisella tasolla yksinkertaista sekä helposti toistettavaa ilman erityistä strategisen ajattelun taitoa.

Tutkimuksessa tutkitaan Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämää Balanced Scorecard työkalua strategianmukaisen johtamisen tukena operatiivisella tasolla. Työkalu perustuu tavoiteasetantaan, jonka avulla liiketoimintastrategia pilkotaan käytännön toimiksi. Tutkimusaineiston perusteella strategia toteutuu parhaiten operatiivisella tasolla ennalta asetettujen tavoitteiden kautta, jolloin strategian mukainen toiminta tulee automaattisemmin arkijohtamiseen mukaan. Haasteena operatiivisen työn johtajat kokevat tavoitteiden osittaisen irrallisuuden yrityksen strategiasta. Ne strategiset painopisteet, jotka jäävät tavoiteasetannan ulkopuolelle, jäävät todennäköisesti myös toteutumatta. Vahvuutena strategian mukaisessa johtamisessa koettiin kokemus, joka oli saatu strategian laadintaan osallistumalla.

Tässä tutkimuksessa on kuvattu kattavasti kirjallisuuden ja operatiivisen työn esihenkilöiden kokemusten perusteella erilaisia strategian toteuttamisen rooleja, joita tarvitaan ristipaineen keskellä työskentelemiseen ja strategian käytäntöön viemiseen. Tutkimusaineistossa näistä rooleista vahvimmin esiin nousivat strategian merkityksen luoja ja strategian toteuttaja. Operatiivisen työn johtajat kokevat, että heillä on iso vastuu strategian käytäntöön viemisessä, mutta kaipaavat enemmän selkeyttä omaan rooliinsa ja vastuunjakoon. Jos nämä edellä mainitut kohdat ovat yrityksessä kunnossa ja Balanced Scorecard on laadittu kokonaisvaltaisesti yrityksen strategia huomioiden, koetaan strategian toteuttaminen helpoksi keski johdon tasolla.

AVAINSANAT: Operatiivinen johto, strategia, strategian implementointi, Balanced Scorecard

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rajaus	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	Strategia	14
2.1	Strategia käsitteenä	14
2.1.1	Rationaalinen tutkimussuuntaus	15
2.1.2	Prosessuaalinen tutkimussuuntaus	16
2.1.3	Strategia käytännössä tutkimussuuntaus	18
2.1.4	Käsitteen monipuolisuus	20
2.2	Strateginen ajattelu	22
3	Strategian toteuttaminen operatiivisella tasolla	25
3.1	Strategian ilmentyminen käytännössä	25
3.2	Operatiivisen johdon vastuu ja roolit	28
3.3	Balanced Scorecard ja strategiakartta	32
3.3.1	Strategian käytäntöön vieminen Balanced Scorecardin avulla	37
3.3.2	Strategiakartta visualisoi yrityksen strategiaa	39
3.3.3	Tavoitteiden asettaminen Balanced Scorecardin avulla	41
3.3.4	Balanced Scorecardin kritiikki	43
4	Tutkimuksen toteutus	46
4.1	Tutkimusmenetelmä ja tieteenfilosofia	46
4.2	Tutkimusaineiston keruu	48
4.2.1	Haastateltavien valinta	51
4.2.2	Haastatteluiden toteutus	53
4.3	Tutkimusaineiston analyysi	56
4.3.1	Aineiston litterointi	58
4.3.2	Aineiston pelkistäminen	59
4.3.3	Aineiston jäsentäminen ja tulkinta	60

5	Tutkimustulokset	63
5.1	Operatiivisen työn esihenkilöiden kokemukset strategiasta	63
5.2	Operatiivisen johdon strateginen ajattelu	65
5.3	Operatiivisen johdon vastuu ja roolit strategian toteuttamisessa	70
5.4	Balanced Scorecard strategian toteuttamisen työkaluna	78
5.5	Tutkimustulosten yhteenveto	81
6	Johtopäätökset	87
6.1	Tutkimuskysymyksiin liittyvät havainnot	87
6.2	Pohdinta	91
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	92
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	95
	Lähteet	98
	Liitteet	109
	Liite 1. Haastattelukysymyksen runko	109

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.	12
Kuvio 2. Yrityksen strategian muodostuminen.	21
Kuvio 3. Strategian toteuttaminen operatiivisella tasolla.	31
Kuvio 4. Balanced scorecardin näkökulmat.	33
Kuvio 5. Taloudellisen näkökulman pääperiaatteet.	34
Kuvio 6. Asiakaskeskeisen näkökulman pääperiaatteet.	35
Kuvio 7. Prosessikeskeisen näkökulman pääperiaatteet.	36
Kuvio 8. Oppimisen ja kasvun näkökulman pääperiaatteet.	37
Kuvio 9. Balanced Scorecardin pääperiaatteet.	39
Kuvio 10. Strategiakartta.	40
Kuvio 11. Tutkimuksen teemat ja tutkittavan ilmiön rakentuminen.	51
Kuvio 12. Strateginen ajattelu erilaisissa operatiivisen johtamisen tilanteissa.	69
Kuvio 13. Operatiivisen johdon roolit strategian toteutuksessa.	78
Kuvio 14. Balanced Scorecardin pääperiaatteiden kriittiset kohdat tutkimusaineiston perusteella.	83
Kuvio 15. Strategian pilkkominen osakokonaisuuksiksi operatiiviselle johdolle.	85
Kuvio 16. SWOT-analyysi strategian mukaisesta johtamisesta operatiivisella tasolla.	86
Kuvio 17. Päättökysymys ja tutkimusaineistosta tehdyt havainnot.	88
Kuvio 18. Operatiivisen esihenkilön kokemat roolit ja vastuun laajuus.	89
Kuvio 19. Operatiivisen johdon tukitarpeet strategian mukaisessa johtamisessa.	91

Taulukot

Taulukko 1. Strategian laadukkuutta mittaavat kysymykset.	22
Taulukko 2. Keskijohdon tunnistettu rooli strategian toteutuksessa.	29
Taulukko 3. Haastatteluiden ja haastateltavien taustatiedot.	54
Taulukko 4. Esimerkki tutkimusaineiston analyysistä.	61
Taulukko 5. Operatiivisen johdon roolit tutkimusaineistossa ja kirjallisuudessa.	71

1 Johdanto

Strategia on moninainen käsite ja käytännössä jokaisella liiketoimintaa harjoittavalla yrityksellä tulisi olla oma strategiansa. Vaikka strategia on sanana monelle tuttu, on käsitteelle lähes yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijöitäkin (Hakala, 2010, s. 7). Strategia on käsitteenä ollut jo vuosikymmeniä käytössä, mutta siitä huolimatta sen systemaattinen toteuttaminen on vieläkin haasteena liiketoimintamaailmassa. Nimittäin edelleen liikemaailmassa yritysten strategioista epäonnistuu jopa 50 % osittain tai kokonaan käytäntöön viemisessä (Cândido & Santos, 2015; Śliwczyński, 2011, s. 45). Tutkimusten mukaan 73 % johtajista on sitä mieltä, että strategian toteuttaminen on strategian laadintaa vaikeampaa ja 72 % tiedosti, että strategian toteuttaminen vie enemmän aikaa kuin laatiminen (Cândido & Santos, 2015). Nämä luvut herättävät arvatenkin tiedeyhteisöissä mielenkiintoa asian tutkimiselle. Myös Nutt (1987) ja Hrebiniak (2008, s. 31) ovat sitä mieltä, että strategian käytäntöön vieminen on strategiaprosessin työläin ja aikaa vievin vaihe, ja Šilenskytén (2020) mukaan johtajat kokevat strategian toteuttamisen suurimpana haasteena johtamisessa. Jos strategiaa ei saada vietyä käytännön toimiksi, osoittautuu strategian laadinta turhaksi työksi.

Strategian onnistumista on aiheena tutkittu paljon viime vuosikymmenien aikana ja suosittuja tutkimusaiheita ovat olleet muun muassa strategian implementointi (ks. Kärnä, 2016; Šilenskytè, 2020), strategiaviestintä (ks. Strandman, 2009) ja strategiajohtaminen (ks. Brown, 2005; Demir, 2018). Strategian implementointi, eli käytäntöön vieminen, pysyy edelleen ajankohtaisena tutkimusaiheena, sillä merkittävää muutosta strategioiden onnistumisprosentissa ei ole havaittu viime vuosikymmenellä. Kokonaisuutena strategia-prosessi on laaja, sisältäen myös useita pienempiä osakokonaisuuksia, joiden tutkiminen yhdessä ja erikseen toisistaan on aiheellista. Śliwczynskin (2011, s. 45–46) mukaan päivittäinen operatiivinen työ tehdään usein ilman yhteyttä yrityksen strategiaan ja strategiaa ei käytetä tai hyödynnetä riittävän tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi käytännössä. Strategian suunnittelu ja toteutus tulee olla linkitetty toisiinsa, eikä strategiatyö suinkaan rajaudu vain sen suunnitteluun (Ikävalko, 2005, s. 14).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten operatiivinen johto hyödyntää yrityksen strategiaa päivittäisessä johtamisessaan. Suurin osa käytännön työstä tehdään operatiivisella tasolla, joten sen vuoksi operatiivinen johto on tutkimusaiheena merkittävä strategian onnistumisessa. Uusimman strategia käytännössä (engl. Strategy as Practise) tutkimussuuntauksen mukaan, strategia on jotain sellaista mitä ihmiset tekevät (Einola, 2018, s. 9; Buss & Kuyvenhofen, 2011, s. 112; Mustonen, 2009, s. 19). Moni yrityksen asiakasrajapinnan työntekijöistä ei välttämättä näe strategian tärkeyttä tai oman roolinsa merkitystä strategian toteuttamisessa, mikäli operatiivisen työn esihenkilö ei johda päivittäistä työtä vakuuttavasti yrityksen strategian pohjalta.

Strategian onnistumisen kannalta on tärkeää pohtia, miten yrityksen strategia saadaan siirrettyä strategiselta johdolta operatiivisen johdon päivittäiseksi työkaluksi. Käytännön vastuu strategian implementoinnista on usein operatiivisen työn esihenkilöillä (ks. Floyd ja Wooldridge 1992; Ikävalko, 2005; Mantere, 2008; Lavarda ja muut, 2010; Śliwczyński, 2011; Buss & Kuyvenhofen, 2011; Barton & Ambrosini, 2013; Cruikshank ja muut, 2015), mutta heillä ei ole välttämättä riittävästi resursseja ja osaamista soveltaa strategiaa käytäntöön. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, miten operatiivisen työn esihenkilö johtaa suhteessa yrityksen strategiaan ja mitä haasteita operatiivinen johto kohtaa strategian pohjalta johtaessaan.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten operatiivista työtä tekevien työntekijöiden esihenkilö johtaa päivittäisessä työssään suhteessa yrityksen strategiaan. Sen lisäksi pyritään selvittämään mitä eri keinoja hänellä on käytettävissään strategian mukaisen päivittäisjohtamisen tueksi. Tässä tutkimuksessa tutkitaan jatkuvia strategian jalkauttamisen toimia operatiivisella tasolla, eli jo olemassa olevan strategian hyödyntämistä päivittäisessä esihenkilötyössä. Kohderyhmänä tutkimuksessa ovat päivittäistä työtä johtavat esihenkilöt.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä siihen, miten operatiivisen työn esihenkilö käyttää yrityksen strategiaa hyödykseen päivittäisjohtamisessa. Tutkimuksessa käydään läpi operatiivisen johdon rooleja strategian käytäntöön viemisessä ja strategian käytäntöön viemisen keinoja operatiivisen johdon tasolla. Yksi tunnetuimmista työkaluista strategian käytäntöön viemiseen on Balanced Scorecard, joka esitellään tässä tutkimuksessa ja tutkitaan sen mahdollisuuksia päivittäisen työn strategian mukaisen johtamisen välineenä ja sunnannäyttäjänä. Lisäksi tutkimuksen avulla halutaan lisätä ymmärrystä siihen, mitä haasteita operatiivinen johto kokee strategian mukaisessa johtamisessa. Sen kautta on tarkoitus selvittää, mitä tukea operatiivinen johto tarvitsee tällä hetkellä, viedäkseen strategian mukaisen työskentelyn osaksi yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan, ja siten koko yrityksen lähemmäksi strategiakauden tavoitteiden onnistumista. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi ja aiheen tutkimisen tueksi on asetettu kolme tutkimuskysymystä, joihin pyritään löytämään vastaus tässä tutkimuksessa.

Pääkysymys:

- Miten operatiivisen työn esihenkilö hyödyntää yrityksen strategiaa päivittäisjohtamisessa?

Alakysymykset:

- Millaisessa roolissa operatiivisen työn esihenkilö näkee itsensä strategian toteuttamisessa?
- Mitä tukea operatiivinen johto tarvitsee strategian toteuttamiseen?

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksellä, on tarkoitus selvittää miten operatiivisen työn esihenkilö hyödyntää tällä hetkellä yrityksen strategiaa omassa päivittäisjohtamisessaan. Päätutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään olemassa olevia operatiivisen johdon keinoja strategian toteuttamiseksi, jonka uskotaan korreloivan suoraan operatiivisen tason toimiin, ja sitä kautta koko liiketoimintastrategian onnistumiseen. Päätutkimuskysymyksen lisäksi on asetettu kaksi apututkimuskysymystä, joista ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, millaisena operatiivisen työn johtaja kokee

oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Lisäksi sen avulla halutaan ymmärtää paremmin keskijohdon merkitys, vastuun määrä ja erilaiset roolit strategian toteuttajana.

Toisella alatutkimuskysymyksellä on tarkoitus selvittää, onko yrityksellä sellaisia tukitoimia käytössä, jotka operatiivinen johto kokee tärkeäksi olemassa olevan strategian implementoinnissa arjen toimintoihin ja omaan työhönsä. Lisäksi tämän toisen alatutkimuskysymyksen avulla pyritään nostamaan esiin mahdollinen lisätuen tarve ja selvittämään mahdolliset esteet ja haasteet strategian mukaiselle päivittäiselle johtamiselle. Tämä toinen alatutkimuskysymys on samalla kartoitus operatiivisen johdon strategiaymmärryksestä ja sen syventymiseen vaikuttavista tekijöistä. Näiden tutkimuskysymysten avulla on tarkoitus lähestyä tutkittavaa aihetta etukäteen määritellystä näkökulmasta ja tuottaa vastaukset tutkimuskysymyksiin laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmistä kerrotaan lisää luvussa neljä.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia strategian toteuttamista, strategian mukaisen johtamisen näkökulmasta, operatiivisen johdon tasolla. Strategian implementointia, eli käytäntöön viemistä, pidetään usein strategiaprosessin tärkeimpänä ja työläimpänä vaiheena (Whittington, 2003, s. 117). Tutkimus keskittyy päivittäisen työn johtamisen myötä operatiiviseen johtoon ja heidän panostuksestaan olemassa olevan strategian viemisestä käytäntöön. Osittain tämä panostus strategian käytäntöön viemiseen voi olla myös piilevää, sillä tässä tutkimuksessa halutaan päästä näkemään operatiivisen työn johdon johtamismallin taakse. Tarkoitus on selvittää, mistä päivittäisen työn johtamisen malli saadaan, ja miten suuressa yhteneväisyyden suhteessa se on yrityksen strategiaan. Lisäksi halutaan selvittää, miten strategian soveltaminen onnistuu päivittäistyön johtamisessa. Tutkimuksen pääpaino on strategian mukaisessa operatiivisen työn johtamisessa ja sen kautta strategian käytäntöön viemisessä ja siihen vaikuttavissa päätekijöissä. Tässä tutkimuksessa työkaluksi strategian käytäntöön viemiseksi on valittu Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä Balanced Scorecard. Työkalun tarkoitus on muuttaa

yrittäjien strateginen pidemmän ajan tahtotila, lyhyen ajan sisällä tapahtuvaksi operatiiviseksi toiminnaksi, erilaisten mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla (esim. Kaplan & Norton, 2001; Kaplan & Norton, 2007, s. 293; Bochenek, 2019, s. 8). Operatiivisen työn esihenkilö tarvitsee sellaisia päivittäisjohtamisen työkaluja, jotka ovat tarpeeksi yksinkertaisia sovellettavaksi käytäntöön operatiivisen tason työntekijöille.

Työkaluna Balanced Scorecard on sovellettavissa päivittäisen työn johtamiseen, eikä siten ole vain ylimmän johdon työkalu (Kaplan & Norton, 2000). Balanced Scorecard on luotu juuri strategian käytäntöön viemisen tueksi operatiiviselle tasolle asti. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia, onko työkalusta mahdollisesti hyötyä operatiiviselle johdolle strategian mukaisessa johtamisessa ja miten laajalti sen käyttö jo tunnetaan. Balanced Scorecard on päivitettävissä, sekä käytettävissä strategiakauden ajankohdasta riippumatta, eikä siten sitoudu vain strategian laadintaan tai ensimmäiseen implementoinnin vaiheeseen. Balanced Scorecardista tehtävä strategiakartta nostetaan myös esiin tutkimuksessa, sillä se on tarkoitettu strategian viestintään operatiiviselle tasolle ja tueksi yrityksen strategian ymmärtämiseen syy- ja seuraus suhteiden avulla. Strategiakartta on osa Balanced Scorecardin käyttöä.

Balanced Scorecardin monipuolisuuden ja tutkimukseen soveltuvuuden vuoksi ei toiselle työkalulle koettu enää erillistä tarvetta tämän tutkimuksen osalta, sillä suosittu Balanced Scorecard vastaa ominaisuuksiltaan parhaiten strategian mukaisen päivittäisjohtamisen tueksi vaadittavaa työkalua. Lisäksi tutkimuksen kokonaislaajuus halutaan pitää rajallisena, joten tutkimus keskittyy vain tähän yleisimpään työkaluun strategian käytäntöön viemiseen. Jotta tutkimus on saatu rajattua riittävästi strategian käytännön toteutukseen, on tutkimuksesta rajattu pääosin pois strategian laadintaan liittyvät käsitteet, toimet ja työkalut. Tässä tutkimuksessa ei siten oteta yksityiskohtaisesti kantaa siihen, miten strategian laadinnassa tulisi huomioida sen käytäntöön viemisen mahdollisuudet.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan yrityksen olemassa olevia strategian mukaisen johtamisen keinoja operatiivisen työn esihenkilöiden päivittäisessä työnteossa, eikä sen vuoksi yrityksen strategiakauden ajankohdalla ole merkitystä. Strategiakausi voi olla juuri vaihtunut tai se voi olla ollut jo useamman vuoden käynnissä. Tutkimuksen kohteeksi sopivat lähes kaikki yritykset, joissa on erikseen operatiivinen taso päivittäiselle työlle ja ylempi johto strategian laatimiselle. Tarkoitus on tutkia aihetta yleisellä tasolla ilman erillistä case-tutkimusta, laajemman kokonaisuuden ja tutkimusmateriaalin saamiseksi. Tutkimusmateriaalia pyritään keräämään sellaisten yritysten osalta, jossa organisaatio jakautuu eri tason portaisiin johtoryhmästä lähtien. Jotta tutkimustuloksiin saadaan mahdollisesti enemmän toistuvuutta ja siten parannettua tutkimustulosten luotettavuutta, on toimialoja valittu tutkimuksen kohteeksi kaksi. Nämä kaksi päivittäistyön toteutustavoiltaan toisistaan eroavaa toimialaa ovat finanssi- ja teollisuuden ala. Tutkimus keskittyy yksityiseen sektoriin, eikä tutkimuksessa siten oteta kantaa julkisen puolen toimijoihin ja käytäntöihin.

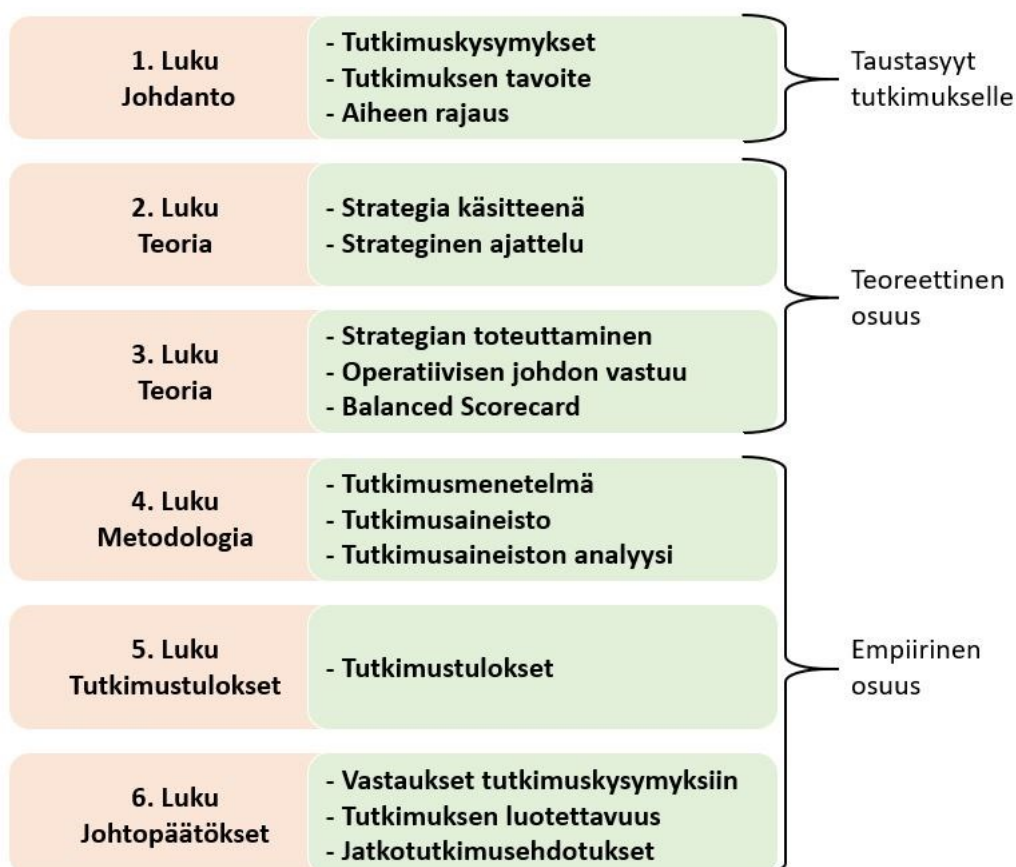
Tutkimus on kokonaisuudessaan mielenkiintoisempi toteuttaa yrityksissä, joissa strategiaa pyrkii toteuttamaan eri henkilöt, kuin sitä ovat laatineet. Silloin voidaan mitata helpommin, miten strategia on sisäistetty päivittäisen johdon työkaluksi useamman johtoportaan läpi onnistuneesti käytännön toimeksi asti. On oletettavasti selkeä ero tutkia toisen tahon laatiman strategian soveltamista johtamisen työkaluksi, kuin sellaista strategiaa, jota kyseinen operatiivisen työn esihenkilö on itse ollut merkittävästi mukana laadintavaiheessa. Joissain organisaatioissa myös operatiivisen työn esihenkilö saattaa osallistua strategian laadinnan eri vaiheisiin ja se tuo lisänäkökulmia tutkimukselle, eikä siten ole kuitenkaan este tutkimukseen osallistumiselle, mikäli strategia ei ole kokonaan yksin hänen luomansa.

Tarkoituksena on keskittyä päivittäisen johtamisen tutkimiseen strategisesta näkökulmasta. Lisäksi siihen liittyviin osa-alueisiin, kuten strategiseen ajatteluun ja Balanced Scorecardin käyttöön johtamisen tukena. Strateginen viestintä on merkittävässä osassa

strategian käytäntöön viemisessä ja strategiaviestintää on tutkittu jo useissa eri tutkimuksissa esimerkiksi Dulek ja Campbell (2015), Henderson ja muut (2015), Strandman (2009) ja Mustonen (2009). Tässä tutkimuksessa viestintää tutkitaan osana johtamista, mutta pääosin se on rajattu tämän tutkimuksen pääkohtien ulkopuolelle.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu pääasiassa kahdesta osasta, joista ensimmäisenä on tutkimuksen teoreettinen osuus ja sen jälkeen empiirinen osuus (ks. kuvio 1). Ennen tutkimuksen teoriaosuutta on johdantoluku, jossa pohjataan tutkimuksen taustasyitä ja määritellään tutkimuskysymykset. Lisäksi johdantoluvussa on määritelty tutkimuksen tavoite ja rajaus.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

Teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta osasta, joista ensimmäisessä on tarkoitus tutustua monitulkintaiseen strategian käsitteeseen ja sen taustoihin, jotta tutkimukseen tulee syvyyttä strategisen ymmärryksen osalta. Lisäksi samassa kappaleessa käsitellään strategisen ajattelun taitoa, erityisesti operatiivisen johdon osalta, tutkimuksen rajauksen mukaisesti. Tutkielman kolmannessa luvussa alkaa teoreettisen viitekehyyksen toinen osuus, jossa käsitellään teoriaa enemmän käytännön työskentelyn kautta. Luvun alussa käsitellään strategian toteuttamisen keinoja operatiivisessa työssä ja syvennetään ymmärrystä operatiivisen työn esihenkilön vastuusta strategian käytäntöön viemisessä. Lisäksi luvun lopussa tutkitaan Balanced Scorecardin ominaisuuksia ja sen soveltuvuutta strategian käytäntöön viemisen tueksi kirjallisuuslähteiden pohjalta. Tutkimuksen kannalta on tärkeää määritellä oleelliset käsitteet tutkimuksen taustalla, jotta ne voidaan ymmärtää yhdenmukaisesti tämän tutkimuksen osalta. Teoriaosuudessa näiden käsitteiden ymmärtämistä helpotetaan tulkinnalla, joka on tehty useiden erilaisten kirjallisuuslähteiden pohjalta.

Teoriaosuuden jälkeen tutkimuksessa on empiirinen osuus pääluvusta neljä lähtien, jossa avataan laadullista tutkimusmenetelmää ja sen valintaperusteita tähän tutkimukseen. Lisäksi alaluvuissa käsitellään tutkimusaineiston keruutapaa laadullisin menetelmin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Luvun lopussa kerrotaan tutkimusaineiston analyysistä sisällönanalyysin keinoin. Pääluvussa viisi peilataan tutkimustulosten pääkohtia tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen. Luvussa käsitellään operatiivisen työn esihenkilöiden kokemuksia yrityksen strategian mukaisesta johtamisesta, sekä keskijohdon erilaisia rooleja ja Balanced Scorecardin vaikutusta strategian mukaiseen johtamiseen operatiivisella tasolla. Luku sisältää myös suoria lainauksia haastatteluista, jotta voidaan havainnollistaa paremmin haastattelun perusteella tehtyjä tulkintoja. Kuudennessa pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset vastaten asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja kerrotaan pohdinnan kautta johtopäätökset. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta laadullisen tutkimuksen osalta. Luvun lopussa ennen lähteitä esitellään vielä jatkotutkimuksen mahdollisuuksia ja tarpeita tämän tutkimuksen pohjalta.

2 Strategia

Strategia on liiketoimintamaailmassa hallitseva ja monia tutkijoita kiinnostava käsite, joten osittain sen vuoksi tarkkaa ja yksiselitteistä määritelmää on mahdotonta löytää. Mintzberg ja muut (1998, s. 7) kertovat löytäneensä jo ennen vuosituhannen vaihdetta yli 2000 kappaletta strategiaan, strategiseen johtamiseen ja strategiaprosessiin keskittyntä kirjallisuutta ja määrä kasvaa päivittäin. Kirjallisuuden runsas määrä ja käsitteen laaja käyttö eri ympäristöissä, aiheuttavat käsitteen monitulkintaisuuden lisääntymistä entisestään.

Tässä luvussa avataan tarkemmin tämän tutkimuksen kannalta, mitä monitulkintaisella strategian käsitteellä tarkoitetaan liiketoimintamaailmassa ja käytännössä. Tarkoitus ei ole luoda uutta tulkintaa käsitteestä, vaan pohtia sen tarkoitusta olemassa olevien teorioiden perusteella, tämän tutkimuksen kannalta merkittävistä näkökulmista. Konsultit ja tutkijat ovat jo yli 50 vuoden ajan tutkineet käsitettä ja muodostaneet lukemattoman määrän erilaisia analyyseja ja työkaluja strategiakäsitteen ympärille (Hambrick & Fredrickson, 2001, s. 48). Strateginen ajattelu on myös helposti kirjallisuudessa erilaisia tulkintoja saanut käsite, ja se mielletään usein vain strategian suunnitteluvaiheeseen kuuluvaksi ominaisuudeksi. Strategisen ajattelun käsitteen monipuolisuutta on avattu tämän luvun lopussa.

2.1 Strategia käsitteenä

Strategia on käsitteenä muotoutunut aikanaan sotatieteissä, suunnitelmana vastustajien kaatamiseksi ja sotien voittamiseksi (Suominen, 2009). Vaikka strategia on yksi maailman vanhimmista organisaation johtamisen käsitteistä, on se käsitteenä edelleen monitulkintainen, eikä yksiselitteistä tai vakiintunutta tulkintaa ole muodostunut (Lawrie ja muut, 2016). Strategia käsitteenä kiinnostaa monia tutkijoita sen hallitsevuuden vuoksi ja strategiatutkimus liiketoimintaympäristössä on alkanut varsinaisesti 1900-luvun puolessa

välissä ja kehittynyt valtavasti vuosisadan aikana (Mintzberg ja muut, 1998, s. 18; Mustonen, 2009, s. 15).

Liiketoimintajohtamisen tutkimuskenttään strategia kytkeytyi ensimmäisen kerran 1950- ja 1960-luvun taitteessa (Mustonen, 2009, s. 15). Hambrickin ja Fredriksonin (2001, s. 48) mukaan strategiasta on tullut yleinen termi ja käsite, joka voi olla melkein mitä tahansa, mitä puhuja sen haluaa merkitsevän. Hambrick ja Fredrikson (2001, s. 48–49) mainitsivat esimerkkeinä, että usein strategiasta puhutaan yhdellä lauseella, jonka on tarkoitus kuvata yrityksen päämäärää tai tavoitetta. Kuitenkin kyse saattaa olla tosi asiassa strategian osasta, missiosta, eikä niinkään koko strategiasta itsessään. Tässä luvussa esitellään kolme perinteistä ja tunnetuinta strategian tutkimussuuntausta; rationaalinen, prosessaalinen ja strategia käytännössä tutkimussuuntaus. Nämä tutkimussuuntaukset avaavat strategian monipuolista käsitettä ja käsitteen historiaa, jonka jälkeen käsitellään vielä käsitteen monipuolisuutta koostetusti.

2.1.1 Rationaalinen tutkimussuuntaus

Ensimmäisenä liiketoimintamaailmassa strategiasta puhuttiin amerikkalaisissa suuryrityksissä ja silloin muodostui rationaalinen tutkimussuuntaus, jossa strategia nähdään perustavanlaatuisena suunnitteluprosessina (Suominen, 2009, s. 13). Rationaalisessa tutkimussuuntauksessa strategian on ajateltu olevan tarkkaan suunniteltu ja kontrolloitu, analyyttisten laskelmien perusteella tehty tuotos, yrityksen resurssien tehokkaaksi käyttämiseksi (Ezzamel & Willmott, 2008, s. 196). Rationaalinen ja suunnitteluun perustuva strategian käsite on edelleen merkityksellisessä roolissa yritysten strategian laadinnassa, johtuen todennäköisesti sen yksinkertaisuudesta strategisen johtamisen näkökulmasta, ja prosessin monimutkaisuuden vähentämisessä asioita yksinkertaistamalla (Suominen, 2009, s. 16). Rationaalinen tutkimussuuntaus on saanut suurimman osan kritiikistään sen joustamattomuuden vuoksi, sillä sen mukaan strategiaprosessi on yksityiskohtainen, yhteen tulevaisuuden polkuun suuntautuva suunnitelma, vaikka ulkoinen ympäristö muuttuu hyvinkin nopeasti ja ennakoimattomasti (Suominen, 2009, s. 17–18).

Erityisesti Porter keskittyy strategiaan liittyvässä kirjallisuudessaan yrityksen resurssien kehittämiseen ulkoisia uhkia vastaan, joka on rationaaliselle tutkimussuuntaukselle tyyppistä (Hoskisson ja muut, 1999, s. 437–438). Porterin (1991a, s. 95) mukaan syy yrityksen menestykselle tai epäonnistumiselle on pääasiassa keskeisin asia strategiassa ja Porter (1991b) puhuu strategiasta usein kilpailuaseman vahvistamiseen tähtäävänä toimenpidesuunnitelmana ja siirtää käsitteen yrityksen sisäisistä toiminnoista ulkoisiin seikkoihin. Strategiaan on upotettuna yrityksen menestyksen avaimet, mikäli se on laadittu oikein ja sen toteuttamista seurataan. Porter (1991b) painottaa myös strategian joustavuuden tärkeyttä ja yksitulkintaisen käsitteen sijaan kehysten asettamista. Kehyksien sisään Porter (1991b) luokittelee erilaisia muuttujia, joita ovat esimerkiksi kilpailuympäristö, vuorovaikutus ja toimiala. Suoran ja tarkan määrittelyn sijaan, tulisi pohtia asemaa ja paikkaa, jossa halutaan olla tai johon halutaan päästä ja jättää soveltavaa liikkumavaraa tilanteille käytännössä. Porterin näkemykset edustavat vahvasti rationaalista tutkimussuuntausta strategian tulkinnalle, jossa liiketoiminnan voittoa tavoitellaan määrätietoisesti rationaalisen suunnittelun avulla.

2.1.2 Prosessuaalinen tutkimussuuntaus

1980-luvulla rationaalista tutkimussuuntausta kritisoitiin sen keskittyessä vain ulkoisiin tekijöihin strategian laadinnassa. Tärkeänä pidettiin myös inhimillisiä ja organisaation sisäisiä tekijöitä, joten rationaaliselle tutkimussuuntaukselle alettiin kehitellä 1980-luvulla vastapainoksi uusia tapoja tarkastella strategiaa. Sen seurauksena syntyi prosessuaalinen tutkimussuuntaus. Prosessuaalinen tutkimussuuntausta oli alun perin havaittu jo 1960-luvulla, mutta se jäi kuitenkin hallitsevan rationaalisen tutkimussuuntauksen jalkoihin (Suominen, 2009, s. 19).

Prosessuaalinen tutkimussuuntaus on täysin vastakohta rationaaliselle tutkimussuuntaukselle. Prosessuaalisessa tutkimussuuntauksessa opitaan ja kehitytään sisäisesti muuttuvan ulkopuolisen ympäristön perusteella ja strategiaa kehitetään jatkuvasti niin,

että yrityksen strategia saatetaan havaita vasta jälkikäteen, kun taas rationaalisessa tutkimussuuntauksessa tärkeää on juuri etukäteinen suunnitelmallisuus ja hallinta (Suominen, 2009). Prosessuaalinen näkökulma ei tarkoita sitä, että yrityksen toiminta olisi täysin päämäärätöntä ja johdolta puuttuisi tilanteen hallinta (Suominen, 2009, s. 20). Sen sijaan prosessuaalinen näkökulma pyrkii korostamaan oppimisen, sopeutumisen ja muutumisen näkökulmaa strategian toteuttamisessa ja se on luonteeltaan deskriptiivinen rationaaliseen tutkimussuuntaukseen verrattuna, sillä siinä tavoitellaan kokonaisvaltaista ymmärrystä (Suominen, 2009, s. 24).

Myös Chia ja Holt (2006) korostavat sitä näkemystä, että päätökset voivat olla johdonmukaisia ilman määrätietoisen strategian olemassaoloa. Prosessuaalisen näkökulman tulisi perustua sellaiseen sosiaaliseen näkökulmaan, että strategiset toimet ovat johdonmukaisia ja ne osataan yhdistää yrityksen strategiaan ymmärtämällä asioita kokonaisvaltaisesti soveltamalla tietoa ilman erityistä analyttistä tekniikkaa (Chia & Holt, 2006, s. 636). Mintzbergin (1987a) mukaan strategia on organisaation suunnannäyttäjä ulkoisia uhkia vastaan, joka tukee prosessuaalista näkökulmaa. Mintzberg (1987a) korostaa myös sitä, että hyvän strategian avulla yrityksellä on mahdollisuus virheistä huolimatta olla alansa huipulla, sillä hyvä strategia antaa valmiudet toimimiseen muuttuvassa ympäristössä. Mintzbergin näkökulmaa voidaan pitää prosessuaalisen koulukunnan näkökulmana, sillä se edustaa ymmärrystä ja sisäistä toimintavalmiutta muuttuvassa ympäristössä.

Prosessuaalinen näkökulma ei ole tullut niin merkittäväksi osaksi strategiatyötä kuin rationaalinen tutkimussuuntaus. Osasyynä siihen saattaa olla liiketoiminnan vaikea hallittavuus strategian avulla, sillä se ei anna niin selkeää ja rationaalista suuntaa yritykselle strategian avulla kuin rationaalinen näkemys (Suominen, 2009, s. 24). Prosessuaalisessa näkökulmassa strategian toteuttaminen saattaa tuntua johtajien mielestä arvaamattomalta ja epäselvältä, kun sitä ei ole selkeästi määritelty etukäteen, vaan se muotoutuu vasta toiminnan jälkeen lopulliseen muotoonsa (Suominen, 2009, s. 24). Usein ihmiselle on luonnollisempaa tehdä suunnitelma ennen aiottua toteutusta.

2.1.3 Strategia käytännössä tutkimussuuntaus

Niin prosessuaalinen kuin rationaalinenkin tutkimussuuntaus, on saanut kritiikkiä sisältämistään laajoista, kokonaisvaltaisista prosesseista, sillä käytännön työ ja strategian toteutus tehdään uusimman strategiasuuntauksen mukaan mikrotason käytännön toimintana (Chia & Holt, 2006, s. 636). Näin ollen näiden kahden aikaisemman tutkimussuuntauksen rinnalle on muodostunut vuosituhannen vaihteessa haastajaksi strategy as practise eli strategia käytäntönä tutkimussuuntaus (Carter ja muut, 2008, s. 84). Tutkijat ovat kiinnostuneet yhä enemmän viime vuosikymmeninä organisaatioiden sosiaalisista prosesseista ja käytännöistä, joten strategiatutkimus on laajentunut myös sosiaalisiin ilmiöihin (Pietilä, 2015, s. 34). Strategia käytäntönä tutkimussuuntaus keskittyy pääasiassa kolmeen pääteemaan, jotka ovat käytännöt (practises), käytännön toimijat (practitioners) ja käytännön toiminta (praxis) (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 70; Jarzabkowski & Whittington, 2008, s. 101; Whittington, 2006, s. 614).

Käytännöillä tarkoitetaan erilaisia rutiineja, käsitteitä, työkaluja ja tekniikoita, jotka voivat olla symbolisia, aineettomia tai aineellisia, joita strategian toteuttaminen vaatii ja niissä huomioidaan kaikki mikrotason käytännöt yrityksen Powerpointeista lähtien (Jarzabkowski & Whittington, 2008, s. 101; Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 70–73). Käytännöt koostuvat laajasta päivittäisasioiden kokonaisuudesta. **Käytännön toimijoihin** luetaan kaikki strategian harjoittajat, joita ovat esimerkiksi strategian laadintaan suoraan osallistuneet konsultit ja johtajat, sekä välillisesti mukana olevat toimijat, jotka muokkaavat ja toteuttavat käytäntöjä yrityksessä (Jarzabkowski & Whittington, 2008, s. 101–102). Käytännön toimijat voivat olla organisaation sisä- tai ulkopuolelta (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 72). **Käytännön toiminnalla** tarkoitetaan kaikkea yrityksessä päivittäin tehtävää toimintaa, joka voi olla esimerkiksi tapaamisia, puhetta, lomakkeita ja esityksiä, joiden kautta strategiaa käytännössä tehdään (Jarzabkowski & Whittington, 2008, s. 101; Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 73). Käytännön toimintaa voidaan nähdä kolmella eri tasolla mikro, meso ja makro tason toimintana (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 73).

Strategia käytäntönä näkökulmassa pyritään ymmärtämään käytännön työtä ja menemään perusteellisesti prosessiin sisälle jo strategian laadinnassa (Whittington & Cailluet, 2008, s. 244). Lisäksi siinä pyritään tutkimaan strategiaa sellaisena asiana, jota ihmiset tekevät, eikä niinkään omaisuutena, jota yrityksellä on, ja siten se eroaa aikaisemmista strategian tutkimussuuntauksista (Whittington & Cailluet, 2008, s. 244; Jarzabkowski & Whittington, 2008, s. 101; Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 71; Carter ja muut, 2008, s. 86). Tässä strategian käytännön tutkimussuuntauksessa ylimmän johdon lisäksi myös muut organisaation jäsenet nähdään tasavertaisina strategisina toimijoina ja se nostaa keski-johdon ja alemman tason työntekijöiden merkitystä strategiaprosessissa (Jarzabkowski & Spee, 2009, s. 69; Lavarda ja muut, 2010, s. 363). Keskiössä strategia käytäntönä tutkimussuuntauksessa on yksittäiset ihmiset ja heidän jokapäiväiset työtehtävänsä, tarvittavat työkalut ja suorituskyyky (Ikävalko, 2005, s. 16).

Organisaation makrotason työskentely tulisi muuttua enemmän mikrotason sosiaaliseksi toiminnaksi, jossa keskitytään päivittäisiin toimintoihin ja käytäntöihin, jotka liittyvät suoraan strategiaan tuloksiin (Johnson ja muut, 2003, s. 3–4). Strategy as practise näkökulma korostaa keskijohdon merkitystä strategian käytäntöön viemisessä ja laadinnassa. Strategia käytännössä tutkimussuuntauksen perusteella strategia on yhä enemmän organisaation jokaiselle tasolle tasapuolisesti yltävä toiminta, ylhäältä alaspäin tapahtuvan käskytyksen sijaan (Seidl & Whittington, 2014, s. 1417). Keskijohdon tärkeys strategian toteuttajana on noussut vasta viime vuosikymmeninä tämän tutkimussuuntauksen myötä esiin korostetusti (ks. lasbech & Lavarda, 2019).

Strategia käytäntönä tutkimussuuntausta on kritisoitu esimerkiksi siitä, että käytäntöjen määrittely on ristiriitaista ja epämääräistä, voidaan sisältää mitä tahansa yrityksen rutii-neista lähtien (Carter ja muut, 2008, s. 89). Pietilä (2015, s. 48) korostaa, että strategia käytännössä tutkimussuuntauksen ollessa kohtalaisen uusi, antaa se kuitenkin myös mahdollisuuden pitää tutkimussuuntauksia melko avoimina kiinnostuen erilaisista akti-viteeteista, sosiaalisista suhteista, yksilöistä ja menetelmistä. Carter ja muut (2008, s. 88)

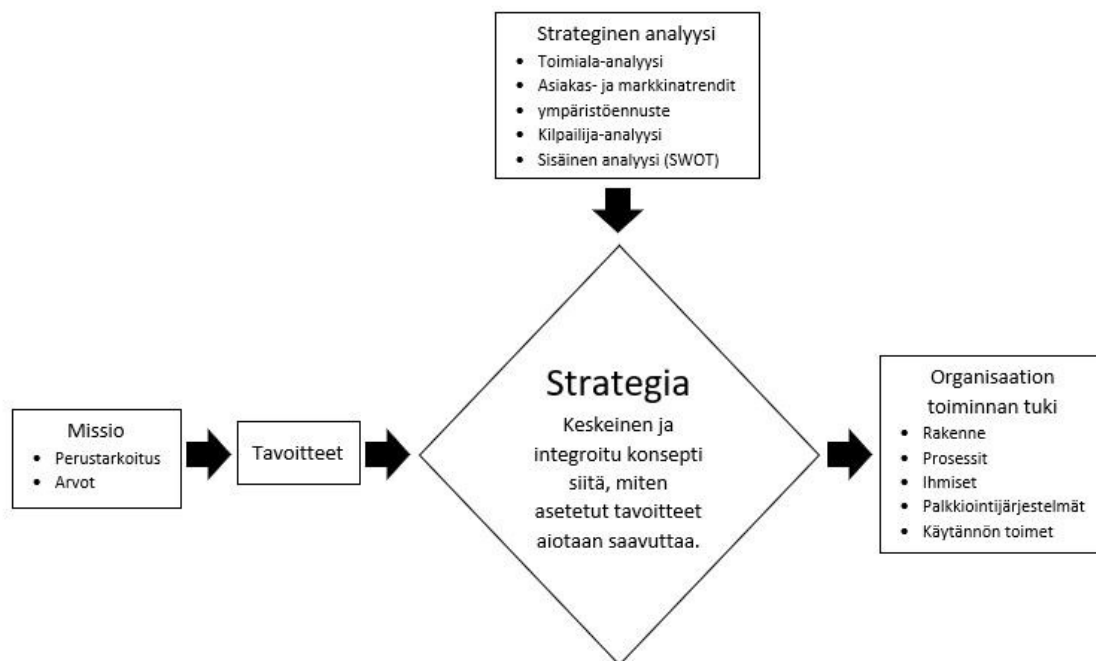
kritisoi strategia käytäntönä tutkimussuuntausta liiallisena ylimmän johdon ongelmanratkaisutyökaluna strategian laadintaan, eikä se todellisuudessa tuota vastauksia siihen miten johdon ulkopuolella strategiaa tehdään käytännössä.

2.1.4 Käsitteen monipuolisuus

Strategian käsitteen monipuolisuus on noteerattu laajasti tiedeyhteisöissä. Käsitteenä strategian monipuolisuutta kuvastaa se, että tiedeyhteisöissä ei oletettavasti ole tavattu toista yhtä monitulkintaista käsitettä kuin strategian oletetaan olevan. Tässä alaluvussa nostetaan esiin erilaisia näkemyksiä käsitteen osalta, jotka ovat käsitteen ymmärtämisen kannalta olennaisia. Singer (2008) esittää kirjoituksessaan mielenkiintoisen näkökulman siitä, että strategian tulee aina olla ihmisten ajatustyön tuotos ja strategiassa menestyminen vaatii hyvää johtajuutta ja havainnointitaitoja. Siten strategia ei voi olla automatiikan tai teknologian määrittelemä ja sen tulisi olla enemmän taidetta kuin analyysia. Singerin (2008) mukaan strategian määrittely on siis jotain sellaista, mihin tarvitaan aina ryhmä alan luovasti ajattelevia asiantuntijoita ja se vaatii manuaalista työskentelyä ihmisiltä. Strategian luontia ei voida automatisoida, eikä strategiaa voida tuottaa koskaan koneellisesti. Se on useamman henkilön yhteinen pitkän ajattelun, suunnittelun, innovaatioiden, analyysien ja pohdintojen tuotos (Singer, 2008).

Henry Mintzberg (1987b) kuvailee käsitteen yksinkertaisimmin toiminnan suunnitelmaksi, joka määrittelee toimintatavat erilaisten tilanteiden käsittelemiseksi. Hänen mukaansa strategialla on kaksi pääominaisuutta, ne tehdään aina tietoisesti ja suunnitelmallisesti ennen käytännön toimintaa. Kornberger ja Clegg (2011) huomauttavat, että usein strategian käsite ymmärretään verbinä eli toimintana, asiaa ilmaisevan substantiivin sijaan. Useassa eri kirjallisuudessa strategia nousee esiin myös suosittuna johtamisen työkaluna (esim. Lawrie ja muut, 2016, s. 890; Carter ja muut, 2008, s. 83; Bochenek, 2019, s. 8). Työkalun lisäksi siitä voidaan puhua johtamisen suunnannäyttäjänä. Carter ja muut (2008, s. 83) korostavatkin, että strategia ohjaa yritystä muutosten läpi turvaten kannattavan kasvun ja kestäväen menestyksen. Myös Hambrick ja Fredrickson (2001) on

sitä mieltä, että strategia on yrityksen keskeinen konsepti siitä, miten asetetut tavoitteet aiotaan saavuttaa. Nämä asetetut tavoitteet tulevat missiosta eli yrityksen perustarkoituksesta ja arvoista ja siten strategia on yrityksen päivittäistä toimintaa ohjaava työkalu ja tuki (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Yrityksen strategian muodostuminen (mukaillen Hambrick & Fredrickson, 2001).

Prasad (2010) korostaa, että toiminnan tehokkuuteen liittyvät päätökset ovat eri asioita kuin strategiset päätökset ja nämä kaksi on tärkeä erottaa toisistaan. Prasadin (2010, s. 15–16) mukaan toiminnan tehokkuuteen liittyvät päätökset ovat sellaisia, joita yrityksen tulisi joka tapauksessa tehdä ja strategiset päätökset ovat sellaisia, mitkä liittyvät vapaaehtoisuuteen, eli siihen mitä yritys haluaisi tehdä. Porter (1996) yhtyy Prasadin (2010) näkemykseen siitä, että strategisissa päätöksissä ja strategiassa kyse on valinnoista. Toiminnan tehokkuuteen liittyvien päätösten on tarkoitus olla parempia kuin kilpailijoilla, kun taas strategisten päätösten on tarkoitus olla erilaisia kuin kilpailijoilla (Porter 1996). Onnistunut strategian laadinta ja toteutus saattaa ratkaista pitkällä tähtäimellä yrityksen menestyksen ja onnistunut strategia tarvitsee tuekseen myös onnistuneen toteutuksen. Käytännössä liiketoimintastrategioita on yhtä monta erilaista, kuin on yrityksiäkin.

Hambrick ja Fredrikson (2001, s. 59) ovat määritelleet kuusi kysymystä, joilla voi testata strategian laadukkuutta (taulukko 1).

Taulukko 1. Strategian laadukkuutta mittaavat kysymykset (Hambrick ja Fredrikson, 2001, s. 59).

Kysymys 1	Sulautuuko yrityksen strategia toimintaympäristöön?
Kysymys 2	Hyödyntääkö strategia yrityksen avainresursseja?
Kysymys 3	Miten kestäviä erilaistumistekijät ja tavoiteltava kilpailuetu on?
Kysymys 4	Onko strategian elementit sisäisesti johdonmukaisia?
Kysymys 5	Onko yrityksellä riittävästi resursseja toteuttaa strategiaa?
Kysymys 6	Onko strategia implementoitavissa osaksi käytäntöä?

Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia kysymyksiä ovat erityisesti viides ja kuudes kysymys. Strategian vieminen käytännön toimeksi vaatii yritykseltä riittävät resurssit, joita ovat esimerkiksi riittävä osaaminen henkilöstön johtamisessa ja viestinnässä. Lisäksi kyky ja osaaminen tehdä strategiasta yrityksen todellisia tarpeita tukeva ja käytännön toimia edistävä. Suorittavalla operatiivisella tasolla myös aika on resurssi, jonka käyttäminen saattaa osoittautua haasteeksi kiireisen arjen keskellä. Tärkein kysymys tämän tutkimuksen osalta on kuitenkin viimeinen, jossa pohditaan, onko strategia implementoitavissa osaksi käytäntöä. Käytännössä, jos näin ei ole, on se silloin selkeä juurisyy siihen, miksi operatiivisen työn esihenkilöt eivät voi soveltaa siitä johtamisen mallia itselleen.

2.2 Strateginen ajattelu

Strateginen ajattelu ja strateginen suunnittelu ovat kirjallisuudessa helposti erilaisia ja ristiriitaisia tulkintoja saavia käsitteitä, jotka myös sekoitetaan usein toisiinsa. Porter (1991b) esittää strategisen ajattelun olevan analyttistä ja liittää sen muun muassa viiden kilpailuvoiman mallin käyttöön ja strategian laadintaan. Mintzbergin (1994) tulkinta käsitteestä on se, että se on luovaa ja synteettistä ajatustoimintaa, jonka pitäisi tapahtua ennen analyttistä strategian suunnitteluprosessia, eikä käsitteitä saa sekoittaa toisiinsa.

Strategisen ajattelun ja strategisen suunnittelun käsitteiden ero voidaan kuitenkin karkeasti ilmaista niin, että strategisella ajattelulla tarkoitetaan luovaa ja erilaista ajattelu-prosessia ja strategisella suunnittelulla analyyttistä ja ohjelmallista suunnitteluprosessia (vrt. Heracleous, 1998; Mintzberg, 1994).

Zahra ja Nambisan (2012, s. 220–221) kuvailevat strategisen ajattelun olevan toimialan tulevaisuuden ennustamista ja hypoteesien luomista ja mieltävät sen strategian laadintaan osallistuvien henkilöiden ominaisuudeksi, jota on myöhemmin laajennettu myös organisaation alemmille tasoille, mutta pitäen näkökulman kuitenkin strategian laadintaprosessissa. Myös Abraham (2005) keskittyy strategisessa ajattelussa strategian laadinnan näkökulmaan ja yhteyteen. Yleisesti kirjallisuudessa se mielletään helposti strategian laadinnan yhteyteen ja strategiaa laativien henkilöiden tärkeäksi ominaisuudeksi. Tutkimuksien mukaan johtajien arvostetuin taito on strateginen ajattelu, mutta silti vain kolme kymmenestä johtajasta toimii strategisesti (Horwath, 2020). Howarthin (2020) mukaan strategista ajattelua tulisi tapahtua päivittäin organisaatiossa, vaikka strategista suunnittelua tapahtuu yleensä harvemmin, esimerkiksi neljännesvuosittain. Näin ollen käsitteitä ei tulisi sitoa toisiinsa ja mieltää strategista ajattelua vain strategian laadinnan yhteyteen.

Strateginen ajattelutapa ei ole vain ylimmän johdon kyky tai tavoiteltava ominaisuus, sillä epävarmuustekijät ja nopeat muutokset ovat yleistyneet liiketoimintamaailmassa, jolloin organisaation jokaiselta toimijalta vaaditaan yhä enemmän päätöksentekotaitoja ja strategista ajattelutapaa arjessa (Randolph, 2013). Strategista ajattelua tapahtuu organisaatiossa parhaimmillaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Abraham, 2005, s. 12). Siten sen on mahdollista olla osana myös operatiivisen työn toimijoiden arkea ja heidän esihenkilönsä työtä yksilötasolla. Liian kova kiire ja kuormitus päivittäisissä toiminnoissa estää usein strategisen ajattelun tapahtumisen operatiivisella tasolla, sillä se on ajatustyön ja luovuuden tuotos, jota ei usein hektisen arjen keskellä synny (Randolph, 2013). Arkinen kiire ja kiireen tunne saattaa olla operatiivisessa työssä, sekä sen johtamisessa, ongelma ja este strategisen ajattelun syntymiselle, sillä se vaatii innovatiivista

ajattelutapaa ja ajattelun syvyyttä. Mitä syvemmälle strateginen ajattelu menee sisälle strategiaan, sitä enemmän arvoa en on mahdollista tuottaa organisaatiolle (Horwath, 2020). Strateginen ajattelu yhdistää ajan, paikan ja resurssit tuottamalla innovatiivisia ratkaisuja yrityksen kohtaamiin ongelmiin (Zahra & Nambisan, 2012, s. 220).

Strateginen ajattelu on mahdollista automatisoida ja oppia harjoittelun myötä (Randolph, 2013). Strategisen ajattelun prosessiin kuuluu kolme vaihetta, jotka ovat ymmärrys, kohdentaminen ja toiminta (engl. acumen, allocation ja action) (Horwath, 2020; Randolph, 2013). Tarkoitus on ymmärtää organisaation sisäistä toimintaa ja kohdentaa se organisaation ulkoiseen todellisuuteen ja toimia sen mukaisesti. Mitä paremmin tätä kaavaa saadaan toteutettua, sitä vakuuttavampaa strategista ajattelua on mahdollista saada aikaan. Ensin tarvitaan kuitenkin kykyä nähdä laajasti organisaation toimintaa ylhäältä- ja alhaaltapäin samanaikaisesti, ymmärtäen molemmat näkökulmat (Randolph, 2013). Operatiivisen työn esihenkilöillä molempien näkökulmien huomioonottamisen kyky on välttämätön, sillä hän toimii usein ylemmän johdon ja operatiivista työtä tekevien henkilöiden välissä toiminnan sopeuttajana.

Sen jälkeen, kun strateginen ymmärrys on saavutettu, tarvitaan vielä resurssien kohdentamista, sillä aikaa, rahaa ja osaamista on usein rajallinen määrä organisaatioissa (Randolph, 2013). Lopuksi strateginen ajattelu voidaan muuttaa tehokkaaksi toiminnaksi, kun ymmärrys ja resurssit on kohdistettu (Randolph, 2013). Zahra ja Nambisan (2012, s. 220) kuvaavat kolmen strategisen ajattelun vaiheen olevan ennakointi, oivallus ja luovuus. Tulevaa pitäisi pystyä ennakoimaan mieltien, että mitä seuraavaksi on tapahtumassa ja sen jälkeen oivaltaa sen vaikutukset käytäntöön ja tuottaa luova ratkaisu tilanteeseen. Vaikka Zahran ja Nambisanin (2012) näkökulma onkin strategian laadintaan liitetty strateginen ajattelu, voidaan teoriaa soveltaa myös arkisempaan työhön strategian käytäntöön viemisessä. Operatiivisen työn esihenkilön tulisi myös voida ennakoida tulevia muutoksia ja ongelmia käytännön työssä, sekä pystyä tuottamaan niihin strategian mukaisia ratkaisuja luovasti, jotta hän voi johtaa yrityksen strategian mukaisesti.

3 Strategian toteuttaminen operatiivisella tasolla

Strategian käytännön toteutuksen tutkimuskenttä on sirpaleinen. Noblen (1999) mukaan tiedon sirpaleisuus johtuu yhtenäisen tietopohjan puuttumisesta, jonka päälle uutta tutkimustietoa voitaisiin rakentaa. Strategian käytännön toteutuksen tutkimuskenttää on rajattu tämän tutkimuksen osalta pääasiassa operatiivisen työn esihenkilön arkijohtamiseen. Siten tässä luvussa käsitellään operatiivisen työn esihenkilön rooleja ja vastuuta strategian toteuttamisessa, sekä strategian ilmentymistä käytännössä operatiivisella tasolla. Tutkimuksen työkaluksi valittu Balanced Scorecard käsitellään tämän luvun lopussa tarkemmin. Tutkimus on rajattu yhteen käytännön työkaluun, jotta aihe pysyy kokonaisvaltaisen strategian toteutuksen sijaan tarkemmassa rajauksessa, eli strategian mukaisen johtamisen näkökulmassa.

3.1 Strategian ilmentyminen käytännössä

Arkikielessä strategiatyöllä puhutaan usein varsinaisesta strategian laatimisesta tai päivittämisestä. Suurin osa organisaation työntekijöistä osallistuu strategiaprosessiin vasta käytännön toteutuksen vaiheessa. Työntekijöiden saattaa olla vaikea sisäistää strategian käytännön merkitystä, sillä strategisen käsitemaailman yhdistäminen käytäntöön saataan kokea haastavana. Sliwczynskin (2011, s. 46) mukaan harvat yritykset laativat yrityksen yleisestä strategiasta erikseen käytännön toimintastrategiaa operatiiviselle tasolle. Whittington (2003, s. 118) korostaa, että toiminnan muutosta läpi vietäessä on keskityttävä organisaation sijaan ihmisiin ja mietittävä miten työntekijöiden olemassa olevat resurssit ja kyvykkyydet saataisiin hyödynnettyä organisaation toiminnassa ja strategian toteutuksessa. Strategian laadintaan käytetään valtavasti taloudellista pääomaa ja aikaa yrityksissä, jotta yrityksen tulevaisuuden suuntaviivat saadaan suunniteltua, mutta sen lisäksi tulisi miettiä miten se viedään toteutuksena käytäntöön (Whittington, 2003).

Porterin (1991a) mukaan onnistunut strategia yhdistää yrityksen tavoitteet käytännön toimiin niin, että koko yritys toimii yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Onnistuneessa strategian toteuttamisessa jokainen yksikkö, osasto ja työntekijä toimivat saman suunta- viivan mukaisesti, kohti yhteistä päämäärää. Tavoite on saada organisaation toiminnat sovitettua yhteen esimerkiksi eri yksiköiden välillä, jotta syntyy synergiaa ja strategialäh- töistä toimintaa koko organisaatiossa (Kaplan & Norton, 2002, s. 48). Porter (1991a) kir- joittaa, että modernisti ajateltuna strategian ajatellaan olevan ratkaisu siihen ongelmaan, että johto ei pysty itse osallistumaan, kontrolloimaan ja valvomaan kaikkea yrityksen toi- mintaa samanaikaisesti. Sen vuoksi on tärkeää, että kaikki yrityksessä toimivat työnteki- jät saadaan toimimaan tietyn kaavan, eli strategian, mukaisesti. Sen johdosta yritys pää- see toiminnan tavoitteisiin, ja toiminta on yhdenmukaista sisäisesti sekä ulkoisesti.

Sliwczynski (2011, s. 46) on tutkimuksessaan sitä mieltä, että osasy s strategioiden suu- ralle epäonnistumisprosentille on siinä, että osakokonaisuuksia ei valvota tarpeeksi ko- konaiskuvan kannalta ja operatiivisen työn tuloksia ja tavoitteita ei yhdistetä tarpeeksi strategiaan tavoitteisiin. Siten käytäntöön onnistuneesti viedyn strategian ei voida aja- tella poistavan johdon valvonnan vastuuta kokonaisuudessaan. Jos strategia on hyvin ymmärretty koko organisaatiossa ja vähintään suurin osa yrityksen työntekijöistä toimii määrättyllä tavalla, ja niin sanotut poikkeukset on suljettu pois, helpottuu johdon rooli päivittäisen toiminnan seuraamisessa (Porter, 1991a). Strategia on siten tehty myös hel- pottamaan johdon päivittäistä johtamisen työtä, antamalla yhdenmukaisia suuntaviivoja yrityksen päivittäisille toiminnoille.

Kaplanin ja Nortonin (2000) mukaan avain strategian käytäntöönpanoon on saada orga- nisaation ihmiset ymmärtämään strategia syvällisesti. Pelkästään työtehtävien jako ja yleiset toimintaohjeet eivät riitä siihen, että organisaatio saadaan toimimaan strategian mukaisesti. Kokonaisuuden, sekä syy- ja seuraus suhteiden ymmärtäminen on avainase- massa, kun strategiaa viedään käytännötoimiksi (Kaplan & Norton, 2000, s. 167–168). Vaikka strategia onkin pääosin johdon työkalu, on silti tärkeää saada myös operatiivisen

tason työntekijät ymmärtämään strategian tarkoitus kokonaisuudessaan. Kun operatiivinen taso saadaan toimimaan strategian mukaisesti, helpottuu myös operatiivisen työn johtaminen yrityksen strategian mukaisesti. Kun johtamisen malli jalostetaan yrityksen strategiasta, on koko yrityksen jokaisen yksikön toiminta silloin yhteneväistä ja samaan lopputulokseen tähtäävää.

Jos johtajat kutsuvat kaikkea liiketoimintaa ja suunnitelmia strategiaksi ja lisäksi käyttävät termiä sellaisessakin yhteydessä, missä se ei ole olennaista, aiheuttavat he sekaannusta organisaation strategisessa toiminnassa ja heikentävät omaa uskottavuuttaan (Hambrick & Fredrikson, 2001; Singer, 2008). Näin ollen yrityksen strategian tulee olla selkeästi, yhdenmukaisesti ja ymmärrettävästi ilmaistu kaikille yrityksen työntekijöille, eikä siihen tule sekoittaa osia jo ennalta määritellyn strategian ulkopuolelta. Strategian tulee olla ymmärretty käytännön tasolla, jokaisen työntekijän oman työn osalta. Ymmärrystä helpottaa, jos yrityksen päivittäinen toiminta on selkeää ja strategian mukaista. Hambrickin ja Fredriksonin (2001, s. 49) mukaan esimerkiksi tieto- ja koulutusjärjestelmät ovat kriittisen tärkeitä valintoja, joiden tulee tukea ja vahvistaa yrityksen strategiaa, mutta ne eivät itsessään muodosta vielä strategiaa. Sen vuoksi niistä ei tule puhua yrityksen strategiana, vaan sen osana perustellusti. Jos kaikki tämä lisättäisiin strategia käsitteen sisään, olennainen käsite ei pian tarkoittaisi enää nopeasti ajateltuna mitään ja toiminnan selkeä suuntaviiva katoaisi (Hambrick & Fredrikson, 2001, s. 49). Usein ne yrityksen avainhenkilöt, jotka puhuvat kaikesta yrityksen toiminnasta strategisena päätöksenä tai strategiana, eivät ole itse sisäistäneet yrityksen strategiaa, eivätkä heillä ole selkeää ajatusta siitä mikä on tai ei ole yrityksen strategiaa (Singer, 2008, s. 96).

Strategiasta tulee tehdä ymmärrettävä koko tiimille ja usein operatiivisen työn esihenkilön vastuulle jää strategian viestiminen ymmärrettävästi (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Operatiivisen työn esihenkilöllä on myös suuri vastuu siitä, että strategiasta syntyy yhteinen ymmärrys oman tiimin kesken (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Kriittisin vaihe viestinnässä on se, että tiimi pitää saada myös sitoutumaan strategiaan ja jokaisen on ymmärrettävä oma roolinsa (Aaltonen & Ikävalko, 2002).

3.2 Operatiivisen johdon vastuu ja roolit

Strategian käytäntöön viemisen haasteina todetaan usein operatiivisen työn ja yrityksen suunnitellun liiketoimintastrategian yhdistäminen (esim. Śliwczyński, 2011, s. 45–46). Strategian toteuttamisessa nähdään selviä haasteita ja muun muassa siksi keskijohdon asiantuntemus ja ammattitaito strategian toteuttamiseksi nähdään yhä tärkeämpänä (Okumus, 2003, s. 880). Keskijohdon tehtävä on muuttaa organisaation liiketoimintastrategia operatiiviseksi toiminnaksi (Sudirman ja muut, 2019, s. 423). Useat eri tutkimukset osoittavat keskijohdon vastuun merkityksen strategian implementoinnissa, esimerkiksi Buss ja Kuyvenhofen (2011), Ikävalko (2005), Floyd ja Wooldridge (1992), Wooldridge ja muut (2008), Barton ja Ambrosini (2013), Rouleau ja Balogun (2011), sekä Jansen Van Rensburg ja muut (2014). Okumuksen (2003, s. 880) mukaan keskijohdon vastuuta strategian toteuttamisessa lisää työn moniulotteisuus erilaisten toiminnallisten alueiden ja sidosryhmien välillä. Heidän tulee hallita monimutkaisia kokonaisuuksia dynaamisissa ympäristöissä, eikä vastuuta strategian käytäntöön viemisessä voi korostaa liiaksi.

Keskijohtoon luokitellaan sellaiset henkilöt, jotka johtavat ja tulevat myös itse johdetuksi (Wooten, 2013, s. 4). Operatiivinen johto voidaan luokitella kuuluvaksi keskijohtoon. On olemassa myös kolmas johtamisen termi, jolla puhutaan niin sanotusta lähijohtamisesta, joka on verrattavissa operatiiviseen johtamiseen. Johtamisen termistö on kuitenkin murroksessa ja operatiivisen työn johtajat voivat toimia tänä päivänä kaksoisroolissa keskijohdossa ja lähijohdossa (Vistbacka, 2019, s. 34). Tässä tutkimuksessa operatiivisella johdolla ja keskijohdolla tarkoitetaan johtajaa, joka toimii esihenkilönä alaisilleen, mutta kehtään hänen alaisistaan ei toimi esihenkilön roolissa. Kyseessä on siis asiakas- tai tuotannon rajapinnassa työskentelevien työntekijöiden esihenkilö. Tässä kappaleessa käytetään keskijohdon ja operatiivisen johdon määritelmää selvitetessä operatiivisen työn esihenkilön vastuuta strategian käytäntöön viemisessä tieteellisen kirjallisuuden perusteella. Keskijohdon roolia kuvataan ristipaineen keskellä toimijana, jolloin heillä on lähältä päin tuleva strategisen toiminnan tulostavoitteiden toteuttamisvastuu yhdistettävänä käytännön resursseihin ja työn toteutukseen (Vistbacka, 2019, s. 33).

Keskijohdon roolin tärkeyttä strategian käytäntöön viemisessä perustellaan muun muassa sillä, että heillä on vahva sidos asiakasrajapintaan, ylempään johtoon, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin, sekä heidän käytännön tietämyksensä korkea taso kaikkiin edellä mainittuihin toimijoihin liittyen (Buss & Kuyvenhofen, 2011, s. 117). Keskijohdolla tulee olla diskursiivinen kyky johtaa strategiaa pyydettyä, mutta myös tarvittaessa (Rouleau & Balogun, 2011, s. 977). Myös strategisen ajattelun taito nousee esiin tilanteessa, jossa esihenkilön on itse tunnistettava erilaiset tilanteet, joissa strategia ei anna suoraa vastausta käytäntöön, vaan vaatii soveltamista. Päivittäistyön johtamisessa usein kohdataan muuttuvia tilanteita ja sen vuoksi yrityksen suoriutumiskykyyn vaikuttaa voimakkaasti se, mitä keskijohdon tasolla organisaatiossa tapahtuu (Barton ja Ambrosini, 2013, s. 740).

Kirjallisuudessa on useita erilaisia näkökulmia keskijohdon tehtävästä ja merkityksestä strategian implementoinnissa. Yleisimpiä näkökulmia on koottu alla olevaan taulukkoon 2. Tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyy paljon keskijohdon vastuun merkitystä muutosjohtamisen näkökulmasta (ks. esim. Buick ja muut, 2018; Huy, 2002; Bryant & Stensaker, 2011; Lyke-Ho-Gland, 2019; ja Giauque, 2015). Taulukossa 2 ei ole huomioitu puhtaasti muutosjohtamiseen keskittyviä artikkeleita, jotka esiintyvät irrallisena strategian kontekstista, jotta tutkimuksen rajaus pysyy strategian mukaisessa johtamisessa. Vaikka strategian käytäntöön vieminen vaatii myös muutosjohtamisen taitoja (Okumus, 2003, s. 880), ei tutkimuksen laajuus tässä yhteydessä riitä muutosjohtamisen ja strategian mukaisen johtamisen erojen ja yhtäläisyyksien syventymiseen.

Taulukko 2. Keskijohdon tunnistettu rooli strategian toteutuksessa.

Tutkija(t)	Keskijohdon tunnistettu rooli
Rouleau ja Balogun (2011)	Viestijä, strateginen vaikuttaja, strategisen merkityksen luoja alaisilleen
Barton ja Ambrosini (2013)	Strategiaan sitoutuja, viestin välittäjä ala- ja ylätasojen välillä, implementoija
Floyd ja Wooldridge (1992)	Viestijä ja tulkitsejä eri tasojen välillä, implementoija, strategian sopeuttaja

Tutkija(t)	Keskijohdon tunnistettu rooli
Śliwaczyński (2011)	Viestijä, strategian muuttaminen käytännöiksi, toteutumisen valvominen
Buss ja Kuyvenhofen (2011)	Vaikuttaja ja merkityksen luoja, verkostoituja, implementoija/toteuttaja
Ikävalko (2005)	Implementoija, strategian sopeuttaja
Lavarda, Ganet-Giner ja Peris-Bonet (2010)	Strategian käytäntöön sopeuttaminen, tiedon integrointi ala- ja ylätasen välillä, viestijä
Mantere (2008)	Implementoija, strategian sopeuttaja, tiedon yhdistäminen ja välittäminen alhaalta ylöspäin
Cruikshank, Auster, Basir ja Ruebottom (2015)	Viestijä, strategian toteuttaja

Taulukon 2 perusteella keskijohdolla voidaan tiivistetysti nähdä kolme toistuvaa roolia, jotka ovat (1) ylimmän johdon laatiman strategian konkreettinen käytäntöön vieminen ja käytäntöön sopeuttaminen. (2) Strateginen vaikuttaminen, sitouttaminen ja toteutumisen valvominen. (3) Tiedon integrointi ala- ja ylätasen välillä eli viestintä ymmärrettävässä muodossa operatiiviselle tasolle ja myös vastavuoroisesti alhaalta ylöspäin. Okumus (2003, s. 876) on laatinut strategian toteuttamisen mallin, jossa operatiivisiin prosesseihin kuuluvat operatiivinen suunnittelu, resurssit, viestintä, ihmiset ja seuranta (ks. kuvio 3). Operatiivisen esihenkilön strategian mukaisen johtamisen, ja käytäntöön viemisen päivittäiset vastuut, tiivistetään alla olevassa kuviossa 3 Okumuksen (2003, s. 876–877) mukaisesti.



Kuvio 3. Strategian toteuttaminen operatiivisella tasolla (mukaillen Okumus, 2003, s. 876).

Okumuksen (2003, s. 877) mukaan kaikki operatiiviset prosessit perustuvat operatiivisen toteutuksen suunnitteluun, joka kattaa käytettävissä olevien resurssien kohdentamisen, viestinnän ja koulutuksen, sekä kannustimien tarjoamisen, kun esimerkiksi tavoitteet saavutetaan. Resurssien osalta merkityksellistä on käytettävissä olevan ajan, taidon ja tiedon kohdistaminen ja tehokas hyödyntäminen suhteessa käytettävissä oleviin taloudellisiin resursseihin (Okumus, 2003, s. 877). Tämä vaihe vaatii keskijohdolta erityisesti strategisen ajattelun taitoa, joka tarkoittaa erilaisten resurssien yhdistämistä strategian toteuttamiseksi (ks. esim. Zahra & Nambisan, 2012, s. 220).

Okumuksen (2003, s. 877) mukaan viestintään kuuluu erilaiset toimintasuunnitelmat, koulutusohjelmat ja kannustinmateriaalit, sekä niin sanottu strategian myyminen henkilöstölle. Hänen mukaansa henkilöstönäkökulmaan liittyen tärkeintä on oikeanlaisen ja tarvittavan henkilöstön rekrytointi ja nykyisten työntekijöiden lisäkoulutus ja kannustimien laadinta. Strategian toteutuksen seurannassa korostuu asetettujen tavoitteiden jatkuva seuraaminen ja toteutusprosessin analysointi sen eri vaiheissa (Okumus, 2003, s. 877). Tärkeää on, että strategian toteutumista seurataan ja verrataan etukäteen laadittuun toteutussuunnitelmaan ja tavoitteisiin, sekä annetaan palautetta. Operatiiviset prosessit johdetaan yrityksen strategiasta ja lopputulemana on suunnitellut ja usein myös suunnittelemattomat tulokset.

3.3 Balanced Scorecard ja strategiakartta

Robert Kaplan ja David Norton kehittivät vuonna 1992 Balanced Scorecardin, jonka tarkoitus on muuttaa yrityksen strateginen pidemmän ajan tahtotila, eli missio, lyhyen ajan sisällä tapahtuvaksi operatiiviseksi toiminnaksi erilaisten mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla (Kaplan & Norton, 2001; Kaplan & Norton, 2007, s. 293; Bochenek, 2019, s. 8). Balanced Scorecardista käytetään myös suomennosta tasapainoitettu tulokortti, jota käytetään myös tässä tutkimuksessa.

Balanced Scorecard koostuu neljästä eri näkökulmasta (ks. kuvio 4), jotka ovat taloudellinen, asiakaskeskeinen, prosessikeskeinen sekä oppimisen ja kasvun näkökulma (Kaplan & Norton, 2000, s. 169; Kaplan & Norton, 1992; Bochenek, 2019, s. 8; Okumus, 2003, s. 873). Balanced Scorecard kehitettiin aikoinaan pelkästään taloudellisia lukuja ja menestystä mittaavien mittareiden rinnalle, täydentämään niiden puutteita kokonaisvaltaisen suoriutumisen mittaamisessa (Awadallah & Allam, 2015, s. 91). Taloudelliset mittarit, esimerkiksi tilinpäätös ja sijoitetun pääoman tuotto, mittaavat usein menneisydessä tapahtuneita asioita ja niitä käytettiin pääasiassa tulevien liiketoimintastrategioiden luomiseen. Menneisyyden mittaaminen ei auta reagoimaan muutoksiin ja mahdollisuuksiin oikealla hetkellä, joten Kaplan ja Norton integroivat kolme muuta näkökulmaa tasapainotettuun tulokorttiin taloudellisen näkökulman lisäksi, jotta kyseinen ongelma saataisiin ratkaistua (Awadallah & Allam, 2015, s. 94). Balanced Scorecardin myötä tavoitteisiin oli aika kytkeä myös yrityksen strategia ja visio kokonaisvaltaisesti ja siten kaikki Balanced Scorecardin näkökulmat perustuvat pohjimmiltaan yrityksen missioon ja visioon. (Gomes & Romão, 2017).



Kuvio 4. Balanced scorecardin näkökulmat (Bochenek, 2019, s. 10).

Tasapainotetun tuloskortin neljän eri näkökulman; taloudellisen, asiakaskeskeisen, prosessikeskeisen, sekä oppimisen ja kasvun näkökulman avulla, strategiset tavoitteet saadaan yhdistettyä operatiiviseen toimintaan ja seurattua niiden toteutumista (Bochenek, 2019). Yritys aloittaa miettimällä mitä taloudellisia tavoitteita se haluaa asettaa, ja sen jälkeen miten ja kuinka kysymyksillä siirtyy asiakasnäkökulman tavoitteiden asetantaan (Śliwaczyński, 2011, s. 51). Sen jälkeen edetään prosessikeskeisen näkökulmaan kautta oppimisen ja kasvun näkökulmaan niin, että kaikkien osa-alueiden tavoitteet ovat sidoksissa toisiinsa jollain tavalla (Śliwaczyński, 2011, s. 51).

Taloudellinen näkökulma

Balanced Scorecardin luominen aloitetaan miettimällä taloudellisen näkökulman kannalta yrityksen tulevaisuuden tahtotila, jota kohti sen jälkeen myös muut näkökulmat rakennetaan (Kaplan & Norton, 2000, s. 170; Hansen & Schaltegger, 2016, s. 196). Tässä näkökulmassa strategiaa tarkastellaan kannattavuuden, kasvun ja riskin näkökulmasta erityisesti osakkeenomistajien kannalta (Chen ja muut, 2006, s. 192). Se määrittelee ja kuvailee miten taloudellista hyötyä ja lisäarvoa tuotetaan omistajille (Bochenek, 2019, s.

9). Taloudellisen näkökulman mittareina voidaan pitää esimerkiksi tuottoa per myymälän myyntineliö, kappalemäärissä myyty tuote/palvelu tai myynnin kannattavuus (vrt. Śliwczynski, 2011, s. 53). Kuviossa 5 on koostettu nämä taloudellisen näkökulman pääperiaatteet.



Kuvio 5. Taloudellisen näkökulman pääperiaatteet.

Kaikki kolme muuta Balanced Scorecardin näkökulmaa tulisi linkittää taloudelliseen näkökulmaan ja tavoitteisiin (Hansen & Schaltegger, 2016, s. 216). Taloudellista näkökulmaa voidaan tämän perusteella pitää merkittävimpanä näkökulmana Balanced Scorecardia rakentaessa, vaikka kaikkia näkökulmia kohdellaankin yhdenveroisina ja toisistaan riippuvaisena kokonaisuutena. Tasapainotetun mittariston neljä erillistä osakokonaisuutta yhdistyvät aina niin, että kaikki kolme muuta näkökulmaa yhdistyvät vähintään taloudelliseen näkökulmaan, jotta mittaristo on yhtenäinen erillisistä osakokonaisuuksista huolimatta.

Asiakaskeskeinen näkökulma

Asiakaskeskeinen näkökulma perustuu ajatukseen siitä, millaisena yritys haluaa asiakkaiden näkevän heidät (Bochenek, 2019, s. 9). Asiakaskeskeisen näkökulman (ks. kuvio 6) perusajatus on, että miten strategia tuo lisäarvoa ja erilaistumistekijöitä asiakkaiden kanalta (Chen ja muut, 2006, s. 192). Yrityksen asiakaskohderyhmän mukaisten asiakkaiden hankinta, säilyttäminen ja asiakassuhteen syventäminen suhteessa kilpailijoihin on Kaplanin ja Nortonin (2000, s. 172) mukaan olennainen osa asiakaskeskeistä näkökulmaa ja asiakasarvon tuottamista. Tässä näkökulmassa on merkityksellistä pohtia, miten asiakas

saadaan maksamaan yrityksen palveluista tai tuotteista yrityksen menestyksen mahdollistamiseksi.



Kuvio 6. Asiakaskeskeisen näkökulman pääperiaatteet.

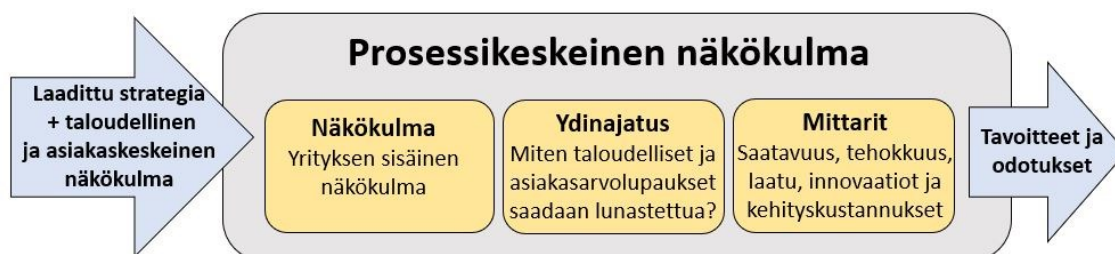
Kolme yleisintä asiakasarvon tuottamisen tapaa ovat asiakaspysyvyys, tuotejohtajuus ja markkinajohtajuus (Kaplan & Norton, 2000, s. 172). Kun asiakasarvon tuottamisen tapa on valittu, on seuraavaksi Balanced Scorecardissa määriteltävät sisäiset prosessit helpompi muokata siten, että ne tukevat tätä valittua suuntaa (Kaplan & Norton, 2000, s. 172). Asiakaskeskeisen näkökulman tärkeys korostuu usein yrityksen strategian laadinnassa, sillä kaikki liiketoiminta lähtee asiakkaasta. On selvää, että asiakkaiden tuomat tulot edesauttavat taloudellisten tavoitteiden saavuttamista ja siten asiakaskeskeisen ja taloudellisen näkökulman välillä on vahva yhteys (Llach ja muut, 2017, s. 2185; Bochenek, 2019, s. 9). Tyytyväiset asiakkaat tuovat uusia asiakkaita ja parantavat asiakaspysyvyyttä olemassa olevien asiakkaiden osalta, jolloin yritys saa taloudellista hyötyä (Bochenek, 2019, s. 10). Asiakaskeskeisen näkökulman mittareina voidaan pitää esimerkiksi markkinaosuutta, uusien asiakkuuksien määrää tai asiakastyytyväisyyden tasoa (vrt. Śliwaczyński, 2011, s. 53). Kuviossa kuusi on koostettuna nämä asiakasnäkökulman keskeiset mittarit ja ydinajatus.

Prosessikeskeinen näkökulma

Prosessikeskeisessä näkökulmassa keskitytään siihen, millä keinoin asiakasarvolupaukset saadaan lunastettua niin, että myös yrityksen taloudelliset tavoitteet täyttyvät. Tarkoitus on keskittyä niihin keinoihin, joilla asiakas- ja osakkeenomistajien tyytyväisyys saadaan

pidettyä ja tarvittaessa kasvatettua (Chen ja muut, 2006, s. 192). Olennaisia osia prosessikeskeisessä näkökulmassa ovat tehokkuuden lisääminen taloudellisesti ja ajallisesti, sekä laadun parantaminen (Bochenek, 2019, s. 10).

Myös uudet innovaatiot ja niihin pyrkiminen on osa prosessikeskeistä näkökulmaa. Kaplan ja Norton (2000, s. 174) mainitsevat, että prosessikeskeisen näkökulman seurannan mittaristosta usein unohdetaan innovaatiot, vaikka ne olisi yrityksen strategiaan laadittu, ja keskitytään ainoastaan tehokkuuteen ja laatuun. Se aiheuttaa usein erityisesti kasvustrategian epäonnistumista implementointivaiheessa (Kaplan & Norton, 2000, s. 174). Prosessikeskeisen näkökulman seurannan mittareina voidaan käyttää uusien innovaatioiden määrää, uusien tuotteiden myyntituottoa suhteessa kehityskuluihin, tuotannon ja toiminnan tehokkuutta, tutkimus- ja kehityskustannuksia, toimintaprosessien kustannuksia, tuotteen tai palvelun saatavuutta, toimitusaikaa, sekä tuotteiden laadukkuutta (vrt. Bochenek, 2019, s. 10; Śliwaczyński, 2011, s. 53). Kuviossa 7 on koottuna prosessikeskeisen näkökulman pääperiaatteet tämän kappaleen perusteella.



Kuvio 7. Prosessikeskeisen näkökulman pääperiaatteet.

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa ensisijaisena tavoitteena voidaan pitää ilmapiirin ja yrityskulttuurin luomista, joka tukee organisaation kasvua, muutosta ja innovaatioita (Chen ja muut, 2006, s. 192). Yrityksen on pystyttävä muuttumaan, jotta se pysyy mukana muuttuvassa ympäristössä. Tämä näkökulma pyrkii mittaamaan organisaation muutos- ja oppimiskyvykkyyttä, jotta sisäiset prosessit voidaan toteuttaa strategian mukaisina (ks. kuvio 8). Tärkeää on puutteiden lisäksi tunnistaa ne kyvykkyydet ja taidot,

joita organisaatiolla jo on, joita se tarvitsee kehittääkseen kasvun mahdollisuuksia (Bochenek, 2019, s. 10). Kolme olennaista tekijää oppimisen ja kasvun näkökulmassa ovat yrityksen henkilöstö, järjestelmät ja prosessit (Bochenek, 2019, s. 10). Keskeinen kysymys on, että mitä yrityksen tulee kehittää päästäkseen strategisiin tavoitteisiinsa (Kaplan & Norton, 2000, s. 175). Oppimisen ja kasvun näkökulma keskittyy yrityksen sisäiseen toimintaan ja sitä voidaan mitata esimerkiksi työtyytyväisyydellä, avainhenkilöiden pysyvyydellä, koulutusten määrällä, uusien työntekijöiden ja osaamisen palkkaamisella, sekä uuden teknologian investoinneilla (vrt. Bochenek, 2019, s. 10; Śliwczyński, 2011, s. 53). Kuviossa 8 on koottuna oppimisen ja kasvun näkökulman pääperiaatteet tämän kappaleen perusteella.



Kuvio 8. Oppimisen ja kasvun näkökulman pääperiaatteet.

3.3.1 Strategian käytäntöön vieminen Balanced Scorecardin avulla

Balanced Scorecard laajentaa strategisen johtamisen operatiivisen johdon tasolle ja siitä edelleen operatiiviseen työhön asti, jotta päivittäinen työ edistäisi strategiaa ja olisi strategian mukaista (Awadallah & Allam, 2015, s. 95). Balanced Scorecardin avulla strategia saadaan kytkettyä mukaan päivittäiseen johtamiseen ja yhdenmukaistaa yrityksen toimintaa strategian mukaiseksi kaikkien yksiköiden, prosessien ja järjestelmien osalta (Kaplan & Norton, 2007, s. 293). Operatiivisen esihenkilön strategian mukainen johtaminen helpottuu, kun suuntaviivat strategian mukaiselle työskentelylle on luotu Balanced Scorecardin avulla.

Balanced Scorecard mittaristo yhdistää taloudelliset ja strategiset mittarit toisiinsa, sekä yrityksen tulokseen vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset ominaisuudet yhteen tasapainoisesti kaikki osa-alueet huomioiden (Hansen & Schaltegger, 2016, s. 195–196). Oikein laadittuna tulokortti antaa operatiivisen työn esihenkilölle avaimet johtamiseen yrityksen strategian mukaisesti (Awadallah & Allam, 2015, s. 94). Kun tavoitteet on sidottu kokonaisvaltaisesti yrityksen taloudellisiin ja strategisiin tavoitteisiin, niiden toteutumista seuraamalla operatiivisen työn esihenkilö saa suuntaviivat strategian mukaiselle johtamiselle ja osaa hyödyntää paremmin käytössään olevia resursseja (Awadallah & Allam, 2015, s. 92).

Vaikka Balanced Scorecardin lanseerauksesta on kulunut jo vuosikymmeniä, on se edelleen tehokas ja moderni työkalu strategian käytäntöön viemisen tueksi soveltuen muuttuvaan ympäristöön tehokkaasti ja kehittyen jatkuvasti (Bochenek, 2019). Balanced Scorecard on kehittynyt johdon valvontatyökalusta strategian käytäntöön viemisen johtamisjärjestelmäksi. Balanced Scorecard on käytössä tuhansilla yksityisillä ja julkisilla organisaatioilla, sekä voittoa tavoittelemattomilla järjestöillä, toimialasta ja yrityksen koosta riippumatta (Awadallah & Allam, 2015, s. 91, 93).

Tutkimuksen mukaan Balanced Scorecard menetelmä oli käytetyin liiketoiminnan hallinnan työkalu vuonna 2008, jolloin sitä käytti 53 %, yhteensä 1430 yrityksestä (Banchieri ja muut, 2011, s. 156). Balanced Scorecard mittariston käyttöönotto esimerkkiyrityksissä on lisännyt henkilöstön tietoisuutta strategiasta viidessä vuodessa alle 20 %:sta yli 80 %:iin (Kaplan & Norton, 2002, s. 240). Strategisen toiminnan tukena Balanced Scorecardia käyttäneet yritykset ovat osoittaneet, että strategiaa on mahdollista toteuttaa onnistuneesti ja sen toteuttaminen ei ole satunnaiseen tuuriin perustuvaa arpapeliä. (Kaplan & Norton, 2007, s. 323, 325). Chen ja muut (2006, s. 192) ovat kuvanneet viisi Balanced Scorecardin pääperiaatetta, jotka on esitetty kuviossa 9. Nämä pääperiaatteet perustuvat strategian viestinnän helpottamiseen, laaditun strategian yhdistämiseen yrityksen toimintaan, sekä tavoitteiden myötä strategian tekemisestä osaksi päivittäistä ja jat-

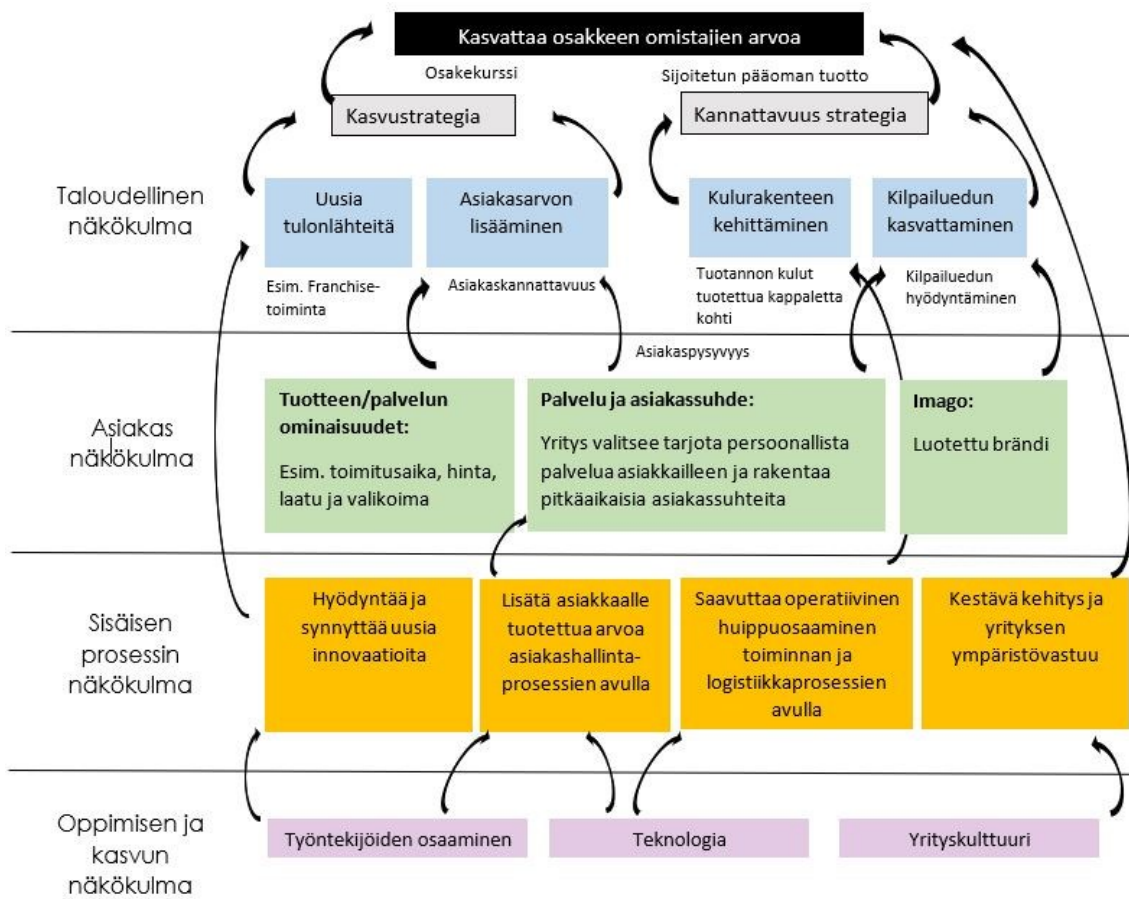
kuvaa työtä. Lisäksi se helpottaa strategian ja muutoksen kulkeutumista kaikkien johtoportaiden läpi yhteneväisesti aina suorittavalle tasolle asti. Pääperiaatteet toteutuvat vuoroketjussa toinen toistensa jälkeen.



Kuvio 9. Balanced Scorecardin pääperiaatteet (Chen ja muut, 2006, s. 192).

3.3.2 Strategiakartta visualisoi yrityksen strategiaa

Kaplan ja Norton laajensivat Balanced Scorecardin alkuperäistä menetelmää palautteiden perusteella strategiakartaksi (ks. kuvio 10), jolla saatiin tulokortti kytkettyä paremmin yrityksen strategian toteutukseen (Armitage & Scholey, 2004, s. 34). Strategiakartta luotiin helpottamaan strategian ymmärtämistä, sillä sen avulla strategia voidaan esittää tiiviisti, yhtenäisesti ja järjestelmällisesti esimerkiksi yhden sivun kuvana (Kaplan & Norton, 2000, s. 168; Kaplan & Norton, 2002, s. 79). Lisäksi se muuttaa yrityksen strategian syy ja seuraus suhteiksi tasapainotettujen mittareiden avulla ja auttaa strategian viestinnässä (Kaplan & Norton, 2002, s. 388; Kaplan ja muut, 2010, s. 116; Gomes & Romão, 2017). Kuviossa 10 on kuvitteellinen esimerkki strategiakartasta, jota yritys voisi soveltaa käyttöön laatimalla neljän eri näkökulman kohdat oman strategian mukaisesti.



Kuvio 10. Strategiakartta (mukaiillen Kaplan & Norton, 2000, s. 168–169).

Strategiakartan avulla lisätään tietoisuutta strategiasta, kun taas Balanced Scorecardin mittariston avulla pääasiassa seurataan strategian toteutumista. Balanced Scorecardista tehtävä strategiakartta ei ole yrityksen johdon työkalu, sillä sen on tarkoitus antaa yrityksen työntekijöille selkeä kuva siitä, miten heidän työnsä on linkitetty koko organisaation toimintaan ja tavoitteisiin syy ja seuraus suhteiden avulla (Olve ja muut, 2004, s. 2–3; Kaplan & Norton, 2000; Gomes & Romão, 2017). Siten se on johdon laatima kuvaus yrityksen strategian syy- ja seuraus suhteista, joka tekee yrityksen strategiasta näkyvän koko organisaatiolle (Kaplan & Norton, 2007, s. 293; Armitage & Scholey, 2004, s. 35). Oikein rakennettuna se on looginen ja tiivis esitys siitä, miten strategia tullaan käytännössä toteuttamaan (Kaplan & Norton, 2002, s. 107).

Balanced Scorecardia ja strategiakarttaa voidaan käyttää myös strategiasta viestimiseen, sillä niiden avulla on helppo tuoda ilmi mitä halutaan saavuttaa ja millä keinoin. Yleensä strategiakartan avulla pyritään synnyttämään työntekijöiden sisäistä motivaatiota strategian toteuttamista kohtaan (Kaplan & Norton, 2007, s. 299). Lisäksi Balanced Scorecardin avulla saadaan luotua tavoitemittareita, jotka voidaan yhdistää strategiakartan kuvaaviin ja selittäviin elementteihin. Niiden avulla voidaan synnyttää työntekijöissä myös ulkoista motivaatiota, jos mittarit kytketään esimerkiksi palkkiointiin (Kaplan & Norton, 2007, s. 301). Parhaiten menestyvät yleensä ne yritykset, jotka saavat henkilökunnan sisäisen ja ulkoisen motivaation yhdistettyä strategian toteuttamiseksi (Kaplan & Norton, 2007, s. 300). Useimmiten strategiakarttaa esitellään operatiiviselle tasolle alhaalta ylöspäin, jotta syy ja seuraus suhteet on helpompi havaita käytännön kautta (Kaplan ja muut, 2010, s. 116).

3.3.3 Tavoitteiden asettaminen Balanced Scorecardin avulla

Balanced Scorecard on suunniteltu strategian käytäntöön viemisen tueksi, jotta jokainen yrityksen työntekijä, erityisesti operatiivisella tasolla, voisi nähdä oman panoksensa merkityksen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi mittariston avulla. Viimeinen vaihe strategian käytäntöön viemisessä on yleensä tavoitteiden asettaminen ja se on olennainen osa strategian onnistumista (Kaplan & Norton, 1996). Usein operatiivisen työn esihenkilöllä on vastuu oman tiiminsä tulostavoitteiden täyttymisestä ja jopa laatimisesta. Hänellä saattaa olla myös itsellään omat tulostavoitteet suhteessa tiimin tavoitteisiin, joka edesauttaa häntä johtamaan yrityksen strategian mukaisesti. Balanced Scorecard perustuu tavoiteasetantaan ja on siten hyvä työkalu operatiivisen työn esihenkilölle arkikäyttöön strategian mukaisen työskentelyn mahdollistamiseksi. Balanced Scorecardin avulla voidaan asettaa myös lyhyen aikavälin tavoitteita tai muita erilaisia välitavoitteita, joiden avulla voidaan strategiakauden aikana varmistaa, että ollaan menossa kohti yrityksen strategian määrittelemää suuntaa (Kaplan & Norton, 1996).

Ennen vuosituhatosen vaihdetta Balanced Scorecardiin liitettiin jopa 10–20 tavoitetta jokaiselle osa-alueelle ja sen avulla yritysjohto mittasi ja kontrolloi yrityksen suoriutumista, ilman tavoitteiden sitomista yrityksen strategiaan (Armitage & Scholey, 2004, s. 34). Kokemuksen myötä mittaristoa kuitenkin kehitettiin niin, että nykyisessä muodossaan olevassa Balanced Scorecardissa laaditut tavoitteet sidotaan yrityksen visioon, missioon ja strategiaan (Armitage & Scholey, 2004, s. 34). Aiemmin tapahtuneen työkalun kehityksen myötä, Balanced Scorecard ei enää keskity ainoastaan käskytykseen ja kontrollointiin, vaan sen sijaan toimintojen kuvaamiseen ja strategisen tietoisuuden lisäämiseen koko organisaation henkilöstölle (Kaplan & Norton, 2002, s. 84; Bochenek, 2019). Strategia määrittelee tulokorttiin asetettavat tavoitteet, mutta hyvä strategia kuvaa myös, miten tavoitteet tulisi saavuttaa ja siihen oikealla tavalla tehty Balanced Scorecard pyrkii tuottamaan ratkaisun (Kaplan & Norton, 2002, s. 101).

Balanced Scorecardin myötä myös yritysten strategioista on tullut laajempia ja yksityiskohtaisempia, koska kaikkien tehtävät on yritetty upottaa koko organisaation yhteiseen tulokorttiin (Malmi ja muut, 2006, s. 67). Sillä on positiivinen vaikutus siihen, että koko organisaation työntekijöiden roolia ja työnkuvaa pohditaan suhteessa yrityksen strategiaan ja sen toteuttamiseen. Käytännössä yksi yhteinen tulokortti ei kuitenkaan toimi yleensä suuressa organisaatiossa, ellei pienempiä tavoitteita ole asetettu erikseen omaan tulokorttiinsa esimerkiksi tiimeittäin. Tiimin oman tulokortin ei tarvitse tuoda yrityksen kokonaista ja lopullista strategiaa esiin, vaan tarkoitus on pilkkoa yrityksen strategia juuri kohderyhmälle sopivaksi. Operatiivista työtä tekevien tulokortti voi sen vuoksi näyttää erilaiselta, kuin koko talon tai esimerkiksi yrityksen talousosaston. Useiden erilaisten tulokorttien laatiminen on kuitenkin aikaa ja resursseja vievää toimintaa.

Huolellisesti tehtynä Balanced Scorecard yhdenmukaistaa koko organisaation toimintaa määriteltyjen tavoitteiden avulla (Kaplan & Norton, 1996). Yhdenmukaisen toiminnan edellytys on, että yrityksen työntekijät sitoutuvat henkilökohtaisesti tavoittelemaan yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista ja strategian onnistumista (Kaplan & Nor-

ton, 2007, s. 298). Samalla se antaa työntekijöille mahdollisuuden toimia luovasti ja innovatiivisesti yrityksen strategian mukaisesti, asettamalla heille raamit ja tavoitteet mitä pitää tavoitella, mutta jättämällä tyylin vapaaksi (Kaplan & Norton, 2002, s. 387). Kun kunnianhimoiset tavoitteet sidotaan tulospalkkioihin, niin myös työntekijöiden motivaatio kehittää tehokkaita ja innovatiivisia toimintatapoja tavoitteisiin pääsemiseksi vahvistuu (Kaplan & Norton, 2002, s. 387).

3.3.4 Balanced Scorecardin kritiikki

Vaikka Balanced Scorecard on otettu käyttöön liikemaailmassa pitkälti ympäri maailman, on se saanut osakseen myös kritiikkiä konseptiin ja käytäntöön liittyen. Awdallah ja Allam (2015, s. 98) korostavat sidosryhmien ja menestystekijöiden tärkeyttä yrityksen toiminnassa ja niitä Balanced Scorecard ei huomioi ollenkaan. Heidän mielestään tulokortti keskittää resurssit ainoastaan tavoitteiden toteuttamiseen ja mittaamiseen, eikä siten jätä tilaa innovaatioille. Lisäksi heidän mukaansa organisaatio saattaa toimia vajaalla teholla kaikessa, mikä jää mittauksen ja tavoitteiden ulkopuolelle. Myös Lueg ja Vu (2015, s. 321) ovat sitä mieltä, että tasapainotettu tulokortti jättää työntekijöille mahdollisuuden vilppiin tavoitteiden toteuttamisen osalta ja työntekijät saattavat pelata tavoitteilla, jolloin kokonaisuus ei toteudu sellaisena kuin oli suunniteltu. Awdallah ja Allam (2015, s. 98) suosivatkin ennemmin Performance Prism työkalua Balanced Scorecardin sijaan, sillä se huomioi sidosryhmät tärkeimpänä näkökulmana ja sisältää neljän näkökulman sijaan viisi erilaista näkökulmaa. Okumus (2003, s. 874) on sitä mieltä, että Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard ei tuota uutta näkökulmaa strategian toteuttamiseen tai poista siinä esiintyviä ongelmia, sillä kyseiset neljä näkökulmaa ovat hyvin samankaltaisia, kuin aiemmin tieteessä löydetyt tekijät.

Gomes ja Romão (2017) kritisoivat myös Balanced Scorecardia sidosryhmien huomiotta jättämisestä, sekä sen lisäksi myös toimittajien ja julkisen hallinnon, esimerkiksi verotuksen ja lainsäädännön puuttumisesta. Heidän mielestään suurin heikkous on kuitenkin henkilöstöressurssien (engl. Human Resources) näkökulman puuttuminen kokonaan.

Myös Haapasalo ja muut (2006, s. 707–708) on sitä mieltä, että henkilöstönäkökulma tulisi huomioida paremmin, jotta henkilöstö saataisiin paremmin sitoutettua strategian toteuttamiseen ja tavoitteisiin. Poliittisen näkökulman ja kokonaisvaltaisen päämäärän puuttumisesta mainitsevat Banchieri ja muut (2011, s. 156) teoksessaan. Gomes ja Romão (2017) huomauttavat myös siitä, että Balanced Scorecardin luominen vaatii erityistä osaamista ja strategista ymmärrystä, jotta tavoitteet saadaan todellisuudessa integroitua yrityksen strategiaan. Lisäksi myös toteutumisen seuranta vaatii yritykseltä huomattavasti resursseja. Banchieri ja muut (2011, s. 158) koostavat teoksessaan syy- ja seuraussuhteiden yhteneväisyyden puuttumista. Kyseessä ei ole ainoastaan lineaariset yksisuuntaiset syy ja seuraus suhteet, vaan pikemminkin moniulotteiset logiikan ja tarkoituksen suhteet (Banchieri ja muut 2011, s. 158). Awdallahin ja Allamin (2015, s. 98) mielestä työkalu ei itsessään tarjoa prosessia syy ja seuraus suhteiden laatimiseksi yrityksessä, joten todellisuudessa yritykset eivät osaa Balanced Scorecardin avulla tehdä loogisia syy ja seuraus suhteita strategian toteuttamiseen.

Balanced Scorecardin kankeutta on kritisoitu nykyhetken muuttuvassa maailmassa ja mallin ongelmaksi on tunnistettu myös sen puutteet kilpailutilanteen ja ympäristön kehittymisen seurannassa (Gomes ja Romão, 2017; Nørreklit, 2003, s. 617). Balanced Scorecard ei huomioi yleistä kilpailutilannetta ja siten olemassa olevan strategian toteutuksen riskejä. Se ei ole kuitenkaan varsinaisesti strategian laadintaan tarkoitettu työkalu, joten kritiikki sen osalta ei ole niin olennaista. Strategian käyttöön viemisen tueksi tehty työkalu vaatii päivittämistä aina kun yrityksen strategiaa päivitetään, mikäli tavoiteltavat asiat muuttuvat toiseen suuntaan. Jos Balanced Scorecardin seurannan avulla huomataan, ettei yrityksen toiminnat ohjaa kohti strategista tahtotilaa, on syytä tarkastella laadittua strategiaa ja Balanced Scorecardia yhdessä ja erikseen. Gomes ja Romão (2017) korostavatkin, että tasapainotetun tulokortin päätavoite on tuoda johdolle seuranta- ja valvontatyökalu strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Okumus (2003, s. 874) on sitä mieltä, että työkalu keskittyy liiallisesti ylhäältä alaspäin tapahtuvaksi johdon valvonnan työkaluksi, jolloin organisaation alemman tason vaikutusmahdollisuudet strategian luovaan toteuttamiseen on yhä vähäisemmät. Aiemmin työkalu tehtiinkin ainoastaan osakkeenomistajien voiton maksimoimiseksi, mutta myöhemmin Kaplan ja Norton täsmensivät työkalun päätavoitteeksi asiakastyytyväisyyden (Banchieri ja muut, 2011, s. 157). Balanced Scorecard soveltuu siitä huolimatta parhaiten suurten yritysten johtamisen työkaluksi, eikä sillä nähdä samanlaisia hyötyjä pienyrityksessä (Awadallah & Allam, 2015, s. 96; Haapasalo ja muut, 2006, s. 707). Alun perin työkalu on kehitetty amerikkalaisiin suuryrityksiin johdon valvonnan työkaluksi, joten sen vuoksi se on suurimmaksi osaksi johtamiseen suuntautunut (Haapasalo ja muut, 2006, s. 707). Balanced Scorecardia on kritisoitu myös aikajänteen puuttumisesta ja huomiotta jättämisestä (Banchieri ja muut, 2011, s. 158). Esimerkiksi henkilöstön kouluttamisen tulokset eivät välttämättä näy saman aikajakson tulokortissa myynnin kasvuna, joten on vaikea seurata tavoitteiden saavuttamista, ja toivotun tuloksen toteutumista (Banchieri ja muut, 2011, s. 158).

Balanced Scorecard laaditaan usein ylimmän johdon toimesta strategiatyön yhteydessä. Kun tulokortti siirretään keskijohdolle toteutettavaksi, saattaa ongelmaksi muodostua keskijohdon vaikuttamisen ja vastuun määrän vähäisyys, jolloin he eivät välttämättä voi toteuttaa heille asetettuja tavoitteita (Lueg & Vu, 2015, s. 320). Työntekijät saattavat kokea epämiellyttävää tunnetta jatkuvasta seurannasta ja tavoitteiden asettamisesta, jolloin keskijohdon on tärkeää tunnistaa tämä ja puuttua siihen esimerkiksi kertomalla Balanced Scorecardin eduista ja tavoitteiden selkeyttämisestä (Lueg & Vu, 2015, s. 320–321). Myös Nørreklit (2003, s. 617) on sitä mieltä, että ylhäältä alaspäin valutettava toimintaohje, ilman vuorovaikutusta tai operatiivisen henkilöstön osallistamista, ei tuota toivottua tulosta strategian toteuttamiseen, vaikka Balanced Scorecardiin liittyvässä kirjallisuudessa tätä asiaa käsitellään ongelmattomana.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa, eli tutkimusmenetelmää, ja sen valintaperusteita. Lisäksi luvussa avataan tutkimusaineiston keruutapaa haastateltavien valinnan ja haastatteluiden toteutukseen osalta. Yksi alaluku käsittelee kokonaan tutkimusaineiston analysointimenetelmää.

4.1 Tutkimusmenetelmä ja tieteenfilosofia

Tyypillisesti on olemassa kaksi erilaista tutkimusmenetelmää, joista kvantitatiivinen on määrällinen tutkimus ja kvalitatiivinen on laadullinen tutkimus (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 135). Tämä tutkimus toteutetaan laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, sillä tarkoitus on ymmärtää kokonaisvaltaisesti operatiivisen työn esihenkilön vastuuta ja merkitystä strategian käytäntöön viemisessä (ks. Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 165; Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 25). Lisäksi tarkoituksena on saavuttaa ymmärrys tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkemyksestä ja kokemuksesta strategian mukaisesta johtamisesta operatiivisella tasolla (vrt. Kiviniemi, 2018, s. 73).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi etenee usein hermeneuttisessa kehässä, sillä tutkija syventää kirjallisuuden avulla esiyymmärrystään aiheesta, jonka seurauksena tutkija uudelleen arvioi omaa käsitystään tutkimusaiheesta ja palaa tarvittaessa aineiston keruuvaiheessa takaisin alkuun pohtimaan tutkimuksen tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä (Puusa & Juuti, 2020, s. 80). Tässä tutkimuksessa tutkijan oma esiyymmärrys aiheeseen on syntynyt aiemmista opinnoista, sekä omista kokemuksista työelämässä. Operatiivisen työn esihenkilönä toimimisesta ei ole työkokemusta, joten siinä suhteessa tutkija on noviisi tarkastelemaan asiaa ilman oman kokemuseräisyyden vaikutusta. Aikuiskasvatustieteen sivuaineopintojen myötä ihmisten johtamiseen ja käyttäytymiseen liittyvät käsitteet ja teoriat ovat tulleet tutuiksi ja tukevat tutkielman tekemistä. Tutkimusprosessi ja -asetelma laadullisessa tutkimuksessa on avoin ja joustava, ja tutkimus syventyy ja muokkautuu teoriaan tutustumisen myötä (Puusa & Juuti, 2020, s. 80).

Tämän tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta on fenomenologis-hermeneuttinen näkökulma. Fenomenologinen näkökulma perustuu siihen, mikä ilmenee ihmisten kokemuksen tunteiden ja eletyn maailman, sekä heitä ympäröivän ympäristön perusteella (Laine, 2018, s. 30; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 39–40). Tutkimuksessa tutkitaan operatiivisen työn esihenkilön ja yrityksen strategian välistä kokemuksellista suhdetta esihenkilöiden näkökulmasta. Erityisesti sitä, miten esihenkilö kokee yrityksen strategian sovellettavuuden käytännön johtamistyöhön ja yrityksen toiminnalliseen arkeen. Kokemuksellisuus on fenomenologisessa näkökulmassa merkityksellinen ja jokaisen henkilön kokemuksen tunteet perustuvat heidän aiempaan elämänsä historiaansa, joka rakentaa elämän perspektiivin (Laine, 2018, s. 30). Operatiivisen työn esihenkilöt suhtautuvat strategian käytännön soveltamiseen omien aikaisempien kokemusten, käsitysten ja arvojen pohjalta eri tavoin ja nämä rakentuvat heidän elämän merkityksistään. Tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään näitä merkityksiä ja kokemuksen tunteita operatiivisen tason johdossa.

Tutkimuksen hermeneuttiselle luonteelle on tyypillistä asioiden tulkitseminen ja ymmärtäminen (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 22; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40). Hermeneuttinen ulottuvuus syntyy haastatteluissa kerätyn aineiston tulkinnan tarpeen vuoksi (Laine, 2018, s. 33; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 40). Aineistoa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan esihenkilöiden puheiden perusteella. Hermeneuttisessa kirjallisuudessa tutkijalla entuudestaan olevaa arkiymmärrystä aiheesta kutsutaan esiymmärrykseksi, joka on luontaista ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Laine, 2018, s. 34). Tutkimuskohteena finanssi- ja teollisuuden ala, sekä strategian toteuttaminen suorittavalla tasolla on tutkijalle jossain määrin entuudestaan tuttua ja luo omanlaisen merkitysmaailman tutkijalle aikaisempien kokemusten perusteella. Hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkija ei mahdollisesti pystyisi edes ymmärtämään sellaista asiaa, joka ei ole hänelle merkitysmaailmallisesti millään tavalla tuttua, koska ymmärryksen taustalla on aina jo aiemmin ymmärretty (Laine, 2018, s. 34; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 40). Fenomenologis-hermeneuttisella tutkimuksella on kaksitasoinen rakenne, jonka perustasolla tutkittava ilmaisee it-

seään oman kokemushistoriansa perusteella, ja sen jälkeen toisella tasolla tapahtuu varsinainen tutkimus, kun tutkija pyrkii tematisoimaan ja käsittelemään näitä asioita ja niiden merkityksiä (Laine, 2018, s. 34; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 41). Strategian toteuttaminen operatiivisen tason työssä on tottumuksesta saattanut muuttua huomaamattomaksi, itsestään selväksi ja tiedostomattomaksi tekemiseksi operatiivisen johdon tasolla. Hermeneutiikassa pyritään nostamaan nämä tottumuksen häivyttämät asiat näkyväksi ja tietoiseksi, ja tekemään siten jo tunnettua ja koettua asiaa tiedetyksi (Laine, 2018, s. 34; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 41).

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineisto kerätään laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, sekä suositaan ihmisiä tiedonkeruun instrumentteina, jolloin aineisto kerätään esimerkiksi haastattelun avulla (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 164; Puusa & Juuti, 2020, s. 59). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla operatiivisen työn esihenkilöitä heidän kokemuksistaan strategian käyttämisestä päivittäisen työn johtamisen tukena. Laadullisessa tutkimuksessa luotetaan enemmän todellisten tilanteiden havainnointiin ja haastatteluihin tiedonkeruun menetelminä, kuin erilaisiin mittaukseen perustuviin tuloksiin (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 164). Ihmisten subjektiiviset kokemukset ja näkemykset, sekä niiden tarkastelu on merkityksellisessä osassa laadullisen tutkimusaineiston keruussa, jonka vuoksi esihenkilöiden omakohtaiset kokemukset strategian käytäntöön viemisestä ja strategian mukaisesta johtamisesta kiinnostavat tutkijaa (Puusa & Juuti, 2020 s. 59).

Haastattelu eroaa keskustelusta siten, että se on usein etukäteen suunniteltua, sille on etukäteen asetettu tavoite ja se on osittain haastattelijan ohjaama (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 43; Puusa, 2020a, s. 103). Se miten paljon keskustelua haastattelun aikana ohjataan, riippuu haastattelulle määritellystä strukturointiasteesta (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 43). Strukturointiasteita on kolme; strukturoitu, puoli strukturoitu ja strukturoimaton (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 45).

Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan esimerkiksi lomakekyselyä, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot, ja jokainen kyselyyn osallistuja ymmärtää kysymyksen merkityksen mahdollisimman samalla tapaa (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 44; Puusa, 2020a, s. 111). Strukturoidussa haastattelussa kaikki kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on määrätty ennalta kokonaisuudessaan, ja sen vuoksi haastattelu tai kysely on usein nopea toteuttaa lomakkeen laatimisen jälkeen suuremmallekin kohderyhmälle (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 208; Puusa, 2020a, s. 111).

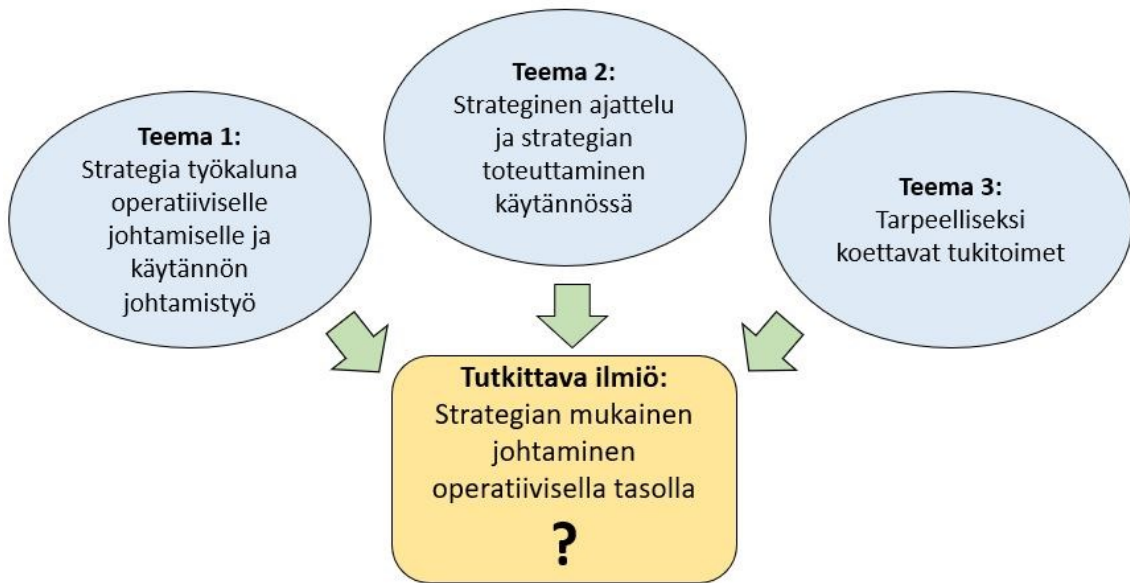
Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat usein valmiiksi aseteltuja, mutta kysymyksien vastausvaihtoehdot ei ole sidottu ennalta laadittuihin vaihtoehtoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 47). Silloin vastauksena saattaa ilmetä jotain sellaista, jota ei tarkkaan strukturoidussa lomakehaastattelussa olisi tullut ilmi valmiiden vastausvaihtoehtojen pohjalta (Puusa, 2020a, s. 111). Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että esimerkiksi teema on valittuna, mutta myös keskustelun avoimuudelle jätetään tilaa ja siksi esimerkiksi yleisesti käytetty teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 47; Hirsjärvi ja muut 2010, s. 208). Teemahaastattelussa haastattelijan rooli saattaa vaihdella aktiivisesta kuuntelijasta, aktiiviseen kysymysten esittäjään, haastattelutilanteen mukaan (Puusa, 2020a, s. 113).

Strukturoimaton haastattelu on lähimpänä keskustelun omaista haastattelua, jossa haastatteliija selvittää tutkimuksen aihepiiriin liittyen haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, käsityksiä ja tunteita usein ilman valmiita kysymyksiä (Hirsjärvi ja muut 2010, s. 209; Puusa, 2020a, s. 114). Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään usein nimitystä syvähaastattelu ja se on eniten haastattelijan taitoa ja aikaa vaativa menetelmä, sillä vain aihealue on etukäteen tiedossa (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 209; Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 45–46).

Tämän tutkimuksen haastattelu toteutettiin teemahaastattelulla, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 208). Teemahaastattelu ei edel-

lytä, että jokaisella haastateltavalla olisi yksi ja sama aikaan saatu kokemus, vaan se jättää tilaa yksilöiden kaikenlaisten ajatusten ja kokemusten tutkimiselle, kun keskustelua käydään teemojen pohjalta (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 48; Puusa, 2020a, s. 113). Tämä ominaisuus on olennainen tässä tutkimuksessa, koska ei voitu ennalta tietää miten tärkeänä operatiivisen työn esihenkilöt kokevat strategian arkityönsä tukena, ja miten he kokevat oman roolinsa strategian toteuttajina yrityksessä. Tarkkojen kysymysten asettelu olisi ollut lähes mahdotonta tutkimuksen aihepiirin huomioiden. Haastattelutilanteessa oli siten enemmän joustoa keskustella eri tavoin haastateltavien erilaisten kokemusten pohjalta.

Yleisesti yritysten strategioiden sisältö ja laajuus saattavat poiketa merkittävästi toisistaan, jolloin ei voida olettaa kokemusten olevan yhteneväisiä sen osalta. Fenomenologian pohjautuvalle tutkimukselle on luonnollista mahdollisimman avoimeen ja luonnolliseen keskustelutilanteeseen pyrkivä haastattelutilanne, jossa haastateltava saa mahdollisuuden vastata avoimesti ja laajasti omien näkemystensä pohjalta (Laine, 2018, s. 39). Haastatteluissa kysymyksiä alussa pyrittiin käyttämään ilmaisuja ”miten koet...” ja ”mitä ajattelet...”. Tämän tutkimuksen haastattelun teemoja olivat strategia työkaluna operatiivisessa johtamisessa, strategisen ajattelun taito ja käytännön toimet, sekä mahdolliset tarpeelliseksi koetut tukitoimet (ks. kuvio 11). Teemat pohjautuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn tietoon ja niiden avulla pyrittiin tuottamaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2020a, s. 113; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 88).



Kuvio 11. Tutkimuksen teemat ja tutkittavan ilmiön rakentuminen (mukaillen Kananen, 2017, s. 90).

4.2.1 Haastateltavien valinta

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotosten sijaan (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 164). Sopivien haastateltavien etsintä aloitettiin 1.2.2021 ja kaikki haastattelut saatiin sovittua kahden viikon aikana. Haastateltavia etsittiin LinkedIn ja Facebook -päivityksillä, sekä kontaktoimalla suoraan kohderyhmään sopivia yrityksiä, joko puhelimitse, tai sähköpostilla. Potentiaalisen haastateltavan ei ollut tarpeellista kommentoida julkista päivitystä, sillä halukkuuden pystyi ilmaisemaan suoraan yksityisviestillä. Tämä paransi haastateltavan ja haastattelijan luottamussuhdetta yksityisyyden osalta ja antoi mahdollisuuden anonyymille haastattelulle.

Tutkimusaineisto kerättiin operatiivisen työn esihenkilöiden haastatteluilla. Eräs haastateltavista mainitsi, että heidän yrityksessään vain viestintätiimi saa puhua yrityksen strategiaan liittyvistä asioista yrityksen ulkopuolelle. Yrityksen strategia saatettiin kokea operatiivisella tasolla aiheena liian vastuulliseksi ja suureksi puheenaiheeksi heidän osaltaan. Tämä otettiin tutkimuksessa jo haastateltavien valinnassa huomioon siten, että yritysten

viestintä- tai HR-osastoa konsultoitiin yleisellä sähköpostilla, jossa kerrottiin tutkimuksesta. Viestin vastaanottaja välitti sen operatiivisen työn johdolle eteenpäin, josta halukkaat voivat olla tutkijaan itse yhteydessä. Silloin operatiivinen johto on tavallaan saanut suostumuksen yrityksen puolesta osallistua tutkimukseen ja vakuuttunut myös sen myötä enemmän tutkimuksen luotettavuudesta. Potentiaalinen haastateltava pystyi siinäkin tapauksessa kuitenkin itse ilmoittamaan vapaaehtoisuudestaan osallistua tutkimukseen tutkijalle oma-aloitteisesti. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeen mukaisesti haluttiin painottaa tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta.

Aihepiirinä yrityksen strategia ja siihen liittyvä keskustelu koettiin osassa tavoitelluista yrityksistä arkaluontoisena ja sen vuoksi haastateltavien hankinnassa noudatettiin äärimmäistä hienotunteisuutta ja luottamusta herättävää keskustelutyyliä. Yhteydenpidossa korostettiin luottamusta, anonymiteettiä ja vapaaehtoisuutta tutkimukseen osallistumiseen sekä kysymyksiin vastaamiseen. Tärkeää oli nostaa esiin, että yrityksen strategiaa ei tarvinnut paljastaa yksityiskohtaisesti, vaan tutkimuksen aiheena oli strategian mukainen johtaminen ja strategian käytäntöön vieminen yleisellä tasolla. Lisäksi korostettiin, että esihenkilön omat kokemukset ja näkemykset ovat tutkimuksen kannalta arvokkaimpia.

Haastateltaviksi etsittiin operatiivisen työn esihenkilöitä finanssi- ja teollisuuden aloilta. Etukäteisoletuksena oli, että toistuvuutta haastatteluisissa saadaan, kun pureudutaan usean eri alan sijaan, vain kahteen alaan, jotka kuitenkin myös poikkeavat toisistaan merkittävästi laajemman näkökulman saamiseksi. Finanssialan kilpailutilanne, tutkijan oma työhistoria ja alan yleisluonne olivat luoneet tutkijalle kuvan, että alalla panostetaan strategiatyöhön merkittävästi. Vastapainoksi valittiin mahdollisimman erilainen ala operatiivisen työn käytännön toteuttamisen osalta, jolloin teollisuuden ala valikoitui toiseksi kohderyhmäksi. Teollisuuden alalla on paljon suuryrityksiä, joissa strategian käytäntöön vieminen tuotannon työntekijöille voi olla erilainen haaste kuin finanssialalla. Tutkimuskenttä asettui näiden kahden alan toimijoihin ja yritysten operatiivisen työn esihenkilöihin. Yrityksen koolla ei ollut suurta merkitystä, mutta toive useammasta johtoportaasta

oli oleellinen. Näin ollen potentiaalisia osallistujia oli pk-yritykset ja suuryritykset, jolloin alle 50 henkilön työllistävät yritykset käytännössä karsiutui kokonaan pois. Haastateltava sai olla ollut mukana strategian laadinnassa, mutta strategia ei saanut olla yksin hänen luomansa (vrt. esimerkiksi pienten yritysten yksinyrittäjät).

Vain yksi tavoiteltu yritys kieltäytyi haastattelusta tutkimuksen aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Haastateltaviksi valittiin kahdeksan ensimmäisenä mukaan ilmoittautunutta kohderyhmään sopivaa henkilöä, jota pidettiin alustavasti sopivana määränä tutkimusaineiston keräämiselle. Näiden henkilöiden lisäksi tutkijalla oli myös muutama kohderyhmään sopiva henkilö mielessä, jotka olivat tutkijan verkoston kautta tulleet tietoon. Heidän yhteystietonsa oli siltä varalta, jos aineiston kylläntymistä, eli riittävyttä, ei olisi saavutettu sovitulla kahdeksalla haastattelulla (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 182). Haastateltaville lähetettiin kysymykset ennakoon, jotta he voivat perehtyä niihin halutessaan etukäteen ja ehtivät pohtia asiaa käytännön työn merkityksen näkökulmasta ennen haastattelua. Strategiaan liittyvät asiat saatetaan kokea yrityksissä suurina kokonaisuuksina ja oman työn osalta roolia pitää mahdollisesti pohtia, jolloin etukäteen teemoihin ja aiheeseen valmistautuminen helpottaa haastattelutilannetta.

4.2.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 10.2.–19.2.2021 yksilöhaastatteluina alkuperäisen aikataulusuunnitelman mukaisesti. Haastateltavia osallistui ympäri Suomea ja kaikki henkilöt edustivat eri yrityksiä. Haastatteluun osallistuneista viisi henkilöä edusti finanssialan yrityksiä ja kolme teollisuuden alan yrityksiä. Yritysten koko vaihteli henkilöstömäärässä mitattuna 50–600 henkilön välillä. Haastatteluihin oli ennalta varattu haastateltavan aikataulujen mukaan 30–60 minuutin kalenterivaraus. Seitsemän haastattelua oli etäyhteydellä Teamsin tai Zoomin kautta ja yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten. Etäyhteydellä pidetyissä haastatteluissa pidettiin videokuvaa päällä, pois lukien yhdessä, jossa videokuvat suljettiin alun keskustelun jälkeen paremman yhteyden saavuttamiseksi. Haastateltavista kerättiin kaksi taustatietoa, joista toinen oli tämänhetkisten

suorien alaisten määrä ja toinen esihenkilönä toimimisen kokemus vuosina koko työhistorian aikana. Lähestulkoon kaikilla, pois lukien yhdellä, haastateltavilla oli esihenkilökokemusta vain nykyisestä työpaikastaan ja asemastaan. Taulukkoon 3 on koostettu haastateltavien taustatiedot, haastattelupäivä, sekä haastattelun kesto.

Taulukko 3. Haastatteluiden ja haastateltavien taustatiedot.

Haastattelu	Päivämäärä	Kesto	Alaisten lukumäärä	Esihenkilökokemus
H1	10.2.2021	59 min	35 hlö	2,5 vuotta
H2	11.2.2021	33 min	22 hlö	0,8 vuotta
H3	15.2.2021	47 min	19 hlö	4 vuotta
H4	15.2.2021	25 min	49 hlö	1 vuosi
H5	16.2.2021	52 min	21 hlö	4 vuotta
H6	17.2.2021	29 min	20 hlö	1 vuosi
H7	18.2.2021	30 min	7 hlö	2 vuotta
H8	19.2.2021	33 min	11 hlö	2,5 vuotta

Tarkoitus oli tutkia operatiivisen työn esihenkilöiden kokemuksia asiasta ja teemahaastattelun yksi olennainen ominaisuus on, että se tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja antaa tilaa keskustelulle aiheeseen liittyvien teemojen avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 48). Teemojen alle oli luokiteltu valmiiksi myös apukysymyksiä (Liite 1), mikäli keskustelua tulisi johtaa aiheen pariin niiden avulla. Kaikille haastateltaville ei siten välttämättä esitetty samoja kysymyksiä, mikäli haastattelutilanteessa sitä ei koettu tarpeelliseksi. Apukysymysten vuoksi haastattelumenetelmä sijoittui hieman teemahaastattelun ja puolistrukturoidun lomakehaastattelun välimaaston. Keskustelua johdettiin teemojen mukaisesti ja kysymykset pohjautuivat teemojen alle sen mukaisesti, miten keskustelu eteni (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 66). Ennalta määriteltujen kysymysten lisäksi osa kysymyksistä perustui intuitiivisiin havaintoihin haastattelun aikana ja kokemuseräisyyteen. Niiden avulla haastatteluissa saattoi tulla ilmi jotain olennaista, joka olisi valmiiden kysymysten ja teemojen myötä jäänyt tutkimuksen osalta huomioimatta (Puusa, 2020a, s. 113).

Kaikissa haastatteluissa tutkijan rooli oli melko vaitonainen ja haastateltavat kertoivat avoimesti pitkiäkin otteita arkityöstään. Pääasiassa haastateltavat kertoivat omatoimisesti ja avoimesti kokemuksistaan, jolloin haastattelutilanteet etenivät luonnollisesti keskustellen, ja haastattelijan rooli oli pääasiassa vain kuunteleva. Keskustelu saattoi välillä poiketa strategian mukaisesta johtamisesta yleisesti päivittäistyön johtamisen haasteisiin, mutta se palautui nopeasti takaisin aiheen pariin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta puhutusta aineistosta saadaan uskottavia päätelmiä ja niitä voidaan tarvittaessa kuunnella ja analysoida uudelleen tutkimusprosessin aikana (Puusa, 2020a, s. 103).

Yleinen kokemus haastatteluista osoitti sen, että tutkijalle entuudestaan jotain kautta tunnetut henkilöt puhuivat enemmän avoimesti myös haasteista strategian mukaisessa johtamisessa. Haastattelukokemuksen perusteella yleisen kontaktoinnin pohjalta mukaan lähteneet yritysten edustajat, kokivat strategian mukaisen johtamisen helpommaksi ja sujuvammaksi. On siten mahdollista, että tutkimukseen on ollut helpompi lähteä mukaan yleisen kutsun pohjalta, jos yrityksessä strategiaan liittyvät asiat koetaan selkeäksi. Jos strategian toteuttaminen on haaste tai operatiivinen johto ei koe aiheutta omakseen, on kynnys haastatteluun osallistumiselle mahdollisesti suurempi. Molemmat näkökulmat strategian mukaiseen johtamiseen on kuitenkin yhtä merkittäviä tutkimuksen kannalta. Tässä tutkimuksessa näkökulmia kertyi melko tasaisesti. Täysin anonyymi kyselytutkimus poistaisi tämän esteen ja toisi mahdollisesti laajemmin erilaisia näkökulmia työmarkkinoilta mukaan tutkimukseen. Aiheen monimutkaisen luonteen vuoksi oli kuitenkin luotettavampaa toteuttaa aineiston keruu haastattelulla kuin kyselyllä. Haastattelussa molemmat osapuolet voivat täydentää ja selkeyttää termejä sekä käsitteistöä toisilleen tarvittaessa, kirjallisuudessakin (ks. esim. Suominen, 2009; Kornberger & Clegg, 2011; Carter ja muut, 2008; Hambrick & Fredrickson, 2001) esitetyn strategian monitulkintaisen käsitteen vuoksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 85).

4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tässä alaluvussa käsitellään tämän tutkimuksen osalta käytettyjä aineiston analyysin keinoja. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä ei ole montaa standardoitua tapaa analysoida tutkimusaineistoa, eikä analyysitavan valinnalle ole olemassa yksiselitteistä ohjetta (Puusa, 2020b, s. 145). Tutkimushaastatteluissa kerätty tiedon oikeellisuus tulee kuitenkin varmistaa ja tiivistää tieteellisin menetelmin ennen kuin haastatteluaineistoa voidaan käyttää käytännön ongelman ratkaisemiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 42). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tehdä tulkintoja tutkittavien henkilöiden ajatuksista haastattelun havaintojen ja teorian pohjalta (Puusa, 2020a, s. 110).

Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysinä, jossa aineiston sisältöä analysoidaan niin, että tutkimustuloksista paljastuu muutakin kuin sellaisia asioita, jotka ovat suoraan suorissa lainauksissa sellaisenaan ilmeneviä (Ruusuvuori ja muut, 2010, s. 19). Sisällönanalyysi eroaa temaattisesta analyysistä siten, että siinä tehdään etukäteen päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 142). Tässä tutkimusaineistossa kiinnosti erityisesti tavoiteasetannan käyttö, esimiehen kokemat roolit ja yleiset haasteet strategian toteuttamisessa operatiivisella tasolla.

Sisällönanalyysin toteutustavan rajaaminen tässä tutkimuksessa oli haasteellista. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, mutta taustalla ohjasi kuitenkin tutkimusaiheesta aikaisemmin tiedetty teoriaosuus. Siten voidaan todeta, että sisällönanalyysiä toteutettiin teoriaohjaavasti, jossa analyysi etenee aineistolähtöisesti, mutta sen soveltuvuutta tiettyihin teorioihin tutkitaan analyysin edetessä (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 133). Teoriaohjaava sisällönanalyysi eroaa teorialähtöisestä sisällönanalyysistä siten, että teorialähtöisessä sisällönanalyysissä etsitään aineistosta pääkohtia alunalkaenkin suoraan teorian mukaisesti ja siten olemassa olevaa teoriaa todistetaan tutkimustuloksilla oikeaksi (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 133).

Tällaiseen teoriaohjaavaan analyysitapaan voidaan liittää myös Grounded theory -menetelmä, jossa lähdetään liikkeelle aineistosta, mutta taustalla vaikuttavaa teoriaa ja tutkijan kokemusvarantoa ei voida sulkea täysin pois (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a). Grounded theory- menetelmällä tehty analyysi vaatii syvällistä teoreettista tietämystä aiheesta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 145). Menetelmä sopii käytettäväksi erityisesti silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on paljastaa aikaisemmin tunnistamattomia näkökulmia tai jos tutkitaan sellaista asiaa, johon liittyy useita ennalta arvaamattomia tekijöitä (Holopainen ja muut, 2020, s. 253).

Operatiivinen johtaminen strategian pohjalta on kontekstina johtamisen tutkimuskentässä vakiintumaton ja melko tutkimaton, joka puoltaa Grounded theory -menetelmän valintaa (ks. Holopainen ja muut, 2020, s. 253). Menetelmä sopii hyvin johtamisen tutkimiseen ja erityisesti sellaiseen tutkimuskenttään, jossa ihminen ja hänen toimintansa erilaisissa tilanteissa on tutkimuksen kohteena (Holopainen ja muut, 2020, s. 253). Lopulta Grounded theoryssä teoria muodostetaan aineiston vertailun perusteella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a). Tämän tutkimuksen tutkimustuloksia on käsitelty osittain vertailevalla tutkimusotteella ja siitä johdetulla päättelyllä, joten yhteneväisyyttä on Grounded theory -analyysimenetelmän keinoissa ja tämän tutkimuksen analyysitavassa. Tällaisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tulkitseva, selittävä ja kuvaava teoria asian ilmentymisestä, ja sen muutoksesta, erilaisissa sosiaalisissa rakenteissa tai sosiaalipsykologisessa prosessissa, jota strategian mukainen johtaminenkin on tutkittavana ilmiönä (Holopainen ja muut, 2020, s. 253). Grounded theoryn pohjalta johtopäätöksissä pyritään vastaamaan *miksi* ja *miten* kysymyksiin perinteisen *mitä* kysymyksen sijaan (Holopainen ja muut, 2020, s. 254).

Kokonaisuudessaan sisällönanalyysissä korostui sekä deduktiivinen, että induktiivinen lähestymistapa. Deduktiivista ja induktiivista lähestymistapaa yhdistelevä sisällönanalyysi voidaan luokitella abduktiiviseksi, jossa analyysi on jokseenkin teoriasidonnaista, mutta havainnot eivät suoraan perustu teoriaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006b).

Sekä teoriaohjaava, että Grounded theory -menetelmä tukevat abduktiivisen lähestymistavan käyttämistä, jossa päärooli on tutkijan ajattelulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a).

4.3.1 Aineiston litterointi

Nauhoitusten perusteella puhuttu aineisto litteroitiin sanatarkalleen tekstimuotoon, jotta aineiston analysointi helpottuu (ks. Kananen, 2017, s. 135). Litteroinnilla tarkoitetaan puheen kirjoittamista tekstimuotoon tallennetun materiaalin perusteella (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 138). Litteroinneista jätettiin pois alussa ja lopussa käydyt yleiset keskustelut, ja muun muassa tallennuksesta ja tutkimuksen valmistumisaikatauluista kerrotut yleiset tiedot. Vain puhuttu asia kirjoitettiin tekstiksi, äänenpainot, ilmeet ja muut jätettiin litteroimatta, sillä sitä ei koettu tarpeelliseksi. Yleensä äänenpainon tulkintoja käytetään esimerkiksi totuusasteen tulkinnassa, jota ei tässä tutkimuksessa koettu merkitykselliseksi (Kananen, 2017, s. 135).

Litteroitua tekstiä kaikista haastatteluista tuli yhteensä 67 sivua, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,15. Litterointi suoritettiin ilman erillistä litterointiohjelmaa. Puhenoisuus muutettiin tallenteella 0,339 kertaiseksi ja siten puhe saatiin sovitettua tutkijan kirjoitusvauhtiin ilman tallenteen pysäyttämistä. Litterointiin meni noin kolminkertainen aika suhteessa haastatteluiden vaatimaan aikaan. Tämän lisäksi tallenteet kuunneltiin vielä normaalilla nopeudella ja korjattiin väärin kuullut sanat tekstin joukosta.

Tutkimustulosten esittämisen yhteydessä nostetaan esiin tutkimuksen kannalta oleellisia, suoria lainauksia haastattelutilanteista. Näissä suorissa lainauksissa on käytetty sanatarkan litteroinnin sijaan yleiskielistä litterointia, jossa osa puhekielisistä ilmaisuista on otettu pois (ks. Kananen, 2017, s. 135). Tällaisia puhekielisiä ilmaisuja ovat erilaiset täytesanat, esimerkiksi usein toistuneet ”niinku” ja mietinnän yhteydessä tulleet äänneet, kuten ”ööö”, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkityksettömiä. Täytesanojen poistaminen helpottaa haastatteluotteiden lukemista. Haastatteluiden lainatuista materiaaleista

on sensuroitu sellaiset kohdat, jossa haastateltava mainitsee yrityksen tunnistettavuuteen liittyvän seikan, esimerkiksi yrityksen nimen, arvon tai strategisen painopisteen. Lainattuun materiaaliin on tässä tutkimuksessa merkitty hakasulkeilla ne kohdat, jotka on sensuroitu ja sulkeisiin on kirjoitettu, minkä tyyppinen asia kyseisestä kohdasta on sensuroitu. Lisäksi hakasulkeilla on täsmennetty mistä asiasta haastateltava puhuu, mikäli se ei tule lainauksen kohdasta selkeästi ilmi.

Litteroitu aineisto luettiin useaan kertaan läpi osissa ja kokonaisuutena, ilman tutkimukseen liittyvää teoreettista ajattelua, jotta teoria ei ohjaa liiallisesti ajattelua ja sisällön näkeminen ei selkeästi rajoittuisi (Puusa, 2020b, s. 152). Koska haastattelut, litterointi ja aineiston analyysi sijoittuivat kaikki ajallisesti tiheään peräkkäin, oli aineistoa helpompi käsitellä. Kun aineiston kokonaiskuva oli muodostettu, lähdettiin sitä pilkkomaan osakokonaisuuksiin ja tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin materiaalia. Tekstiaineistolle on useita eri tiivistämisen ja analysoinnin keinoja, joista valittiin kaksi tähän aineistoon parhaiten sopivaa, koodaus ja luokittelu erilaisten teemojen pohjalta (Puusa, 2020b, s. 145).

4.3.2 Aineiston pelkistäminen

Koodaus luokitellaan aineiston analyysissä välivaiheeksi ja lähinnä aineiston tiivistämiseksi luettavampaan muotoon. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 147; Kananen, 2017, s. 136–137). Aineisto koodattiin siten, että samaa tarkoittavat ilmaisut ja ajatukset korostettiin keskenään samalla värillä, joka helpotti kokonaisuuden systemaattista luokittelua (Puusa, 2020b, s. 152). Aineistoa jaoteltiin ja jäsennettiin erilaisiin merkityskokonaisuuksiin ja samalla tutkittiin toistuvia ilmiöitä.

Koodaus tehtiin lähtökohtaisesti teoriapohjaisesti, jotta tutkimuksen peruslähtökohdat pysyivät aineiston analyysissä mukana ohjaamassa suuntaa (Ruusuvoori ja muut, 2010, s. 20). Teoriapohjaisuutta ohjasi myös tutkimuksen teorian pohjalta rakennettu teema- ja kysymysrunko, jota haastatteluissa oli käytetty. Koodauksessa ei kuitenkaan ollut tar-

koitus etsiä teoriaa vahvistavia kohtia, vaan yleisesti järjestellä aineistoa teorian aihepiirien pohjalta. Aineistosta merkittiin eri värillä kohtia litteroidusta aineistosta, esimerkiksi strategian sisältöön, esihenkilön omaan rooliin tai tavoitteisiin liittyviä kohtia. Koodausvaiheessa kerättyä tietoa järjesteltiin, jotta sen sisään voidaan myöhemmin nähdä selkeämmin ja vertailevammin, kun samaan aihepiiriin liittyvät kohdat on yhdistetty samaan lokeroon (Kananen, 2017, s. 136). Yksi ja sama haastatteluote saattoi kuulua usean eri koodin taakse. Jos haastateltava puhui esimerkiksi tavoitteiden seurannasta, liittyi ote sekä tavoitteisiin liittyvään, että esihenkilön rooleihin liittyvään kohtaan.

4.3.3 Aineiston jäsentäminen ja tulkinta

Koodauksen jälkeen aineisto teemoitettiin, jotta havaintojen mahdollinen toistuvuus, säännönmukaisuus ja poikkeavuudet hahmottuivat, ja yhdistävät piirteet asiayhteydessä tulivat ilmi (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 149; Puusa, 2020b, s. 152). Teemoittelussa pyritään selvittämään tarkemmin, mitä tutkimusaiheesta, ja sen osakokonaisuuksista on sanottu tutkimusaineistossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105–107).

Teemoitetun aineiston alustava lähestymistapa oli deduktiivinen, jossa aineistosta tehtiin teoreettisten ennako-oletusten pohjalta havaintoja ja tutkittiin niiden toistuvuutta kerättyssä aineistossa (Kananen, 2017, s. 136). Esimerkiksi oletus kirjallisuuskatsauksen jälkeen oli, että strategia saatetaan kokea laajana operatiivisella tasolla. Sen vuoksi tutkittiin, löytyykö koodatusta aineistosta strategian sisältöön kuuluvasta lokerosta laajaan tai kaukaiseen strategian käsitteeseen viittaavia tunteita ja yhdistettiin nämä keskenään samaan lokeroon. Samoin kuitenkin merkittiin myös ne kohdat, joissa strategia koettiin jotenkin muuten kuin laajana, jottei tulos vääristy ennako-oletuksien perusteella. Sen vuoksi luokitteluun yhdistyi myös induktiivinen lähestymistapa, kun tutkittiin teorian ulkopuolelta tehtyjä havaintoja ja toistuvuuksia puhtaasti aineiston perusteella. Kyseessä on esimerkki siitä, että sisällönanalyysi toteutettiin abduktiivisesti eli molempia lähestymistapoja yhdistellen (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 107).

Pelkkä koodaus ja teemoittelu ei yksinään riitä sisällön analyysiksi, vaan sisältöä pyrittiin analysoimaan teemoittelun pohjalta merkitysnäkökulmasta (Ruusu vuori ja muut, 2010, s. 19). Aineistoon tehdyn teemoittelun avulla pystyttiin tekemään syvällisempiä havain- toja aineistosta. Lisäksi Grounded theory -menetelmää käyttäen pyrittiin vertailevalla ot- teella muodostamaan teoria esimerkiksi siitä, miksi osa haastateltavista koki strategian arjesta kaukaisempana kuin toiset. Siten aineiston analyysissä korostui ymmärtäminen ja haastatteluotteiden taustasyiden näkeminen ja niiden vertaileva yhdistäminen yhtä- läisyyksiltään ja eroavaisuuksiltaan. Taulukossa 4 on kuvattu esimerkki siitä, miten sisäl- lönanalyysejä toteutettiin tutkimuksessa.

Taulukko 4. Esimerkki tutkimusaineiston analyysistä.

Koodattu haastatteluote	Alaluokka 1	Alaluokka 2	Johtopäätös
<i>Meilt ehkä jopa puuttuuki jotain tiettyi niinku mittareita.</i>	Strategia ei ole kokonaisuu- dessaan kytketty tavoitteisiin.	Puutteellinen tavoite- asetanta	Tavoitteiden asettamisen haasteellisuus suhteessa liike- toimintastrate- giaan
<i>Tommosii yleisimpii strategioit, ni se on enemmän ehkä sit henkilö- kohtast semmosta, et siin kato- taan enemmän tälle kasvatusten et mitä on tehty, mitä on niinku niit määränpäit, mitä askelii tar- veis tavallaan suorittaa, et pääs- täis niihin juttuihin. Ne on enem- män sit semmosii, et siihen ei oo mitään työkalui.</i>	Strategian kaikkia osia ei ole kytketty tavoiteasetantaan.		
<i>se [tavoiteasetanta] on luotu lä- hinnä nitteen tekijöitten kannalta, jota me ollaan nähty, et meille on tärkeätä niinku asiakkaan kanssa.</i>	Tavoitteet luotu asiakasnäkö- kulman pohjalta.		
<i>Sanotaan et tietyt tavoitteet poh- jautuu strategiaan.</i>	Osa tavoitteista strategian ul- kopuolelta.	Laajan koko- naisuuden pilkkomisen haaste	
<i>Meil on about noin kymmenen viiva viistoist noit mittareita, siin on muutama liikaa. Mitataan kaik- kee vähän samassa mittaristos.</i>	Mittariston sisällöllinen laa- juus. Tavoitteissa muutakin kuin strategiaan pohjautuvia.		
<i>Tietysti päätöksenteossa, että kuinka paljon me voidaan esimer- kiks tehokkuusjuttuja viedä eteen- päin, jotta se asiakaskokemus ei kärsi. Ja sitte jossain kohtaa, et kuinka paljon me voidaan ehkä vä- lillisesti antaa asiakaskokemuksen kärsiä, ku me tiedetään, et tän te- hostamisen jälkeen se sitte taas paranee. Niin tämmösten asioi- den kans tietysti päätöksenteossa pitää vähän painiskella. Vaikka ne kummatki asiat siellä strategiassa lukee.</i>	Tavoitteiden keskinäinen risti- riittäisyys.		

Tarkoituksena oli nähdä mitä haastateltavien sanoman viestin taustalla on, ja tehdä johtopäätöksiä jäseneltyjen vihjeiden perusteella (Kananen, 2017, s. 148; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 107). Aineiston teemoittelun pohjalta tulkittiin esimerkiksi, että tavoiteasetannalla on suuri merkitys siinä, miten strategia koetaan arjessa (ks. taulukko 4). Teemoittelun jälkeen pyrittiin analysoimaan mihin tavoiteasetannan haasteet vaikuttavat käytännössä. Tutkimusaineiston analyysin tuloksia on pyritty tuomaan esiin luvussa viisi, jossa käsitellään tutkimustuloksia.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa avataan tutkimustuloksia kerätyn aineiston perusteella yhdistettynä aikaisempaan tutkimustietoon ja tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa nostetaan asiayhteyteen myös suoria lainauksia haastateltavien puheista, selkeyttämään lukijalle, mistä tutkijan tekemät johtopäätökset on tehty.

5.1 Operatiivisen työn esihenkilöiden kokemukset strategiasta

Kuten tieteellisessä kirjallisuudessa (esim. Lawrie ja muut, 2016), myös käytännössä, strategia koetaan laajana sekä monimutkaisena ja -tulkintaisena käsitteenä. Yrityksen strategia koettiin haastatteluissa pääsääntöisesti esihenkilöiden puheiden perusteella laajana käsitteenä, jonka vuoksi se mielletään helposti käytännön arjesta irrallisena olevana asiana. Myös strategiakauden pituus ja lopullinen päämäärä tuntuu kaukaiselta päivittäiseen operatiiviseen työhön verrattuna.

Siellä on sillee aika kattavastikin asioita, et välillä tietysti jopa pohdin, että kumpaa strategista asiaa painottaa. (H2)

Varmasti tavotekin on kuvata pitemmässäki juoksussa laajemmalla skaalalla sitä tekemistä, mut ehkä sen takii se just ei niinkään linkity päivittäiseen, eikä välttämättä ihan viikottaiseenkaan tekemiseen, vaan et se on sit enemmän vähän siellä ulkokehällä tästä arjesta. (H3)

Ne [strategiaan liittyvät asiat] on niin laveita ja laaja-alaisia... ...Perisynti meidän yrityksessä on se, et me halutaan saavuttaa liian monta asiaa liian yhtä aikaa. (H4)

Sielt saattaa tulla välil semmosii niin suurii visioit ja semmosii taivaan rannan maailui, et välil voi jotkut ajatukset tai jotkut strategiset suunnitelmat tuntuu vähän semmoselt et whaaat. (H7)

Yllä olevissa haastatteluotteissa lainatut haastateltavat kokivat strategian laajana ja osittain arjesta irrallisena olevana asiana. Heistä osa koki, että yrityksessä saattaa olla mah-

dollisuus päästä mukaan erilaisiin strategian työryhmiin, mutta eivät olleet itse osallistuneet tai tienneet osallistumismahdollisuutta varmaksi. Yksi edellä mainituista haastateltavista oli osallistunut strategian laadintaan, mutta ei kokenut, että hänen osuuttaan tai ehdotuksiaan olisi lopulliseen strategiaan suoranaisesti päätynyt. Strategian laadintaan osallistuminen koettiin haastatteluiden perusteella vahvuutena, jolloin jalkauttaminen ja strategian käytännön toteuttaminen koettiin helpommaksi ja itselle luontaisemmaksi. Silloin strategian sisäistäminen omaan työhön oli huomattavasti luontaisempaa, kun arkiälyä edustava ääni oli kuultu myös strategian laadinnassa. Haastatteluissa H1 ja H5 kokivat strategian helpommin käytännön arkeen ja omaan työhönsä sopeutettavana, sillä olivat olleet vahvasti osallistettuina ja kuultuina yrityksen strategian laadinnassa.

Ollaan kyl koko [yrityksen nimi] päästy tekemään sitä. Se on yhes tehty ja sitä kautta sit johtoryhmä ja hallitus on myös osallistunu siihen, mut se on ollu kyllä hieno juttu. (H5)

Kylhän se on tietty paljon helpompi, ku sitä on päästy tekemään, että jos ois tullu annettuna, jos ois ollu jotain maata mullistavaa, ehkä sit se ois haastavampi homma, vaikeempi hyväksyy. (H5)

Mul se on ehkä kaikkist vahvin, koska ite on ollu sitä vähän niinku työntämäs eteenpäin et hei, et me tarvitaan tämmönen [strategia], ja sit muut on ollut sitä luomassa. Mut musta se on lähtenyt se strategian laadinta. (H1)

Strategy as Practise -suuntaus painottaa käytännön työn ymmärrystä ja osallistamista strategian laadinnassa (Whittington & Cailluet, 2008, s. 244), jolloin yrityksen strategian onnistumisella koetaan olevan merkittävä yhteys siihen, että laadinnassa on ymmärretty operatiivisen työn merkitys ja sisältö. Haastatteluiden perusteella tällä on merkittävä vaikutus strategian käytäntöön viemiseen ja sen myötä myös sen onnistumiseen. Jos operatiivista johtoa oli vahvasti osallistettu ja kuultu strategian laadinnan vaiheessa, koettiin strategian mukainen johtaminen ja strategian implementointi omille alaisille huomattavasti helpompana ja osittain automaattisempaan. Siten kirjallisuusanalyysissä ja haastattelussa voidaan todeta tämän osalta yhtäläisyyksiä.

Rationaalinen tutkimussuuntaus taas edustaa suoraan ylhäältä alaspäin tapahtuvaa toimintaa ja johdon kontrollia strategian laadinnassa ja jalkauttamisessa (ks. esim. Suominen, 2009), jota haastatteluiden perusteella ilmenee myös yritysten arjessa, etenkin strategian toteuttamisen osalta. Moni haastateltavista kertoi, että suurimmat strategiset linjaukset ja myöhemmin myös lopulliset päätökset tehdään hallituksen ja johtoryhmän toimesta. Siten sen koettiin olevan kaukana päivittäisestä arjesta ja oma vaikutusvalta asioihin koettiin vähäisenä. Se aiheuttaa haasteita operatiivisella tasolla strategian ymmärtämisessä ja käytäntöön viemisessä, koska strategia on laadittu irrallaan käytännön työstä. Haastatteluissa ilmeni myös, että osallistamista saattoi tapahtua yhden erillisen osa-alueen osalta, jolloin sen yhdistäminen kokonaisuuteen oli haastavaa. Rationaalisesti ylimmässä johdossa laaditun strategian käytäntöön viemisessä, keskijohto koki haastatteluissa omaksi roolikseen strategian käytäntöön sopeuttamisen, joka mielletään haastavaksi, mikäli strategiaprosessiin ei ole päässyt osallistumaan. Osa haastateltavista mainitsi, että välillä on haastavaa nähdä strategian taakse syvemmin, ymmärtääkseen mitä jollain osa-alueella halutaan tarkoittaa käytännön työtä ajatellen.

Hallitus tekee nuo niinku isot strategiset päätökset, missä ite en oo vaikuttamassa. (H8)

Meil on johtoryhmä, joka päättää nää strategiat muut, ja sit ne tulee suoraan meil. Ja sit me yksiköissä niit viedään eteenpäin, ja pyritään yhtenäistää sit sitä niinku strategiaa. (H7)

Pohdittiin sitä strategiaa ja siihen sai tuoda sitä ääntä, mis mäki yritin tuoda niit mun pointteja. Mut sit jotenki se lopputulos sit hiottiin kuitenkin loppuun siel johdon ja hallituksen istunnoissa. Ja sit se lopullinen versio, ni kyl sielt saa sit kuitenkin ettii niit, et mis täs on se, mihin mä ehkä pääsin vaikuttaa. (H3)

5.2 Operatiivisen johdon strateginen ajattelu

Tämän päivän liiketoimintamaailmassa strategian toteuttamisessa ja strategian mukaisessa johtamisessa suuri merkitys on operatiivisen työn johdon strategisen ajattelun tai-

dolla, jota tulisi tapahtua päivittäin (ks. Randolph, 2013; Horwath, 2020). Kirjallisuuskatsauksen perusteella se tarkoittaa käytännössä ajan, paikan ja resurssien yhdistämistä strategian mukaisen työskentelyn mahdollistamiseksi. Ja keskijohdolta oletetaan kykyä nähdä strategian toteuttaminen yrityksessä alhaalta ja ylhäältä päin yhtä aikaa. Lisäksi tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen mukaan strateginen ajattelu vaatii harjoitella ja ammattitaitoa, jota syntyy yleensä kokemuksen myötä.

Haastateltavilla oli kohtuullisen vähän esihenkilönä toimimisen kokemusta, pisimillään neljän vuoden ajalta (ks. taulukko 3, s. 54). Haastateltavista suurin osa oli nykyisessä asemassaan ensimmäistä kertaa ja toiminut esihenkilönä ainoastaan nykyisellä työnantajallaan, jolloin kokemusta johtamisesta ei ole niin paljoa. Strategista ajattelua vaativia päivittäisiä tehtäviä ilmeni haastateltavien puheista useita erilaisia, esimerkiksi valmiiksi laadittujen mittaristojen soveltamisessa käytäntöön ja strategian havainnollistamisessa omalle tiimille niin, että he ymmärtävät miksi heidän työnsä on merkityksellistä yrityksen strategian toteuttamisessa. Tutkimuksen aineiston perusteella päivittäinen johtaminen ja oman tiimin toiminnan ohjaaminen vaatii kykyä ajatella strategisesti, jotta strategian syy- ja seuraussuhteet ovat ymmärrettäviä kaikille osapuolille ja tiimi saadaan tavoittelemaan strategisia tavoitteita yhdessä.

On meil valmiina mittaristot, mut sun pitäis ite osata soveltaa niitä ja mites se sopis sit siihen strategiaan. Et ei mul oo kukaan sitä sillä tavalla tullut opettamaan et tämmönen, nämä luvut liittyy tähän strategiseen mittariin ja näistä sä sitten teet tän tyyppistä viestintää ja muuta. Ni se on ollu niinku semmosena omana har-teilla. (H6)

Mun tehtävä on viedä niitä asioita tuotantoon ja asentajille, mitä pitää tehdä, et me päästään niihin tavoitteisiin. (H1)

Mä oon palotellu sen strategian niin, että ymmärrän, et mitä se tarkoittaa meidän toiminnossa. Et miten me voidaan tiiminä auttaa sen strategian toteutumista. (H2)

Haastattelujen perusteella strategian soveltaminen päivittäistyöhön vaikuttaisi olevan vahvasti keskijohdon vastuulla yrityksissä, jolloin ylemmän johdon tuki strategian sovel-

tamisessa voisi olla tarpeen halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. Syy ja seuraussuhteiden näkeminen ja sanoittaminen omalle tiimille edesauttaa strategian mukaista johtamista, mutta vaatii strategisen ajattelun taitoa. Osa haastateltavista sai tähän tukea omalta esihenkilöltään ja osa koki sen täysin itsenäiseksi työtehtäväksi. Haastattelujen perusteella on lähes mahdotonta arvioida, miten hyvin strategian pilkkomisessa onnistutaan, sillä ei tiedetä yritysten liiketoimintastrategian tarkoitusperää ja operatiivisen työn lopputulemaa. Haastatteluissa ilmenneiden esihenkilöiden kokemuksen mukaan strategian käytännöiksi pilkkominen koettiin kuitenkin tärkeänä osana päivittäistä työtä ja jopa helppona työtehtävänä, jos siihen saatiin tukea omalta esihenkilöltä.

Strategisen ajattelun taitotaso korostui haastatteluissa siten, että haastateltava joko kuvasi, mitä hänen tulisi yleisesti tehdä strategialle, jotta strategia saadaan sellaisenaan käytäntöön, tai sitten hän kertoi suoraan mitä hän jo tekee, jotta liiketoimintastrategia soveltuu käytäntöön. Tutkijana havaitsin jälkimmäisen keinon korostavan strategisen ajattelun taitoa enemmän, sillä se kuvasti syy- ja seuraussuhteiden näkemistä päivittäisen työn ja liiketoimintastrategian välillä ja soveltamisen taidon myötä myös laajempaa ymmärrystä. Pelkkä yleinen kerronnallinen tieto, ei korosta asian laajaa ymmärrystä, vaan enemmänkin asian yleistä tiedostamista.

Osa haastateltavista koki strategian olevan läsnä päivittäisessä työssä helpommin ennakkoon asetettujen tavoitteiden avulla, jolloin strategian mukaista toimintaa ohjaa enemmän tavoitteet, kuin jatkuva strateginen ajattelu. Silloin strategisen ajattelun taito on oletettavasti merkittävässä asemassa tavoitteita laatiessa. Moni haastateltavista kuitenkin korosti tavoitteiden raamien tulevan valmiina heille, mitä heiltä odotetaan, ja operatiivisen johtajan vastuulle jää niiden soveltaminen käytännön työhön.

Niitten tavoitteitten kautta ohjaa sitä päivittäist tekemistä, mut ei se ehkä kuitenkaa oo semmonen, että se nyt ihan kokoajan tässä niinku mullaki mielessä olis, ne meidän niinku strategiset kohdat. (H3)

Haastatteluissa selkeästi suurimmaksi haasteeksi strategian mukaiselle johtamiselle oli ajanpuute, jolloin strategiaa ei ehditty ajattelemaan yhtä paljon kuin olisi koettu tarpeelliseksi. Kiire estää usein myös strategisen ajattelun syntyminen, ja jos organisaation johtamisella tasolla pystyttäisiin ajattelemaan strategisesti, olisi se merkittävä etu yritykselle (ks. tutkimuksen alaluku 2.2).

Itekkii haluais, et pystyis enemmän siihen [strategiaan] niinku paneutumaan, käyttämään aikaa, mut kyl se vähä jää sit kuitenkin tähän kiireen jalkoihin. (H3)

Tarttis vähän enemmän kalenterii pituutta. Et tota päivää vois pidentää hieman sillee, et ois enemmän työaikaa, ku tuntuu ettei kaikki aika riitä. (H7)

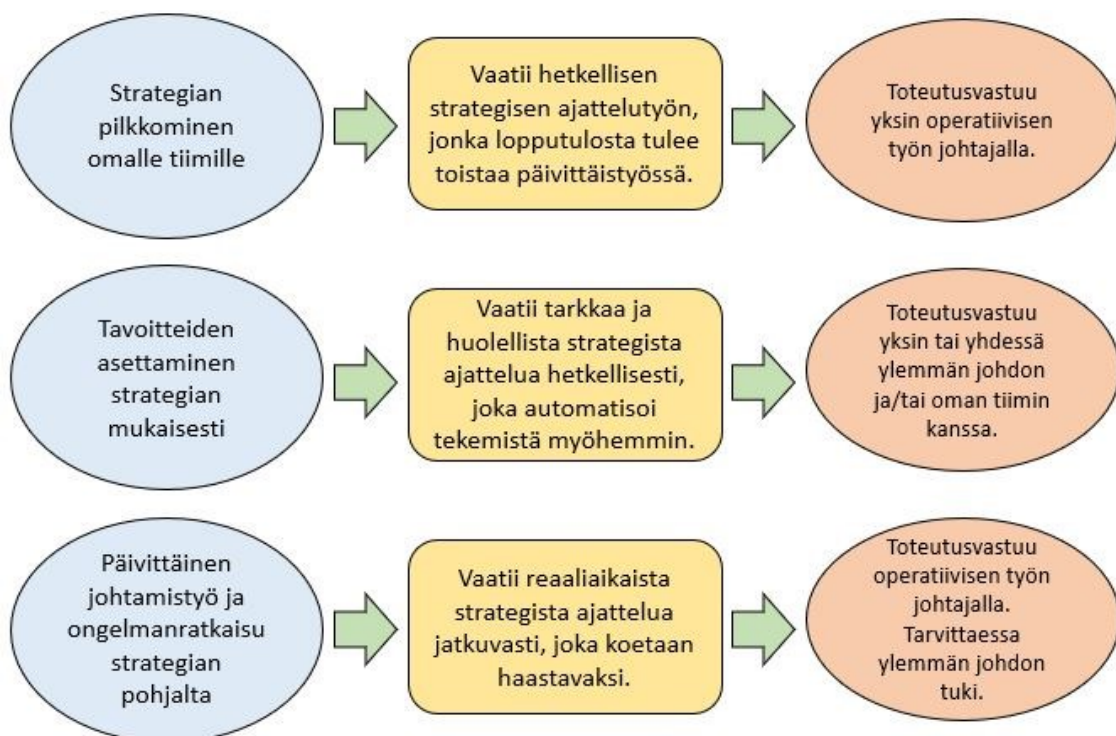
Siis päiväthän venyy, se on ihan tosiaan selvä juttu. (H8)

Haastatteluiden perusteella operatiivisen työn johtaminen strategian mukaisesti vaatii strategisen ajattelun taitoa, jotta strategiaa pystytään soveltamaan käytännön työhön. Operatiivisen työn esihenkilöt käyttävät strategisen ajattelun taitoa muuttaessaan liiketoimintastrategiaa oman tiimin tavoitteiksi, mikäli ne eivät tule ylemmältä johdolta valmiiksi annettuina. Haastatteluiden perusteella strategian mukaisten tavoitteiden laatimiseen keskijohto saattaa kuitenkin tarvita oman esihenkilön tai ylemmän johdon tukea tai saa heiltä jopa valmiit raamit tavoiteasetannan laatimiselle.

Kaikkien haastatteluiden perusteella, tavoiteasetannan laatimisen jälkeen, tavoitteet ohjaavat vahvimmin päivittäistä työtä strategisen ajattelun sijaan. Tavoitteiden kautta strategista ajattelua on saatu johtamistyön osalta omalla tavallaan automatisoitua. Tutkimuksen aineiston perusteella onnistuneen tavoiteladinnan ansiosta käytännön arki-työtä tehdään hyvin pitkälti strategian mukaisesti, mutta tavoitteiden ulkopuolelle jääviin strategisiin painopisteisiin ei kiireen keskellä ehditä paneutua riittävästi.

Kuviossa 12 on kuvattuna haastattelujen perusteella esiin nousseet erilaisten strategian toteuttamisen vaiheet, joissa operatiivisen työn johtajalta edellytetään strategisen ajattelun taitoa. Ensimmäisenä strategiasta tulee viestiä ja viestinnän yhteydessä strategia pilkotaan omalle tiimille merkityksellisiin osiin. Haastateltavat kokivat vastuun tästä

usein yksin itsellään. Kun strategia on kaikille selkeä, tavoitteet asetetaan strategian mukaisesti niin, että usein raamit saadaan ylempältä johdolta, mutta lopulliset tavoitteet sovitaan yhdessä oman tiimin kanssa. Päivittäinen johtamistyö tapahtuu haastatteluiden perusteella pitkälti tavoitteiden pohjalta, mutta sen lisäksi esimerkiksi ongelmanratkaisu ja muu päätöksenteko pohjautuu strategiaan. Osa haastateltavista koki strategian ohjauksen päivittäistä ongelmanratkaisua enemmän kuin toiset. Tässä ongelmanratkaisussa, joka on strategista ajattelua eniten soveltava osuus, tarvitaan usein ylempään johdon tuki.



Kuvio 12. Strateginen ajattelu erilaisissa operatiivisen johtamisen tilanteissa.

Moni operatiivisen työn johtajista mainitsi yrityksen arvojen olevan enemmän mukana päivittäisessä johtamisessa ja ongelmanratkaisussa kuin yrityksen strategisten painopisteiden. Tutkimuksen aineiston perusteella päätöksiä päivittäisjohtamisessa tehdään pitkälti yrityksen arvojen mukaisesti ja omaa toimintaa pyritään yhtenäistämään yrityksen arvomaailmaan. Tämä johtuu haastattelujen perusteella siitä, että monet kokivat lyhyet

ja ytimekkäät arvot helpommin sisäistettäväksi kuin laajan strategiakokonaisuuden. Lisäksi yhteisen arvomaailman jakaminen helpottaa ja yhtenäistää kaikkien työskentelyä.

Ne arvot on semmonen, et joku muistaa ne keskel yötäki ku herätetään. Ni joku muistaa, siis työntekijä, ihan asiakaspalvelussaki oleva muistaa ne. Mut esimerkiks, jos mut herätetään keskel yötä, et mun pitää nyt ne strategian painopisteet osata sanoo, ni niihin on saatu sen verran paljon jokaiseen sitä niinku sanaa jo siihen ylätasoon, et se haasteuttaa sitä muistamista. Sillon ku ne ois yhdellä sanalla kuvattu, ne keskeiset osa-alueet, ni sillon mä kokisin, et munki on helpompi muistaa ne. Sillon se helpottais sitä muistamista, ja sillon mä uskon et se myös linkittyis ehkä itelläki paremmin siihen käytännön työhön ja käytännön johtamiseen. (H3)

Meil on nyt kaikki aika saman semmost arvomaailman ja saman henkistä porukkaa. Ja et saa niit samoja arvomaailmallisia asioita, ni kai me arvostetaan samoi juttui. (H6)

5.3 Operatiivisen johdon vastuu ja roolit strategian toteuttamisessa

Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat oman roolinsa merkityksellisenä strategian toteuttamisessa ja tiedostivat oman roolinsa tärkeyden hyvin. Moni kertoi haastattelun aikana ymmärtäneensä vielä paremmin oman roolinsa tärkeyden, sillä oli pohtinut rooliaan tarkemmin kysymysten avulla ennen haastattelua ja sen aikana.

Oman roolin tosiaan mä nään, en nyt halua itteeni nosta, mutta nään oikeesti tärkeenä. (H8)

Mä nään, et mul on tosi iso vastuu siitä strategian toteutumisesta. (H2)

Mä nään sen sillä tavalla, että tietty se lähtee sielt ihan ylhäältä tavallaan johtoryhmästä. Mutta ihan yhtälailla mul on vähintäänki yhtä suuri vastuu ja aidosti se merkitys siinä, et se jalkautuu sit oikeesti ihmisille. Niin ni mulla on sillon suuri vastuu ja vaikutus siihen. (H5)

Haastateltavien puheista päätellen aikaisemmin oman roolin ja työn merkityksellisyys strategian toteuttajana on saattanut olla häilyvämpää, mutta asian ääneen sanottami-

nen ja pohdinta haastattelutilanteessa vahvisti monelle käsitystä oman työn merkityksestä strategian toteuttajana. Osa koki hyvin selkeänä oman vastuun määrän strategian käytäntöön viemisessä ja strategian mukaisessa johtamisessa. Osa tiedosti roolinsa tärkeyden, mutta koki sen käytännössä hieman epäselväksi.

Keskijohdolla on merkittävä rooli strategian toteuttamisessa, ja kirjallisuudessaakin tunnistettuja keskijohdon rooleja (ks. taulukko 2, s. 29) esiintyi myös haastateltavien puheissa. Haastattelutilanteessa haastateltavilta kysyttiin yleisesti, ”millaisessa roolissa näet itsesi teidän yrityksen strategian toteuttamisessa” (ks. liite 1). Vastauksena tähän saatiin lähes jokaisessa haastattelussa, että ”tärkeänä”. Yksityiskohtaisempaa roolia, esimerkiksi viestijänä tai merkityksen luoja, ei nimetty haastateltavan toimesta. Rooleja ei myöskään erikseen kysytty haastattelijan toimesta. Alla olevassa taulukossa 5 on esitelty roolien toistuvuus haastatteluhavaintojen perusteella kirjallisuuteen verraten.

Taulukko 5. Operatiivisen johdon roolit tutkimusaineistossa ja kirjallisuudessa.

Tunnistettu rooli	Tutkimusaineisto	Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus
Strateginen vaikuttaja	H1, H2, H4	Rouleau & Balogun (2011)
Merkityksen luoja	H2, H3, H4, H8	Rouleau & Balogun (2011); Buss ja Kuyvenhofen (2011)
Sitoutuja	H1, H5	Barton & Ambrosini (2013)
Implementoija	H5, H7	Barton & Ambrosini (2013); Floyd & Wooldridge (1992); Buss ja Kuyvenhofen (2011); Ikävalko (2005)
Käytäntöön sopeuttaja	H1, H2, H5	Floyd & Wooldridge (1992); Śliwczynski (2011); Ikävalko (2005); Lavarda ja muut (2010); Lavarda ja muut (2010); Mantere (2008)
Toteuttaja	H2, H3, H4, H8	Buss ja Kuyvenhofen (2011); Cruishank ja muut (2015)

Tunnistettu rooli	Tutkimusaineisto	Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus
Toteutumisen seuranta	H2, H3, H6, H7	Śliwaczyński (2011)
Viestijä	H1, H2, H3, H4, H6	Barton & Ambrosini (2013); Floyd & Wooldridge (1992); Śliwaczyński (2011); Lavarda ja muut (2010); Mantere (2008); Cruishank ja muut (2015)

Rooleja erikseen kysymällä, saataisiin todennäköisesti enemmän tunnistettavia rooleja eri haastateltavilta. Tutkimusaineistoissa ilmenneet roolit ovat haastateltavien käytännön esimerkkien ja puheiden perusteella muodostettuja. Siten ne ovat todennäköisesti konkreettisempia ja todellisempia, kuin suora kysymys siitä, että ”koetko toimivasi strategisena vaikuttajana”, jolloin vastaus saattaisi olla myönteinen siinä hetkessä koetun intuition pohjalta, ilman käytännön yhteyttä. Haastateltavia ei myöskään haluttu ohjata johonkin tiettyihin rooleihin suorien kysymyksien kautta, vaan tehdä tutkijana havaintoja haastateltavien puheiden perusteella. Tässä alaluvussa on koostettu haastatteluiden perusteella ilmenneet keskijohdon roolit strategian toteutuksessa.

Strateginen vaikuttaja

Tässä tutkimuksessa strategisella vaikuttamisella tarkoitetaan alas- ja ylöspäin suuntautuvaa asioiden ilmaisemista ja niihin vaikuttamista. Keskijohto työskentelee yrityksessä ristipaineessa organisaation ylimmän johdon ja suorittavan portaan välillä. Osa haastateltavista koki, että heidän tehtävänä on tuoda arjen ääntä mukaan ylimmän johdon strategisiin päätöksiin, jos se vain on mahdollista. Samaan aikaan heidän tehtävänä on viedä ylimmän johdon strategisia päätöksiä alaspäin käytännön tasolle toteutettavaksi, joka tuli ilmi useammankin haastateltavan puheista. Osassa yrityksissä keskijohtoa oli osallistettu strategian laadintaan, ja silloin strategisen vaikuttajan rooli toteutuu erittäin hyvin myös ylöspäin. Muun muassa näitä edellä mainittuja haastatteluissa ilmenneitä asioita käytettiin pohjana sille, että tulkittiin haastateltavan toimivan strategisen vaikuttajan roolissa.

Sitten ku mul on se data, ni mä teen omat päätelmät siit kautta, ehdotan johdolle et näin pitäis tehdä. Ja sit taas, ku siit tehään päätös, ni se lähtee sit taas siit rullaa alaspäin. (H1)

Merkityksen luoja

Kuten haastatteluotteiden perusteella jo aiemmin todettiin, strategiset asiat saatetaan nähdä kauaskantoisina, isoina ja laajoina kokonaisuuksina. Silloin keskijohdon tärkeä tehtävä on ristipaineen keskellä luoda strategialle merkitys päivittäisen työn osalta. Osa haastateltavista kuvaili pilkkovansa ison strategiakuvan käytännön termeiksi ja toteutukseksi omalle tiimille. Yksi haastateltavista korosti oman roolinsa tärkeyttä puhuessaan yrityksen strategiasta alaisilleen siinä mielessä, että kokevatko alaiset sen mielekkääksi hänen viestintätyylinsä perusteella. Moni haastateltavista koki merkityksen luojaan roolin tärkeänä omana roolinaan ilmaisematta asiaa suoraan kyseisellä termillä. Osa koki toisaalta, että merkitys pitää luoda ylimmästä johdosta lähtien. Haastateltavien puheiden perusteella juuri heidän kauttaan strategia saadaan muotoiltua merkitykselliseksi myös heidän tiimillensä ja siten suorittavaan portaaseen asti, sillä he ymmärtävät parhaiten päivittäistyön sisällön suhteessa liiketoimintastrategiaan.

Strategian sanottaminen ja niiden toimenpiteiden sanottaminen omalle tiimille, että se on tosi iso vastuu mulla, et miten mä puhun niistä. Et onks ne sellaset saavutettavan tunteet ja mielekkään tunteet ja innostaako ne ihmisiä. (H2)

Mä tosi paljon käyn meidän tiimin kans läpi ja sparraillen, ja tavallaan saahan jokaiselle se ymmärrys, että tekemällä asioita kuin eilen, niin ni me ei tulla voittaan tätä peliä koskaan. (H8)

Sitoutuja

Koko yrityksen henkilöstön, mukaan lukien operatiivisen johdon, tulee sitoutua strategian toteuttamiseen ja työskennellä aktiivisesti ja määrätietoisesti strategisen tahtotilan saavuttamiseksi. Tässä roolissa ei huomioitu aineistosta niitä tilanteita, joissa strategian toteuttamiseen sitoudutaan ainoastaan asetettujen tavoitteiden kautta. Roolilla tarkoitetaan syvällisempää sitoutumista strategian toteuttamiseen. Syvällisempi sitoutujan rooli nousi esiin tavoiteasetannan ulkopuolisissa keskusteluissa kahdelta haastateltavalta, jotka olivat päässeet osallistumaan strategian laadintaan. Sitoutujan suoranaista roolia,

oma-aloitteisuutta painottaen, ei tutkimuksessa havaittu muilta. Tästä havainnosta pääteltynä strategian laadintaan osallistuminen sitouttaa toimimaan tehokkaammin strategian mukaisesti myös ilman asetettujen tavoitteiden tuomaa tukea.

Laatisin sitä dataa, tein, pistin sen toimeen... ...Mä oon se ketä tulkitsee ja myös niinku käy sitä dataa läpi. Mut käytän tosissaan [kolleegan nimi] apuna. Elikkä hän niinku sorttaa mulle dataa mitä mun täytyy niinku tietää/nähdä. Ja sitten ku mul on se data, ni mä teen omat päätelmät siit kautta ehdotan johdolle, et näin pitäis tehdä. (H1)

On aika helppo ehkä olla mukana sellases, mikä oikeesti näyttää hyvältä ulospäin. Sisäisesti jol on joku arvo, ku sitte lähtee tekemään jotain hölmöyttä. (H5)

Yksi haastateltavista koki strategian mukaisen johtamisen helpoksi nimenomaan tavoitteiden vuoksi, jolloin tulkintaa haastattelusta ei liitetty suoraan sitoutujan rooliin. Moni haastateltavista koki nimenomaan tavoitteiden olevan ainoa keino strategian mukaiseen johtamiseen, jolloin rooli tulkittiin enemmän toteuttajaan kuin sitoutujaan. Tässä tutkimuksessa havainnoissa sitoutujan rooliin liittyen korostettiin vapaaehtoisuutta, oma-aloitteisuutta ja hyväksyntää.

Implementoija

Haastatteluiden perusteella implementoijan rooli ilmeni valmiin strategian käytäntöön viejänä sellaisessa tilanteessa, jossa strategian laadintaan ei oltu osallistettu keskijohtoa. Haastateltavat kuvailivat vievänsä valmiin strategian käytäntöön sellaisenaan. Implementoijan rooliin luokiteltiin sellaiset otteet haastatteluissa, joissa korostui valmiiksi laaditun strategian jalkauttaminen mukauttamattomana tai ilman erityistä sopeuttamista omalle tiimille. Implementointi on osittain myös tiedon välittämistä ja puhtaasti suunnitelman toteutukseen laittamista. Implementoinnilla ei tässä tutkimuksessa tarkoiteta käytäntöön sopeuttamista, vaan ainoastaan käytäntöön viemistä ja suunnitelman käytännöiksi muuttamista.

Vien sitä luultavasti semmosen, ku on tuotu, ni suoraan sit niinku eteenpäin. Mun rooli on vaan napata suoraan siit koppi, ja lähtee toteuttaa sitä parhaaks näkemäl taval. (H7)

Käytäntöön sopeuttaja

Haastattelujen perusteella yleisimmin strategiaa ei ole mahdollista viedä sellaisenaan suoraan käytäntöön. Operatiivisen työn johtajan tehtäväksi jää strategian käytäntöön soveltaminen. Käytäntöön sopeuttajan rooli nähtiin vahvasti haastatteluiden perusteella keskijohdolla. Tutkijan ennakko-oletuksista poiketen kukaan haastateltavista ei maininnut tarvitsevansa ylimmän johdon tukea, tai toteuttavansa yhteistyötä ylemmän johdon kanssa, käytäntöön sopeuttamisessa. Käytännöiksi muuttaminen tuntui olevan yksin operatiivisen johdon vastuulla.

Mun tehtävä on viedä niitä asioita tuotantoon ja asentajille mitä pitää tehdä, et me päästään niihin tavoitteisiin. (H1)

On keskijohdol vastuu siin, et sitä niinku mieltii et miten. Et ei se voi tulla kyl anetuna mun esimiehelt. (H6)

Toteuttaja

Keskijohdon rooli voidaan nähdä myös suoraan käytännön toteuttajana. Haastatteluiden perusteella vastuu ja tavoitteet jaetaan ylemmältä johdolta operatiiviselle johdolle, joka parhaaksi katsomallaan tavalla toteuttaa strategiaa itse ja yhdessä tiiminsä kanssa. Haastatteluissa ilmeni, että jos keskijohdolla on selkeä informaatio saatuna siitä, mitä heiltä odotetaan ja missä aikataulussa, onnistuu toteen laittaminen todennäköisemmin. Haastatteluissa ilmeni myös, että usein operatiivinen johto pilkkoo itselleen annetut strategiset tavoitteet tiiminsä kesken, jolloin yhdessä toteutetaan strategiaa tavoitteisiin pääsemiseksi. Irrallisiin strategiaan liittyviin hankkeisiin osallistuminen, tulkittiin haastateltavien osalta myös merkittäväksi ja mielekkääksi strategian toteuttamisen keinoksi. Useampi haastateltava mainitsi olevansa mukana erillisissä hankkeissa aina kun mahdollista. Käytännön toteutuksen vastuu korostuu toteuttajan roolissa myös haastatteluiden perusteella ja moni korosti osallistuvansa itse käytännön toteutukseen yhdessä tiimin kanssa. Strategian toteuttamisessa yhteistyötä oli haastatteluiden perusteella enemmän organisaatiossa alaspäin, suhteessa ylöspäin tapahtuvaan yhteistyöhön ja kommunikointiin.

Se [johtaminen] mun mielest linkittyy hyvin sen käytännön tekemisen kautta siihen strategiaan. Et ehkä jotenki kokee et ite on enemmän sit se käytännön tekijä tässä välissä. (H3)

Toteutumisen valvonta ja seuranta

Strategian toteutumisen seuranta haastateltavat kuvailivat tavoitteiden seurannalla. Muuta seuranta mahdollistavaa keinoa ei tullut haastatteluissa ilmi. Tutkimusaineiston perusteella strategiaa ei kuitenkaan oltu saatu kokonaisuudessaan tavoitteisiin sidottua. Siitä voidaan päätellä, ettei muilta osin strategian toteutumista seurattu operatiivisella tasolla. Haastateltavien puheiden perusteella tavoitteiden seuraaminen koettiin helpoksi ja rutiinomaiseksi päivittäistyöksi, joka loi kytköksen strategian mukaiseen johtamiseen. Tutkimusaineiston perusteella tavoitteita seurattiin päivittäin ja niitä raportoitiin myös eteenpäin. Haastatteluissa nousi esiin myös toive siitä, että tiimiläiset voisivat helpommin itse seurata tavoitteidensa toteutumista ilman esihenkilön tiedonvälitystä. Monet mainitsivat, että tavoitteita seurataan yhteisesti kuukausipalavereissa ja sen lisäksi jokaisen kanssa yksittäin. Tästä pääteltynä seuranta vie melko paljon aikaa ja operatiivisten johtajien työmäärää voitaisiin keventää, siirtämällä seurannan vastuuta ja mahdollisuutta myös operatiivista työtä tekeville tekijöille itselleen.

Niinku mä voin tietyist luvuista johtaa niinkun sitä strategian mittaamista. Et miten me ollaan onnistuttu vaiks yhes strategian osassa, ni kyl mul siihen sellanen mittaristo on, minkä mä oon sit niinku ite johtopäätöksillä vetänyt. (H6)

Tavotteiden seuraaminen on varmaan niinku tärkein, ykkösjuttu. Et se on niinku se, mikä se on kummiski se näkyvin asia, mist mä voin suoraan peilata ja heijastaa sitä niinku muille. Et hei täs on tää mis mennään ja näihin ollaa päästy. (H7)

Viestijä

Viestintä nousi haastatteluissa monesti esiin ja sen oikeanlaista toteuttamista pidettiin merkityksellisenä strategian onnistumisen kannalta. Operatiivisen työn esihenkilön vastuu strategiaviestinnässä koettiin liittyvän arkityöhön tavoitteista puhuessa ja niiden seurannassa. Muilta osin strategiaviestintää tuli heidän johtamalle tiimille ylemmältä johdolta, esimerkiksi koko talon yhteisten kuukausi- tai vuosikatsauksien yhteydessä. Osa koki strategiasta puhumisen olevan luontevinta myös kehitys- ja palkkakeskusteluiden

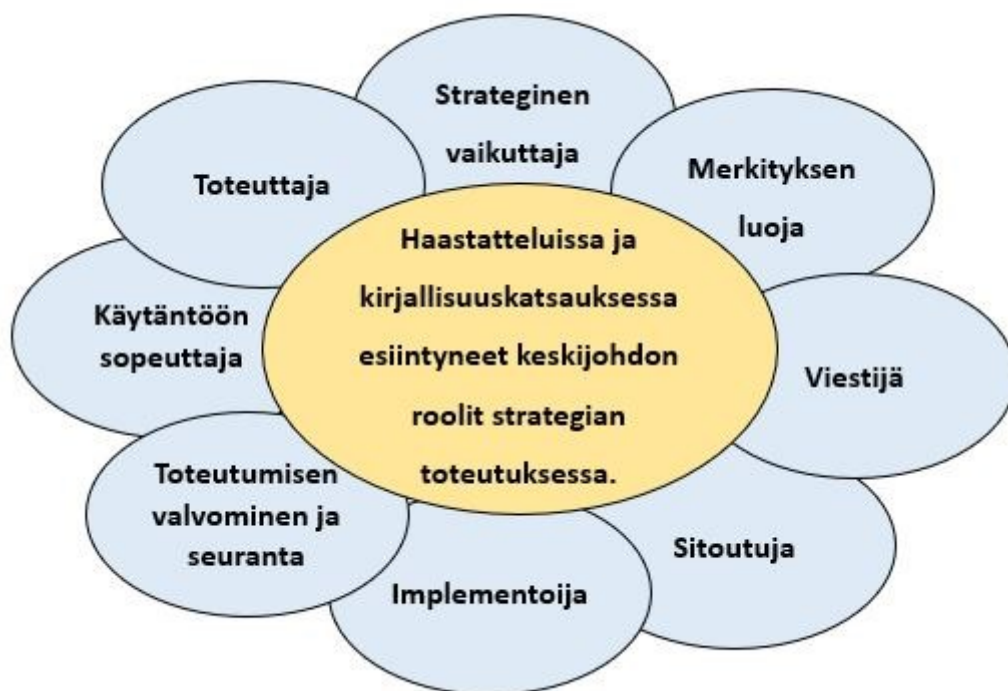
yhteydessä alaisten kanssa. Yksi haastateltavista korosti puheessaan sitä, että kaikki yrityksen viestintä pitäisi aina pohjata strategiakuvan kautta. Siten hänen mielestään pystytään paremmin hahmottamaan mihin kohtaa strategiaa esiin nostettava asia liittyy.

Talotasosesti seurataan sit niitä päämittareita ja niistä sitte tiedotetaan aina. Ne tulee mun niinku kertomana sitte tiimille, että missä mennään niiden lukujen kanssa. (H2)

Sehän toki näkyy sit myös siinä päivittäisjohtamisessakin sitä kautta se strategia, koska ku me paljon niistä tavoitteista ja niihin pääsemisestä kuitenkin puhutaan, ja sen mukasta työtä tehdään, ku mitä sinne tavoitteisiin on asetettu. (H3)

Keskijohdon viestinnällinen rooli toteutuu haastattelujen perusteella myös ylöspäin. Monilla haastateltavilla strategia oli omien kuukausikeskustelujen yhteydessä puheenaiheena oman esihenkilön kanssa omien tavoitteiden kautta. Lisäksi oman tiimin toiminnasta raportoitiin usein säännöllisesti ylöspäin. Haastatteluista tuli vaikutelma, että viestinnän tärkeys ymmärrettiin, mutta oma rooli viestijänä koettiin vähäisenä ja vastuu viestinnästä siirrettiin helposti esimerkiksi viestintä- tai markkinointitiimille tai jopa ylimmälle johdolle. Haastateltavien puheista kuitenkin pääteltiin myös, että viestintä olisi todennäköisesti tehokkainta, kun se tulisi omalta lähiesihenkilöltä.

Tutkimuksen kirjallisuudessa esitetyt keskijohdon roolit strategian toteuttajina on läsnä haastattelujen perusteella päivittäistyössä usein. Roolien tiedostaminen saattaa olla kuitenkin häilyvää, esimerkiksi rutinoituneen työskentelyotteen vuoksi, koska yhtäkään roolia ei suoranaisesti nimetty haastattelutilanteissa rooleista puhuttaessa. Kaikki kirjallisuudessa esiintyneet keskijohdon roolit tulivat ilmi myös haastatteluissa ja niistä vahvimmin esiin nousseet roolit olivat merkityksen luoja, yhdistettynä myös merkitykselliseen viestintään ja strategian toteuttaja, niin implementoijan, kuin sopeuttajankin näkökulmasta. Kaikki kirjallisuuskatsauksessa ja tutkimusaineistossa esiin nousseet roolit on koostettu kuvioon 13.



Kuvio 13. Operatiivisen johdon roolit strategian toteutuksessa.

5.4 Balanced Scorecard strategian toteuttamisen työkaluna

Tavoitteiden mukainen johtaminen nousi esiin hyvin alkuvaiheessa haastatteluja, kun pyrittiin selvittämään päivittäisjohtamisen suunnannäyttäjiä. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että tavoitteiden mukainen työskentely ohjaa eniten päivittäistä johtamista ja asetettuihin tavoitteisiin pääosin myös päästiin. Lisäksi haastateltavat kokivat, että laaditut tavoitteet ovat selkein ja johdonmukaisin strategian mukaisen johtamisen keino. Työkalua tavoiteasetannan taustalla ei välttämättä tunnettu Balanced Scorecardin nimellä, mutta perusidea oli sama ja toistuva. Strategia oli purettu käytännön tavoitteiksi, joko ylimmän johdon, tai operatiivisen johdon toimesta. Haastattelujen perusteella myös strategian toteutumisen seuranta koettiin tavoitteiden avulla helpoimmaksi.

Ja sit tietysti itse viikottain ja kuukausittain, ku seuraa tiimin ja tiimiläisten tavoitteiden toteutumista, ni ne suoraan linkittyy kuitenkin siihen meidän strategiaan. (H3)

Tavoitteiden seuraaminen on varmaan niinku tärkein, ykkösjuttu. Et se on kummiski se näkyvin asia, mist mä voin suora peilata ja heijastaa sitä niinku muille. (H7)

Haastatteluiden perusteella operatiivisen työn esihenkilöt osallistavat paljon omaa tiimiään tavoitteiden laatimiseen ja sen kautta sitouttavat oman tiimin strategiaan paremmin. Haastateltavien puheista pääteltynä tavoitetila on saada tiimi toimimaan yhtiön strategian mukaisesti mahdollisimman automaattisesti ja siten tiimiä halutaan osallistaa miettimään strategian mukaisia tavoitteita ja niiden toteuttamisen keinoja yhdessä operatiivisen työn näkökulmasta. Strategian toteuttamisen vastuuta saadaan siten siirrettyä operatiivisen työn johdolta suorittavalle tasolle niin, että vain seurannan vastuu jää operatiivisen työn esihenkilölle.

Mä oon tykänny sen tehä niin, että ihmiset pääsee osallistumaan, vaikuttamaan siihen tosi paljon. Loppuviimeinhän mä päätän sen, mutta tota nytki tos tein selasii myönnetyksii, mitä en ees aatellu tekeväni, mutta tein kuitenkin. Aattelin, että se voi olla kuitenkin sen arvosta, motivoivampaa, et ihmiset on niinku saanu tuoda, et hei näin me haluttas tehä täällä tää sopii tänne. (H5)

Me ei haluta sanella ehtoja, vaan me halutaan antaa heille tavote, ja antaa heille sitten se haaste saavuttaa se. Et se pitkä kantosempi tulos tulee siitä. (H4)

Haastattelutilanteissa kuitenkin ilmeni, ettei kaikkia strategian osa-alueita ole saatu tavoitteisiin sidottua. Jos tiimiä osallistetaan tavoitteiden laadintaan, tulisi lopuksi tarkistaa, että laaditut tavoitteet vastaavat ylimmän johdon laatiman strategian sisältöä ja tukevat sen toteutumista. Tässä keskijohdon rooli korostuu, sillä heidän tulee ymmärtää ylimmän johdon laatiman strategian sisältö ja samaan aikaan soveltaa sitä operatiivisen työn sisältöön. Haastatteluissa nousi yksimielisesti esiin, että tavoitteiden ulkopuolelle jäävien osa-alueiden osalta, strategian toteuttamisen koetaan jäävän vaikeasti seurattavaksi ja toteutettavaksi. Haastattelujen perusteella tavoitekortin laadinnassa tulisi kiinnittää erityishuomiota siihen, että yrityksen strategia saadaan kokonaisuudessaan sidottua tavoitteisiin (ks. esim. taulukko 4 s. 61). Silloin strategian mukainen johtaminen helpottuu ja yrityksen strategia tulee todennäköisemmin muutettua kokonaisuudessaan konkreettiseksi teoksi myös operatiivisella tasolla.

Mut nyt ku se [strategian osa-alue] on vaan tommonen toteamus, et olis hyvä. Ni sitte ei kukaa ota siit sen enempää niinku koppia. (H3)

Ne mittaristot vois olla viel tosi selkeemmät. Ja niinku vähän tos mainitsinki, ni meilt ehkä jopa puuttuuki jotain tiettyi mittareita. (H6)

Tavallaan suoria mittareita sinne on ehkä vaikee saadakaan niinku kovin tarkkaa mittareita niihin, että millä me mitataan, että ollaanko me nyt [mainitsee strategisen tavoitteen] vai eikö me olla. (H8)

Sen lisäksi, että tavoitekortista puuttui joihinkin strategian osa-alueisiin liittyviä käytännön tavoitteita, oli tutkimusaineiston perusteella osa tavoitekortin tavoitteista johdettu muualta kuin yrityksen strategiasta. Tämä johtaa siihen, että päivittäistyön johtaminen perustuu muihinkin aspekteihin kuin yrityksen strategiaan suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Silloin yritys on päättänyt mitata ja tavoitella jotain muutakin, kuin yrityksen suunniteltua päämäärää, mikäli asetetut tavoitteet eivät suoranaisesti liity strategiaan. On mahdollista, että strategiaa laatiessa ei ole otettu kaikkea tarvittavaa huomioon tai tavoitteiden asettamisessa on voitu epäonnistua. On myös mahdollista, että keski- ja operatiivisen johdon tasolla kaikkien tavoitteiden yhteyttä strategiaan ei nähdä. Siinä tapauksessa pääasiallinen ongelma strategian toteuttamisen osalta tulee puutteellisesta viestinnästä. Tarkkaa syytä tai perustelua tälle, ei haastatteluiden perusteella tullut ilmi, eikä välttämättä ollut operatiivisella johdolla edes tiedossa.

Paljon asioita seurataan luonnollisesti, mut suoraan tavallaan tuota mennäänkö strategian mukaan, ni ehkä siihen ei tavallaa semmosta suoraa seurantaa ole. (H8)

Ne [tavoitteet] on myös ihan irrallisiakin. Ku mä mietin meidän strategian, ni ku siin on semmost kolme eri teemaa, ni tota sitä yhtä teemaakin, tai oikeestaan niinku et pystyyks sitä edes mittaamaankaan. Ni seki on vähän mul sellanen, et mä en oo siit täysin niinku varma. Tai kahtaki jopa. Ettei viel sellast niinku selkeet mittaristoo ehkä ehkä ole. Et mä voisin niinkun nyt sanoo, et meil on selkeesti viisi mittaria, mitkä mittaa juuri näitä strategian kolmee osaa. (H6)

Sanotaan, et tietyt tavoitteet pohjautuu strategiaan. (H7)

Strategisen viestinnän vastuun jakautuminen on haastatteluiden perusteella yrityksissä osittain operatiivisen työn johdolla, osittain ylimmällä johdolla ja mahdollisesti myös esimerkiksi viestintätiimillä. Strategian viestiminen Balanced Scorecardia tai strategiakarttaa käyttäen nousi esiin operatiivisella tasolla vain yhden haastateltavan puheista. Haastatteluaineiston perusteella pääsääntöisesti strategiakuvasta ja -kartasta puhuttiin koko talon yhteisten palaverien yhteydessä esimerkiksi toimitusjohtajan toimesta. Koko talon yhteisiä palaveria oli vaihtelevissa määrin puolivuosittain tai kuukausittain. Operatiivinen johto koki haastatteluissa, että näissä koko talon yhteisissä palaverissa strategiasta puhuminen jäi helposti arjesta irralliseksi, jolloin yhteys arkityöhön puuttui, koska viestintä tuli ylimmältä johdolta koko liiketoiminnan näkökulmasta. Sen vuoksi Balanced Scorecard ei tee strategiasta selkeää operatiiviselle tasolle, mikäli heidän esihenkilönsä ei toimi tulkkina ja syy-seuraussuhteiden luojana tässä välissä. Organisaation yhdistäminen strategiaan onnistuu Balanced Scorecardin avulla, mutta mikäli mahdollista, viestintä tulisi tulla aina lähimmältä esihenkilöltä.

Balanced Scorecardin laatiminen vaatii sellaista ammattitaitoa ja yhteistyötä, jota yrityksiltä itseltään ei välttämättä löydy strategian upottamiseksi käytännön tavoitteisiin. Kuitenkin jos Balanced Scorecardin laadintaan panostetaan riittävästi, tuottaa se haastattelujen perusteella kauaskantoisia operatiivisia toimia yrityksen liiketoimintastrategian toteuttamiseksi, sillä tavoitteet ovat tärkein päivittäistyötä ohjaava tekijä. Haastattelujen perusteella tulokortin laadintaan tulisi osallistaa tasapuolisesti henkilöitä organisaation jokaiselta tasolta.

5.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä alaluvussa koostetaan tutkimusaineiston perusteella tehdyt havainnot tiivistetysti. Kun tutkimustuloksia verrataan aiempaan kirjallisuuteen ja kuvioon 9 (s. 39), voidaan yhteenvetona esiin nostaa selkeät kohdat, jotka Balanced Scorecardissa tuottavat haastetta keskijohdon näkökulmasta. Balanced Scorecardia ja strategiakarttaa ei haastattelujen perusteella hyödynnetä riittävästi viestinnän yhteydessä tällä hetkellä operatiivisella

tasolla. Haastatteluiden perusteella strategiaviestinnän vastuu jää epäselväksi yrityksissä ja sitä toteutetaan pääasiassa ylimmän johdon toimesta, jolloin yhteys operatiivisen tason arkityöhön jää usein puutteelliseksi. Haastattelujen perusteella operatiiviselle johdolle ei ole selkeää vastuunjako viestinnän osalta laadittuna, jonka vuoksi operatiivinen johto ei toteuta viestintää niin systemaattisesti strategian pohjalta, kuin olisi tarvetta.

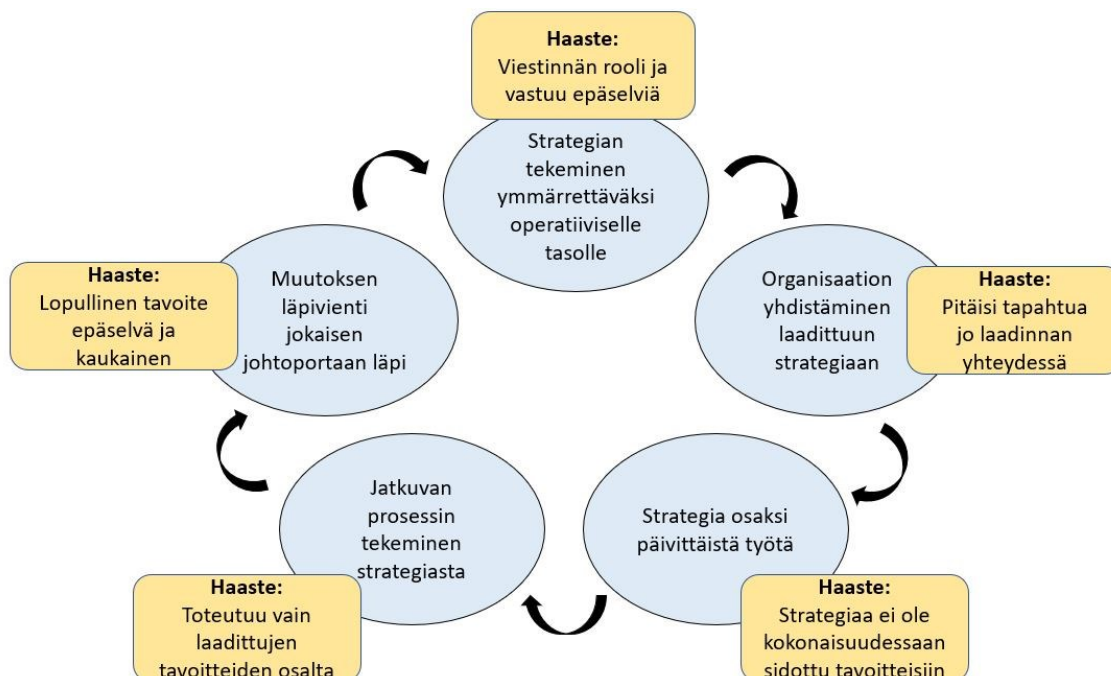
Tutkimusaineiston perusteella on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että mitä aikaisemmin suoritettava porras saadaan liitettyä strategiaan, sitä todennäköisempää siihen sitoutuminen on. Strategian laadintaan osallistuminen koettiin kaikkein merkittävimmäksi strategian käytäntöön viemisen liikkeellepanevaksi voimaksi keskijohdossa. Haastateltavat kokevat, että on helpompi tehdä käytännön johtamistyötä strategian perusteella, jos on päässyt vaikuttamaan strategian laadintaan ja tuomaan omaa ääntään kuuluviin. Strategian kokonaisuuden sisäistäminen tapahtuu myös jo laadinnan yhteydessä, jolloin strategian mukainen toimintamalli tulee luontaisesti myöhemmin arkityöhön. Strategian soveltaminen saatetaan kokea helpommaksi, jos strategiaa laatiessa ylin johto on huomioinut arjen toiminnot keskijohdon avulla osaksi strategian sisältöä. Suuren strategiakokonaisuuden hallitseminen koettiin myös helpommaksi, jos strategia on tullut tutuksi jo sen laadinnan yhteydessä. Haastatteluiden perusteella operatiivisen johdon on vaikea osallistua suunnitelman toteutukseen, jos suunnitelma on tehty irrallaan arjesta ja tuodaan suoraan valmiina toteutukseen.

Tutkimusaineiston perusteella myös ne strategiset kohdat, joita ei tavoitteisiin ole suoranaisesti kytkettynä, tulisi saada toteutukseen käytännön työhön. Haastatteluiden perusteella operatiivisella tasolla strategian mukaista johtamista toteutetaan hyvin niiltä osin, kuin se on kaikille selkeää. Vastuunjako pitää olla selkeä strategian toteuttamisen osalta, että missä aikataulussa kenenkin oletetaan toimivan asian eteen ja millä tavoin. Tutkimusaineiston perusteella strategisen ajattelun taitoa tarvitaan vielä enemmän siihen, että myös muita, kuin tavoitteisiin sidottuja strategian osa-alueita, saataisiin toteutettua operatiivisessa johdossa. Keinoja näiden tavoiteasetannan ulkopuolelle jäävien

strategisten tavoitteiden käytäntöön viemiseen operatiiviselle johdolle, ovat selkeä viestintä, tavoitteellisuus, vastuunjako ja seuranta.

Must välil tuntuu, että strategias on tälläsii kohtia, mitkä jää niinku siihen et niist puuttuu se käytännön toteutus. Et se pitäis paremmin sit sopii, et kuka ottaa vastuun ja missä aikataulussa ja näi. Et joku lähtis oikeesti tekee sille asialle jotain. (H3)

Tutkimusaineiston perusteella strategia toteutuu operatiivisella tasolla vain niiltä osin, kuin se on saatu sidottua päivittäisen työn tavoitteisiin. Haastattelun perusteella operatiivinen johto ei juurikaan sovelle strategian toteuttamista tavoitteiden ulkopuolelta. Lisäksi lopullinen tavoite saattaa jäädä epäselväksi ja kaukaiseksi strategian laajuudesta johtuen. Edellä mainittujen tutkimustulosten yhteenvetona, täydennetään aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitettyä Balanced Scorecardin pääperiaatteiden kuviota 9, haastattelussa esiin nousseilla kriittisillä kohdilla. Kuviossa 14 on koostettuna johtopäätökset kuvion muodossa. Nämä haasteet on hyvä huomioida yrityksissä, joissa työkalua sovelletaan strategian mukaiseen johtamiseen ja strategian käytäntöön viemiseen.

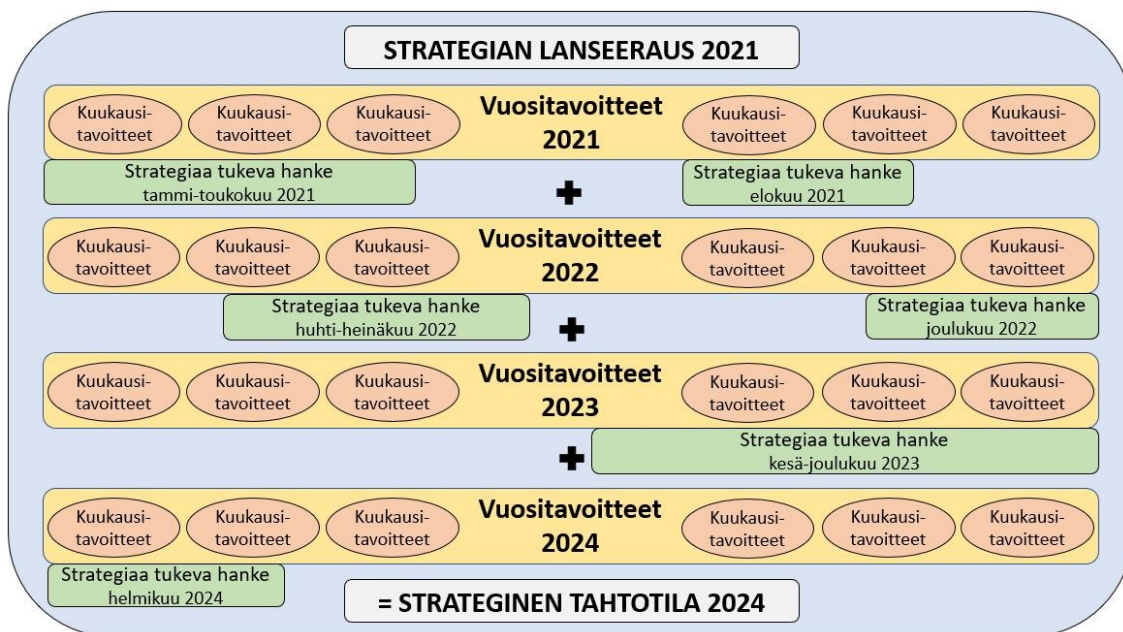


Kuvio 14. Balanced Scorecardin pääperiaatteiden kriittiset kohdat tutkimusaineiston perusteella.

Tutkimusaineiston perusteella strategia mielletään suurena ja laajana kokonaisuutena operatiivisen johdon tasolla. Suuren, useamman vuoden mittaisen kokonaisuuden, pilkkominen osakokonaisuuksiksi ja erillisiksi hankkeiksi mielletään tärkeäksi käytännön toteuttamisen keinoksi, joihin myös operatiivisen työn esihenkilön on mahdollisuus päästä mukaan. Osallistaminen itseä kiinnostavien hankkeiden kautta strategian toteutukseen lyhyemmällä aikavälillä on selkeä keino tuoda strategiaa lähemmäksi arkityön johtamista. Yleisesti tutkimusaineiston perusteella strategiakauden suuria tavoitteita toivotaan pilkkottavaksi vähintään vuosittaisiksi pienemmiksi käytännön tavoitteiksi ja painopisteiksi. Haastattelun perusteella keskijohdossa koetaan haastavana strategian toteuttaminen arjessa, mikäli omalta esihenkilöltä ei tule tarvittavaa tukea ja konkretiaa strategian paloiteluun operatiivisen työn osalta.

Jos meillä ei olis niin hyvää vuosikohtasta tavoitetta, mikä tulee sieltä ihan ylimmästä johdosta, et he on sanonut, että jotta nämä strategiset tavoitteet tällä kaudella saavutetaan, niin tänä vuonna te teette näin, ja näin sitä mitataan. Ni sitten jos tämä puuttuis, ni sit se jäis liian hämmäseksi se niinku, et mitä oikeestaan meidän pitää tehdä. (H2)

Kuviossa 15 on kuvattuna haastatteluissa esiin nousseiden keskustelujen perusteella yksinkertainen esimerkki siitä, miten yrityksen strategia voitaisiin esittää selkeämmin, laajuudestaan huolimatta, operatiivisen työn esihenkilöille ja toimijoille. Strategian osakokonaisuudet voidaan sijoittaa esimerkiksi aikajanelle, jolloin pystytään säännöllisin väliajoin tarkastelemaan strategian toteutumista konkreettisesti. Ison kokonaisuuden hahmottaminen osakokonaisuutena helpottaa ymmärtämistä ja sen lisäksi toteutumisen seuranta helpottuu. Konkreettinen eteneminen strategiakaudella on läpinäkyvämpää aikajanelle kuvattuna.

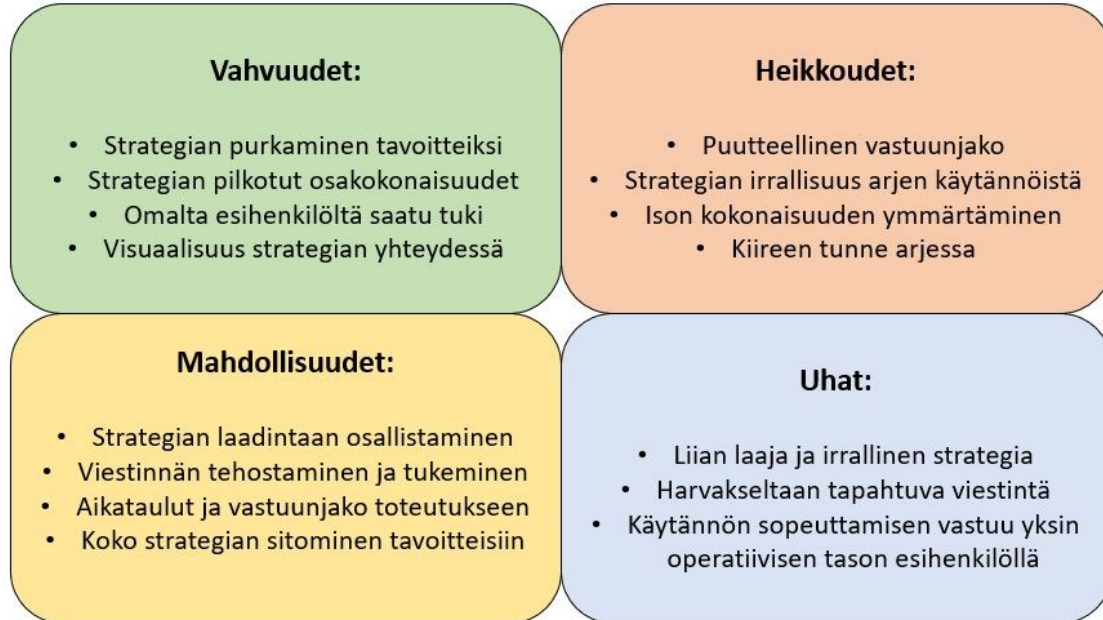


Kuvio 15. Strategian pilkkominen osakokonaisuuksiksi operatiiviselle johdolle.

Tutkimusaineiston perusteella operatiivisen työn esihenkilöt kokivat vastuun strategian toteutuksessa suurena ja ymmärtävät oman roolinsa merkityksen. Kaikkia yksittäisiä, tärkeitä rooleja ei kuitenkaan välttämättä tunnistettu sellaisenaan, vaikka niiden roolien toteuttaminen tuli haastattelun yhteydessä ilmi. Osittain strategian toteuttaminen ja strategian mukainen johtaminen on tiedostamatonta ja automaattista toimintaa, mitä tapahtuu operatiivisen johdon tasolla jopa päivittäin. Osittain tiedostamaton strategian mukainen toiminta saattaa tulla yrityksen tavoitteiden kautta mukaan omaan arkipäiväiseen työhön.

Moni haastateltavista koki haastattelun aikana ymmärtävänsä paremmin, miten paljon päivittäisessä työssä lopulta näkyy yrityksen strategia. Jos tämä toiminta saataisiin enemmän tiedostetuksi toiminnaksi, voisi yritys päästä vielä parempiin tuloksiin strategian toteuttamisen osalta ja ennen kaikkea saada arvokasta dataa operatiivisen työn esihenkilöiltä, miten asioita voidaan tulevaisuudessa tehdä yhä paremmin yrityksen strategian osalta. He ovat organisaatiossa parhaimmalla paikalla näkemässä yrityksen strategian ja käytännön työn yhteen toimivuuden. Kuviossa 16 on kuvattuna SWOT-analyysin

muodossa strategian mukaiseen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä, joita ilmeni haastatteluiden perusteella operatiivisen työn johtamisessa.



Kuvio 16. SWOT-analyysi strategian mukaisesta johtamisesta operatiivisella tasolla.

6 Johtopäätökset

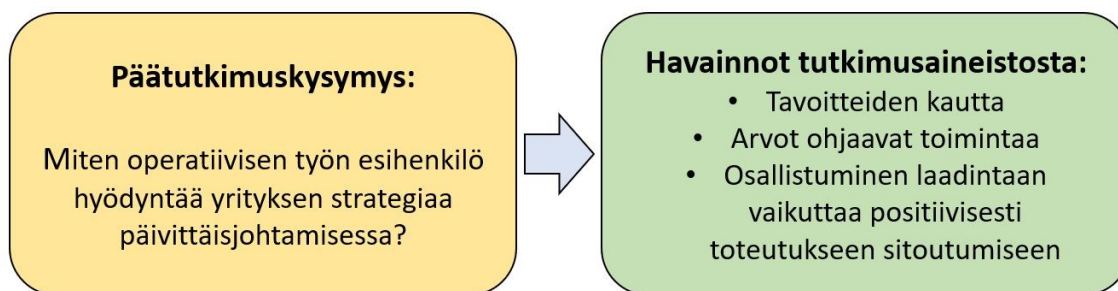
Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi yksi alaluku käsittelee tutkimuksen perusteella syntynyttä pohdintaa, sekä tärkeimpiä ja konkreettisia nostoja käytäntöön vietäväksi. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimuskysymyksiin liittyvät havainnot

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää operatiivisen työn esihenkilöiden kokemuksia strategian hyödyntämisestä päivittäisjohtamisessa. Päättökysymyksenä tässä tutkimuksessa oli **miten operatiivisen työn esihenkilö hyödyntää yrityksen strategiaa päivittäisjohtamisessa?** Tutkimuksen myötä selvisi, että tavoiteasetanta on kohdeorganisaatioissa eniten operatiivisen johdon päivittäistä työtä ohjaava tekijä. Strategian hyödyntäminen päivittäistyön johdossa riippuu siten siitä, miten vahvasti tavoiteasetanta on saatu sidottua yrityksen strategiaan. Tavoitteiden avulla päivittäistä työtä saadaan automatisoitua strategian mukaiseksi ja tavoitteiden mukainen johtaminen koetaan selkeäksi ja yksinkertaiseksi operatiivisessa johdossa. Tämä tukee Kaplanin ja Nortonin (1996; 2007) korostamaa Balanced Scorecardin peruslähtökohtaa, yhdenmukaisesta, tavoitteiden toteutumisen eteen tapahtuvasta työskentelystä.

Bochenekin (2019) mukaan Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard yhdistää kaikki strategiset näkökulmat operatiiviseen toimintaan. Haastatteluiden perusteella haaste on tavoitekortin kattavassa laadinnassa, eikä niinkään tavoitteiden toteuttamisessa. Tavoiteasetannan ulkopuolelle jäävät strategiset painopisteet jäävät vähälle huomiolle keskijohdon tasolla ja niiden toteuttaminen vaatii syvällisempää strategista ajattelua. Osasyynä niiden vähäiselle huomiolle, on kiire ja hetkisyys, joka myös kirjallisuuden mukaan on merkittävä haaste keskijohdolla (Horwath, 2020; Randolph, 2013). Kiire ja hektisyys aiheuttavat strategisen ajattelun puutetta. Strateginen ajattelu toisi onnistuessaan strategian lähemmäksi päivittäistyötä myös niiltä osin, kuin sitä ei tavoitteisiin ole

saatu sidottua (ks. esim. Horwath, 2020; Zahra & Nambisan, 2012, s. 220). Balanced Scorecardista on mahdollista tehdä strategian toteuttamisen työkalu operatiivisella tasolla, mutta sen laadintaan tulee panostaa merkittävästi ja osallistaa siihen työntekijöitä jokaiselta organisaation tasolta. Kuvioon 17 on koostettu päätutkimuskysymys ja sen pohjalta tutkimusaineistosta tehdyt havainnot.



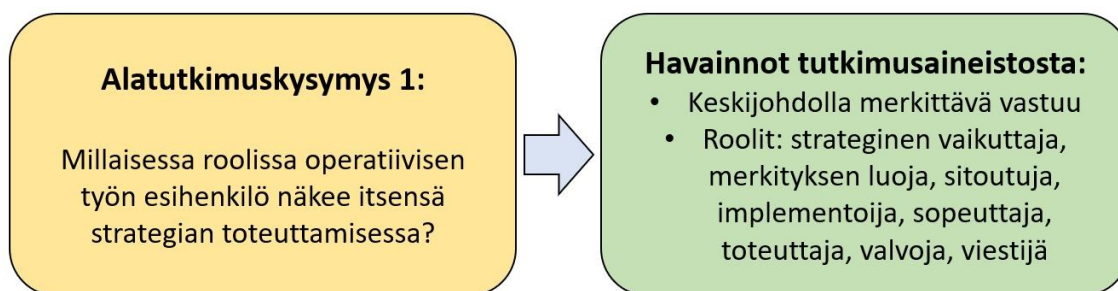
Kuvio 17. Päätutkimuskysymys ja tutkimusaineistosta tehdyt havainnot.

Strategia itsessään koettiin operatiivisen johdon tasolla laajaksi ja osittain monimutkaiseksi kokonaisuudeksi. Moni haastateltavista nosti kuitenkin yrityksen arvojen mukaisen työskentelyn esiin ja mainitsi kaikki yrityksen arvot haastattelussa. Arvot koettiin samaistuttavina ja helposti muistissa pysyvinä lyhyinä ilmaisuna, jotka ohjaavat paitsi operatiivisella tasolla, myös koko yrityksessä päivittäistä toimintaa. Yrityksen arvot ovat osa yrityksen strategiaa, joten siten ne tukevat strategian mukaista johtamista. Yrityksen strategiset painopisteet tulisi mahdollisuuksien mukaan kuvata lyhyemmin, jolloin niiden sisäistäminen ja mielessä pitäminen operatiivisessa johdossa helpottuu. Jos strategian osakokonaisuudet saadaan kuvattua muutamalla sanalla, joiden alle kootaan tarkemmin tietoja, on todennäköisempää, että ne jäävät jokaiselle paremmin mieleen ja on helpompi sisäistää.

Päätutkimuskysymyksen lisäksi asetettiin kaksi alakysymystä tukemaan pääkysymyksen tutkimista. Ensimmäisen alakysymyksen tarkoituksena oli selvittää, **millaisessa roolissa operatiivisen työn esihenkilö näkee itsensä strategian toteuttamisessa?** Useat tutkijat korostavat keskijohdon vastuuta strategian käytäntöön viemisessä (ks. esim. Buss & Kuyvenhofen, 2011; Ikävalko, 2005; Wooldridge ja muut, 2008; Barton & Ambrosini, 2013;

Rouleau & Balogun, 2011). Lähes poikkeuksetta jokainen haastateltava tiedosti oman roolinsa merkityksen tärkeyden. Päävastuu strategian toteuttamisen onnistumisesta koettiin olevan yrityksen ylimmällä johdolla, mutta silti oma rooli koettiin ja ymmärrettiin tärkeimpänä käytäntöön viemisessä. Kokonaisvaikutelmaksi haastatteluista jäi tunne, että haastateltavan oman roolin merkitys vahvistui haastattelun edetessä asioiden äänen sanoittamisen jälkeen. Moni myös mainitsi ymmärtävänsä oman toimintansa tärkeyden yhä paremmin haastattelussa sitä pohdittuaan, joka on osa hermeneuttista tutkimusfilosofiaa, jossa jo tunnettu asia tehdään tiedetyksi (Laine, 2018, s. 34; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 41).

Kaikki kirjallisuudessa esiin nousseet roolit; strateginen vaikuttaja, merkityksen luoja, sitoutuja, implementoija, sopeuttaja, toteuttaja, toteutumisen valvoja ja viestijä olivat selkeästi havaittavissa myös haastatteluaineistosta joko välillisesti tai välittömästi. Osa rooleista on selkeästi tiedostamattomampia kuin toiset, mutta joita toteutetaan kuitenkin operatiivisella tasolla. Tutkimusaineistosta ilmenneet havainnot ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen liittyen on koostettu myös kuvioon 18.



Kuvio 18. Operatiivisen esihenkilön kokemat roolit ja vastuun laajuus.

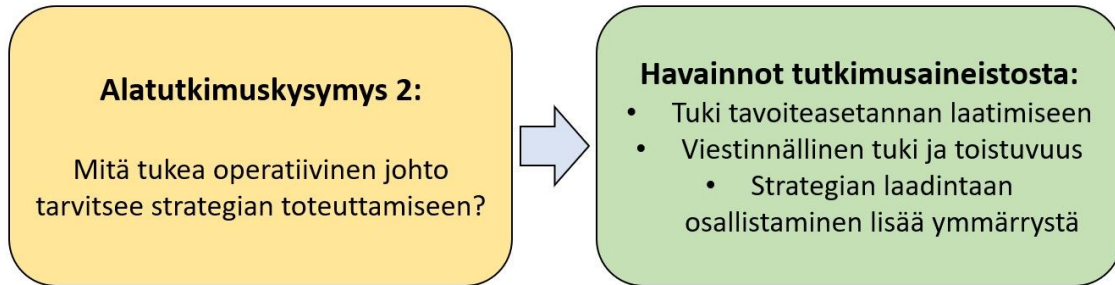
Toisella alakysymyksellä haluttiin selvittää mahdolliset käytännön haasteet ja **mitä tukea operatiivinen johto tarvitsee strategian toteuttamiseen?** Haastatteluiden perusteella tukea tarvitaan erityisesti tavoiteasetannan laatimiseen niin, että se tukee yrityksen strategian toteutumista kokonaisvaltaisesti Balanced Scorecardin kaikkien neljän näkökulman mukaisesti. Näitä näkökulmia ovat taloudellinen, asiakaskeskeinen, prosessikeskeinen, sekä oppimisen ja kasvun näkökulma (Kaplan & Norton, 2000, s. 169; Kaplan

& Norton, 1992; Bochenek, 2019, s. 8; Okumus, 2003, s. 873). Useampi haastateltavista koki, ettei kaikkia strategian osa-alueita pystytä tällä hetkellä mittaamaan ja osa tavoitteista on ristiriidassa keskenään.

Ylimmän johdon esimerkki ja tuki tarvitaan tavoitteiden laadintaan ja yhdenmukaistamiseen. Tavoitteet tulee laatia yhteistyössä ja jokaisen ammattitaitoa hyödyntäen, jotta ne tukevat parhaiten yrityksen strategian kokonaisvaltaista toteuttamista. Riittävän osaamisen saavuttamiseksi tarvitaan todennäköisesti useamman eri tahon yhteistyötä yrityksen sisällä. Viestinnällistä tukea ja toistuvuutta kaivattiin haastattelujen perusteella enemmän koko organisaation tasolla. Strateginen viestintä tunnustetaan keskijohdon rooliksi strategian toteutuksessa kirjallisuudessa ja haastatteluissa (esim. Rouleau & Balogun, 2011; Barton & Ambrosini, 2013; Śliwczynski, 2011; Mantere, 2008). Silti haastatteluiden perusteella strategiaviestintää tulisi tapahtua useammin myös koko talon yhteisissä palavereissa ja kuukausikatsauksissa. Strategian kytkeminen viestintään, kytkee myös päivittäistä toimintaa strategiaan.

Operatiivisen johdon strategista ymmärrystä ja strategisen ajattelun taitoa on mahdollista tutkimuksen perusteella parantaa strategian laadintaan osallistamisella. Silloin operatiivinen johto saadaan kytkettyä paremmin strategiaan jo strategian laadinnan yhteydessä, joka helpottaa operatiivisen johdon työtä myöhemmin strategian käytäntöön viemisessä. Tätä haastatteluissa esiin nousutta ilmiötä tukee osittain myös strategia käytäntönä tutkimussuuntauksen kirjallisuus (esim. Whittington & Cailluet, 2008; Jarzabkowski & Spee, 2009; Lavarda ja muut, 2010), jossa osallistamisen vaikutukset on huomattu strategian toteuttamisessa. Osa johtajista haluaisi haastattelujen perusteella myös selkeämmän vastuunjaon ja tulkinnan strategiasta. Tämän tutkimuksen kuviossa 15 (s. 85) on kuvattuna haastattelujen perusteella visualisoitu konteksti siitä, miten strategia tulisi pilkkoa pienempiin osakokonaisuuksiin. Sen lisäksi näille osakokonaisuuksille toivotaan avointa ja selkeää roolitusta sekä vastuunjakoja. Tutkimusaineiston perusteella näin voitaisiin parantaa tällä hetkellä tavoiteasetannan ulkopuolelle jäävien osa-alueiden toteutumista ja seuranta. Tutkimusaineiston perusteella tehdyt havainnot operatiivisen

johdon tuen tarpeesta strategian mukaisessa johtamisessa on myös koottuna kuvioon 19.



Kuvio 19. Operatiivisen johdon tukitarpeet strategian mukaisessa johtamisessa.

6.2 Pohdinta

Tämän tutkimuksen perusteella yritysten päivittäisjohtaminen perustuu pääasiassa ennakoon asetettuihin tavoitteisiin ja niiden mukaiseen työsuoritukseen. Tavoitteiden sisältö suhteessa yrityksen strategiaan on siten merkittävässä osassa siinä, miten operatiivinen johtaminen pohjautuu yrityksen strategiaan. Tavoitteiden onnistunut laatiminen vaatii yhteistyötä ylimmän johdon ja suorittavan portaan välillä, eikä tutkimusaineiston perusteella osapuolet voi onnistua siinä ilman yhteistyötä. Kaplanin ja Nortonin (2000) mukaan avain strategian käytäntöönpanoon on saada organisaation ihmiset ymmärtämään strategia syvällisesti. Tämän tutkimuksen perusteella strategian laadintaan osallistaminen, laajan tapahtumaketjun havainnollistaminen esimerkiksi aikajanan muodossa ja strategiaviestintään panostaminen, on keinoja ymmärryksen lisäämiseksi operatiivisen johdon tasolla.

Tutkimusaineiston perusteella strategian toteuttamisen vastuun suuruus tunnetaan keski johdon tasolla hyvin, mutta oman roolin sisältöä ei tarkalleen tiedosteta tai löydetä laajasta kokonaisuudesta. Tutkimuksen perusteella strategian toteuttamiseen on yhtä monta keinoa kuin on strategioitakin ja organisaatiosta riippuen jokainen operatiivinen johtaja kokee oman roolinsa hieman eri asioita painottaen. Operatiivisen johdon kanssa

tulisi keskustella heidän roolinsa ja työtehtävät strategian toteuttamisen osalta yhdessä, jotta strategian toteuttamisesta tulisi konkreettisempää ja selkeämpää. Tämän tutkimuksen perusteella strategia koetaan helposti laajana käsitteenä, joka on usein arjesta irrallaan. Operatiivisen johdon tasolla toivotaan johtamiseen yksinkertaisuutta ja toistettavuutta, sillä arki on usein kiireistä ja rutiininomaista.

Yrityksen ylemmän johdon tulisi yhdessä operatiivisen johdon kanssa miettiä keinot strategian yksinkertaistamiseen operatiivisella tasolla. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota siihen, ettei kaikesta yrityksen toiminnasta puhuta strategiana, mikäli se ei sitä selkeästi ole. Muutoin strategian ydinajatus jää massan varjoon, ja kokonaisuutta on vaikea hahmottaa operatiivisella tasolla. Sliwczynskin (2011, s. 46) mukaan harvat yritykset laativat yleisestä strategiasta erikseen käytännön toiminnan strategiaa operatiiviselle tasolle.

Käytännön liiketoiminnassa on hyvä ottaa huomioon, että tämän tutkimuksen perusteella liiketoimintastrategian sanoittaminen käytännön toimiksi ja jopa omaksi käytännön strategiaksi helpottaisi operatiivisen johdon päivittäisten resurssien keskittämistä strategian painopisteiden mukaisesti. Lisäksi se lisäisi konkretiaa toteuttamisen vastuunjakoon ja muuttaisi päivittäistyön johtamistyyliä toivotusti yksinkertaisempaan suuntaan. Jos yritys haluaa menestyä strategian toteuttamisessa, tulee keskijohtoa tukea strategian toteuttamisessa merkittävästi. Keskijohdon tasolla koko yrityksen liiketoimintastrategia muutetaan teoksi ja siihen ei operatiivisen johdon tasolla pystytä yksin ilman organisaation, ja erityisesti ylemmän johdon, tukea.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys pyritään aina arvioimaan ja osoittamaan jokaisen tutkimuksen kohdalla. Tässä tutkimuksessa pyrittiin avoimesti kuvaamaan kaikkia tutkimuksen vaiheita tutkimuksen edetessä, joka osoittaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 232; Kiviniemi, 2018, s. 83). Tutkijan oma mielenkiinto ja sitoumus

tutkimukseen syntyi aiemmasta työhistoriasta operatiivisen tason työntekijänä ja koulutustaustasta syvällisten strategiaopintojen osalta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 163). Tutkija teki opintojen aikana huomion strategian toteuttamisen tärkeystä arkityössä ja samalla huomion sen osalta, ettei yritysten strategia ole näkynyt tutkijan uralla päivittäisessä työssä kovin vahvasti. Opintojen jälkeistä työllistymistä ajatellen strategian toteuttamisen käytännön ymmärrystä haluttiin syventää aihepiirin tutkimuksen avulla.

Tutkimuksessa käytettiin laajasti kansainvälistä kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia tiedon lähteenä. Sen lisäksi osa tiedosta pyrittiin varmistamaan useammasta eri lähteestä verraten tutkijan omaa tutkimustulosta, jolloin syntyy aineistotriangulaatiota (Kananen, 2017, s. 177). Lisäksi aikaisemmin kirjoitettua kritiikkiä tämän tutkimuksen aiheista nostettiin näkyvästi ja monipuolisesti esiin tekstiin, joka osoittaa tutkijan monipuolista perehtyneisyyttä aiheeseen ja antaa lukijalle kattavan kuvauksen tutkittavasta aiheesta myös kriittisestä näkökulmasta.

Anonymiteettiä korostettiin haastateltavien hankinnasta lähtien. Haastateltavien valintaperusteita on avattu tämän tutkimuksen alaluvussa 4.2.1. Haastattelutilanteissa ja aineiston hallinnassa noudatettiin äärimmäistä huolellisuutta, eikä turhia taustatietoja haastateltavista kerätty. Haastateltavien henkilöiden nimiä tai heidän edustamiaan yrityksiä ei paljastettu missään vaiheessa tutkimuksessa ja tällä pyrittiin lisäämään luotettavuutta haastateltavien ja tutkijan välillä, jotta he voivat kertoa avoimesti ja totuudenmukaisesti kokemuksistaan. Aineiston keruuvaiheessa pyrin tutkijana unohtamaan aiheeseen liittyvät olettamukset ja antamaan haastateltavalle tilaa niin paljon kuin mahdollista, jotta tutkimustulokset eivät vääristyisi. Tutkimus lähetettiin myös tutkimukseen osallistuneille haastateltaville luettavaksi, jotta he voivat vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen (ks. Kananen, 2017, s. 177). Kommenttien perusteella ei ollut tarvetta tehdä muutoksia tulkintoihin.

Laadullinen tutkimusote perustuu tulkintoihin ja ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä, eikä ole olemassa absoluuttista, yhtä todellisuutta, muuta kuin fysikaalisena maailmassa

(Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 17). Lisäksi Fenomenologis-hermeneuttinen näkökulma perustuu erilaisten kokemusluonteisten merkitysten ymmärtämiseen ja tulkintaan, jonka vuoksi jokainen tulkitsee asioita oman merkityksellisyyssajattelun pohjalta mahdollisesti eri tavoin. Suorilla lainauksilla pyritään avaamaan lukijalle millaisesta aineistosta, ja minäkälaisia johtopäätöksiä tutkija on tässä tutkimuksessaan tehnyt (Laine, 2018, s. 32). Tällä halutaan tuoda läpinäkyvyyttä tulkintoihin ja siten kasvattaa lukijan luottamusta tutkimusta kohtaan. Haastateltavat on numeroitu, jotta voidaan erottaa eri henkilöiden ilmaissamat asiat toisistaan ja siten osoittaa myös tutkimustulosten toistuvuutta.

Kirjallisuuskatsauksen myötä teoria ohjasi väistämättä tutkijana tulkintojani aiheesta ja aiempia kokemuksia ja teoriaa onkin lähes mahdotonta sulkea kokonaan pois (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006a). Kun litteroitua materiaalia käytiin läpi, sulautui tutkijan ja haastateltavan näkemykset yhteen (ks. Ilmonen, 2018, s. 142). Tutkimuksen hermeneuttiselle luonteelle on tyypillistä asioiden tulkitseminen ja ymmärtäminen, jonka vuoksi yhteen sulautumista tapahtuu tutkimusprosessin aikana (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 22; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40).

Aineistosta pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä operatiivisen työn strategian mukaisen johtamisen ominaisuuksista ja toisaalta myös selityksiä mahdollisille aineistosta löytyville keskinäisille asioiden ristiriidoille. Siten aineiston homogeenisyys oli heterogeenisyyttä olennaisempaa tässä tutkimuksessa ja aineiston kylläntyminen saavutettiin nopeammin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 99–102). Aineiston kylläntymisen tahtiin vaikutti oletettavasti kaikkien yritysten käyttämä tavoiteasetanta strategian mukaisen johtamisen tukena. Tätä ominaisuutta ei tiedetty haastateltavien henkilöiden organisaatioista etukäteen. Vaikka jokaisessa haastattelussa tuli lisää erilaisia yksityiskohtia mukaan tutkimukseen, johtuen oletettavasti erilaisista organisaatorakenteista ja yrityksen kokoluokista, sekä päivittäistyön tyypistä, saavutettiin aineiston riittävä saturaatio jälkepäin ajateltuna pääosin jo kuudennen haastattelun kohdalla (ks. Kananen, 2017, s. 179).

Tutkijalla on usein ennakko-oletuksia, jotka saattavat vaikuttaa tutkijan tapaan tulkita aineistoa (Moilanen & Rähä, 2018, s. 56). Oletuksena oli löytää useampia erilaisia strategian toteuttamisen keinoja, mutta käytännöt olivat melko vakiintuneet yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta. Ennakko-oletukset pyrittiin minimoimaan, jotta uusien näkökulmien näkeminen ei estyisi. Yllättymisen tunne aineistoa läpi käydessä poisti ennakko-olettamuksia ja tutkijalle avautui uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Tutkijana yllättävää olivat esimerkiksi esihenkilöiden samankaltaiset kokemukset ja näkemykset strategian toteuttamisesta yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta. Ennakko-oletuksista poiketen finanssi- ja teollisuuden alalla ei ollut suurta eroavaisuutta strategian toteuttamisen keinoissa.

Tässä tutkimuksessa toteutettu Fenomenologis-hermeneuttisessa tieteenfilosofiassa tutkijalle on merkittävä etu merkitysrakenteiden ymmärtämisessä, mikäli hän tiedostaa omat ennakko-oletuksensa ja pystyy siten kiinnittämään aiheeseen erityistä huomiota (Laine, 2018, s. 35). Strategian mukaisen johtamisen käytäntöihin vaikuttavia positiivisia ja negatiivisia taustatekijöitä tuli ilmi monipuolisesti, kun aineistoa luettiin useamman kerran läpi ja analysoitiin irrallaan kontekstista. Tämän tyyppinen aineiston pohdinta ja analyysi tuo tutkimukseen mukaan laadullisen merkitysrakenteen analyysin, joka syventää tutkimusaineistoa pelkän kuvailemisen lisäksi (Moilanen & Rähä, 2018, s. 62). Kaikki metodologiset valinnat, johtopäätökset ja tutkimustulokset on perusteltu tutkimuksessa ja siten pyritty toteuttamaan tutkimuksen kannalta riittävää dokumentaatiota (Kananen, 2017, s. 178). Kokonaisuudessaan tutkimuksen kesto oli noin kuusi ja puoli kuukautta. Tutkimusaiheen lopullinen valinta tapahtui 10.9.2020 järjestetyssä seminaarissa ja tutkimus valmistui lopulliseen muotoonsa 1.4.2021.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin strategian toteuttamista operatiivisen johdon päivittäisjohtamistyössä finanssi- ja teollisuuden alalla. Tutkimusta on mahdollista laajentaa otta-

malla mukaan useita eri aloja ja keskittyä siten enemmän vertailevaan tutkimusotteeseen. Koetaanko strategian mukainen johtaminen helpompana jollain alalla kuin toisella. Vaikuttaako esimerkiksi operatiivisen työn esihenkilön koulutus- ja työhistoriatausta laajan strategiakokonaisuuden ymmärtämiseen. Julkishallinnolliset organisaatiot jätettiin myös kokonaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Jatkotutkimuksena olisi mahdollista tutkia eroja strategian toteuttamisen keinoissa julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Yksityisellä sektorilla myynnillinen näkökulma tulee väistämättä esiin päivittäistyön johtamisessa, joten julkinen sektori voisi tuoda uutta näkökulmaa tutkimukselle.

Tutkimukseen vaikuttavia tekijöitä muuttamalla olisi mahdollista saada oletettavasti erilaisia tutkimustuloksia. Mahdollisesti olennainen tuloksiin vaikuttava tekijä olisi organisaation koon rajoittaminen tiettyyn kokoluokkaan ja strategian käytännön soveltamisen vertailu näiden kokoluokkien välillä. Yksi haastateltavista mainitsi organisaatorakenteen kapeuden olevan edesauttava tekijä strategian omaksumisessa. Lähes kaikilla haastateltuihin osallistuvilla yrityksillä oli jonkinasteinen tavoiteasetanta strategian toteuttamisen tueksi. Mielenkiintoista olisi tutkia muita strategian toteuttamisen keinoja ja mahdollisesti niitä yrityksiä, joissa tavoiteasetanta ei ohjaa operatiivisella tasolla päivittäistä työtä.

Strategiakauden ajankohta nousi esiin myös haastatteluissa useamman haastateltavan kanssa ja yksi haastateltavista totesi heidän yrityksen strategiakauden olleen vasta noin vuoden käynnissä ja ensi vuonna samaan aikaan tehty haastattelu voisi hänen puheidensa perusteella antaa hänen osaltaan hyvinkin erilaisia vastauksia. Jatkotutkimuksena olisi mahdollista selvittää miten esihenkilöiden kokemukset jakautuvat strategiakauden ajankohdasta riippuen eri tavoin, esimerkiksi juuri vaihtuneen strategiakauden ja loppuvaiheilla olevan strategiakauden välillä.

Strategian mukaista päivittäisjohtamista pystyisi tutkimaan kattavasti myös case-tutkimuksena yksittäiseen isompaan yritykseen, jossa aineistoa kerättäisiin eri organisaatio-
tasolla työskenteleviä henkilöitä haastatteleamalla. Sellaisessa tutkimuksessa olisi mah-

dollista nähdä strategian mukaisen johtamisen ketju johtoryhmästä aina työtä suorittavalle tasolle asti. Tutkimus antaisi laajan näkökulman yksittäisen organisaation strategian toteuttamiseen, ja mahdollisuuden päästä näkemään keskijohdon työn merkitystä ja haasteita strategian toteuttamisessa lähemmin, sekä saavuttamaan syvämpi ymmärrys kokonaisuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Lähteet

- Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415–418. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/09576060210436669>
- Abraham, S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & Leadership*, 33(5), 5–12. <https://doi.org/10.1108/10878570510616834>
- Armitage, H. & Scholey, C. (2004). Hands-on scorecarding. *CMA Management*, 78(6), 34–38. Noudettu 30-12-2020 osoitteesta: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/trade-journals/hands-on-scorecarding/docview/197809932/se-2?accountid=14797>
- Awadallah, E.A. & Allam, A. (2015). A Critique of the Balanced Scorecard as a Performance Measurement Tool. *International Journal of Business and Social Science*, 6(7), 91-99. Noudettu 2021-01-12 osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/281677612_A_Critique_of_the_Balanced_Scorecard_as_a_Performance_Measurement_Tool
- Banchieri, L.C., Planas, F.C. & Sánchez-Rebull, M.V. (2011). What has been said, and what remains to be said about the balanced scorecard? *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeka*, 29(1), 155–192. Noudettu 2021-01-12 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/what-has-been-said-remains-be-about-balanced/docview/876075696/se-2?accountid=14797>
- Barton, L. C. & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *International journal of human resource management*, 24(4), 721–746. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.697481>
- Bochenek, M. (2019). Balanced Scorecard in Strategic Management Process. *Modern Management Review*, XXIV(1), 7–16. <https://doi.org/10.7862/rz.2019.mmr.1>
- Brown, P. (2005). The evolving role of strategic management development. *The Journal of Management Development*, 24(3), 209–222. <https://doi.org/10.1108/02621710510584035>

- Bryant, M. & Stensaker, I. (2011). The Competing Roles of Middle Management: Negotiated Order In the Context of Change. *Journal of change management*, 11(3), 353–373. <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.586951>
- Buick, F., Blackman, D. & Johnson, S. (2018). Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 222–235. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12293>
- Buss, W. C. & Kuyvenhoven, R. (2011). Perceptions of European middle managers of their role in strategic change. *Global Journal of Business Research*, 5(5), 109–118. Nou-dettu 2021-01-19 osoitteesta <https://www.theibfr.com/download/gjbr/2011-gjbr/gjbr-v5n5-2011/GJBR-V5N5-2011-9.pdf>
- Cândido, C. & Santos, S. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management and Organization*, 21(2), 237–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic Organization*, 6(1), 83–99. <https://doi.org/10.1177/1476127007087154>
- Chen, S., Yang, C. & Shiau, J. (2006). The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine*, 18(2), 190–205. <https://doi.org/10.1108/09544780610647892>
- Chia, R. & Holt, R. (2006). Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization studies*, 27(5), 635–655. <https://doi.org/10.1177/0170840606064102>
- Cruikshank, R. A., Auster, E. R., Basir, N. O. & Ruebottom, T. (2015). Middle managers knowledge of strategy: Antecedents, cognitive accuracy and self-awareness. *Int. J. Strategic Change Management*, 6(1), 73–99. <https://doi.org/10.1504/IJSCM.2015.069524>
- Demir, F. (2018). A Strategic Management Maturity Model for Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 8(11), 13–21. <https://doi.org/10.22215/timreview/1196>
- Dulek, R. E. & Campbell, K. S. (2015). On the Dark Side of Strategic Communication. *International journal of business communication*, 52(1), 122–142. <https://doi.org/10.1177/2329488414560107>

- Einola, S. (2018). The interplay between the sociomaterial, cognitive and paradox views in the field of strategy as practice: "How can we know what we think until we see what we do". [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-813-9>
- Ezzamel, M. & Willmott, H. (2008). Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts. *Organization studies*, 29(2), 191–217. <https://doi.org/10.1177/0170840607082226>
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(SI), 153–167. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>
- Giauque, D. (2015). Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers. *Public personnel management*, 44(1), 70–98. <https://doi.org/10.1177/0091026014556512>
- Gomes, J. & Romão, M. (2017). Balanced scorecard: Today's challenges. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 569, 648–657. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56535-4_64
- Haapasalo, H., Ingalsuo, K. & Lenkkeri, T. (2006). Linking strategy into operational management: A survey of BSC implementation in Finnish energy sector. *Benchmarking: An International Journal*, 13(6), 701–717. <https://doi.org/10.1108/14635770610709068>
- Hakala, H. (2010). *Configuring out strategic orientation*. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN::978-952-476-325-7>
- Hambrick, D. & Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4), 48–59. Noudettu 2020-11-23 osoitteesta <https://www.jstor.org/stable/4165785>.
- Hansen, E. & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Henderson, A., Cheney, G. & Weaver, C. K. (2015). The Role of Employee Identification and Organizational Identity in Strategic Communication and Organizational Issues

- Management about Genetic Modification. *International journal of business communication*, 52(1), 12–41. <https://doi.org/10.1177/2329488414560278>
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long range planning*, 31(3), 481–487. [https://doi:10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi:10.1016/S0024-6301(98)80015-0)
- Hrebiniak, L. (2008). *Making Strategy Work. Leading Effective Execution and Change*. ISBN-13: 978-0-13-146745-3. Noudettu 2020-11-18 osoitteesta <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780131467453/samplepages/013146745X.pdf>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita* (15–16. uud. p.). Tammi.
- Holopainen, A., Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Grounded theory. Aineistolähtöinen tutkimustapa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 249–266). Gaudeamus.
- Horwath, R. (2020). The 3 Disciplines Of Strategic Thinking. *Personal Excellence Essentials*. Noudettu 30-12-2020 osoitteesta: <https://search.proquest.com/magazines/3-disciplines-strategichinking/docview/2389230371/se-2?accountid=14797>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417–456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- lasbech, P. & Lavarda, R. (2019). Strategy as Practice and the Role of Middle Manager in Organizations: The future of the field. *Revista de Administração da UFSM*, 11(4), 1125–1145. <https://doi.org/10.5902/1983465923169>
- Ikävalko, H. (2005). *Strategy process in practice : Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*. [Väitöskirja, Helsingin teknillinen yliopisto]. Aaltodoc. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-004675>

- Ilmonen, K. (2018). Muuan diskurssianalyysi: Esimerkkinä chydenius-instituutin vaikuttavuustutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.
- Jansen Van Rensburg, M., Davis, A. & Venter, P. (2014). Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management and Organization*, 20(2), 165–186. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.33>
- Jarzabkowski, P. & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jarzabkowski, P. & Whittington, R. (2008). Hard to disagree, mostly. *Strategic organization*, 6(1), 101–106. <https://doi.org/10.1177/1476127007087155>
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 57–59). Gaudeamus.
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 234. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard business review*, 70(1), 71–79. Noudettu 2020-12-30 osoitteesta <http://web.a.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f5276a4c-addf-4354-baa8-98ce246e94bb%40sessionmgr4006>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85. Noudettu 2020-12-10 osoitteesta <http://web.b.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=4e549268-409f-4ce4-a111-400045d7282a%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=9601185348>

- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176. Noudettu 2020-11-23 osoitteesta: <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2002). *Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategia-prosessin toteutus*. (M. Heinämäki, kääntäjä). Kauppakaari.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). Strategian toteutus: Synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla (H. Lahnaoja, kääntäjä). Talentum.
- Kaplan, R., Norton, D. & Rugelsjoen, B. (2010). Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 88(1,2), 114–120. Noudettu 2021-01-14 osoitteesta <https://www-scopus-com.proxy.uwasa.fi/record/display.uri?eid=2-s2.0-77951987323&origin=inward&txGid=dc4ac1e606ca77db85b36ac080bf08f6>
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus.
- Kornberger, M. & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic organization*, 9(2), 136–162. <https://doi.org/10.1177/1476127011407758>
- Kärnä, E. (2016). *Strategy From Managers' Toy to Practitioners' Tool to Successful Implementation*. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6659-1>
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus.
- Lavarda, R., Canet-Giner, M. & Peris-Bonet, F. (2010). How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process and Strategy Practices. *Revista de Administração*

- de Empresas*, 50(4), 358–370. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000400002>
- Lawrie, G., Abdullah, N. A., Bragg, C. & Varlet, G. (2016). Multi-level strategic alignment within a complex organisation. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 889–910. <https://doi.org/10.1108/JM2-11-2014-0085>
- Llach, J., Bagur, L., Perramon, J. & Marimon, F. (2017). Creating value through the balanced scorecard: How does it work? *Management Decision*, 55(10), 2181–2199. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0812>
- Lueg, R. & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review. *Management Revue*, 26(4), 306–327. <https://doi.org/10.1688/mrev-2015-04-Lueg>
- Lyke-Ho-Gland, H. (2019). Closing the change management gap. *Strategic HR Review*, 18(4), 168–175. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0030>
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). *Balanced Scorecard: Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. Talentum.
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Mintzberg, H. (1987a). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California management review*, 30(1), 25–32. <https://doi.org/10.2307/41165264>
- Mintzberg, H. (1987b). The Strategy Concept I: FIVE Ps FOR STRATEGY. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114. Noudettu 2020-12-10 osoitteesta <http://theism.org/documents/Mintzberg%20%281994%29%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf>

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. (1998). Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. *The Free Press*. Noudettu 14-12-2020 osoitteesta https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management_ISBN_0-684-84743-4
- Moilanen, P. & Rähkä, P. (2018). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.
- Mustonen, M. (2009). *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt : henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*. [Väitöskirja, Helsingin kauppakorkeakoulu]. Aaltodoc. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-488-348-1>
- Noble, C. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, organizations and society*, 28(6), 591–619. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00097-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00097-1)
- Nutt, P. (1987). Identifying and Appraising How Managers Install Strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 1–14. Noudettu 2020-11-18 osoitteesta <https://search.proquest.com/openview/aaee6eeec7bd95169224b41d9dae1dc5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47895>
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871–882. <https://doi.org/10.1108/00251740310499555>
- Olve, N., Petri, C., Roy, J. & Roy, S. (2004). Twelve years later: Understanding and realizing the value of Balanced Scorecards. *Ivey Business Journal*, 68(5), 1–7. Noudettu 30-12-2020 osoitteesta: <http://web.a.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=116ef077-559f-4a67-bd03-999ec6fb93e3%40sessionmgr4008>
- Pietilä, H. (2015). *Strategiatyöhön osallistuminen : Strategistit ja strategiaselviytyjät*. [Väitöskirja, Oulun yliopisto]. Jultika. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526209609>

- Porter, M. (1991a). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Special Issue, 12(S2), 95–117. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/smj.4250121008>
- Porter, M. (1991b). Know Your Place: How to Assess the Attractiveness of Your Industry and Your Company's Position In It. *Inc*, 13(9), 90–93. Noudettu 2020-12-14 osoitteesta <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/214520792/fulltextPDF/B0396B4F50C44AF3PQ/1?accountid=14797>
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. Noudettu 2020-11-23 osoitteesta <http://innovationinthebox.com/clientresources/articles/Strategy/CLASSIC-What%20is%20strategy%20HBR.pdf>
- Prasad, A. (2010). Strategy as "Inferior" Choice: A Re-interpretation of Porter's "What is Strategy?". *Journal of Management Research*, 10(1), 15–24. Noudettu 2020-11-23 osoitteesta <https://search.proquest.com/open-view/9dd4d0e8a0298b81334117808e152b49/1?pq-origsite=gscho-lar&cbl=55395>
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 103–117). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 145–156). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (s. 75–85). Gaudeamus.
- Randolph, S. (2013). Strategic Thinking. *Workplace health & safety*, 61(1), 52. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/216507991306100108>
- Rouleau, L. & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *The Journal of Management Studies*, 48(5), 953. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>

- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysivaiheet. Teok-
sessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.). *Haastattelun analyysi*.
(s. 9–38). Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006a). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen
tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luku 5.2. Grounded Theory.
Noudettu 2021-03-26 osoitteesta [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaope-
tus/kvali/L5_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaope-
tus/kvali/L5_2.html)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006b). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen
tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 2021-03-23 osoi-
tteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html
- Seidl, D. & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda:
Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization studies*, 35(10), 1407–1421.
<https://doi.org/10.1177/0170840614541886>
- Šilenskytė, A. (2020). Corporate strategy implementation. How strategic plans become
individual strategic actions across organizational levels of the MNC. [Väitöskirja,
Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-919-8>
- Singer, J. (2008). What strategy is not. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 96. Nou-
dettu 2020-11-23 osoitteesta [https://search-proquest-
com.proxy.uwasa.fi/docview/224967850/fulltextPDF/34B78BCA96064104PQ/1
?accountid=14797](https://search-proquest-
com.proxy.uwasa.fi/docview/224967850/fulltextPDF/34B78BCA96064104PQ/1
?accountid=14797)
- Śliwczynski, B. (2011). Operational controlling - a tool of translating strategy into ac-
tion. *LogForum*, 7(1), ISSN 1734-459X. Noudettu 2021-01-15 osoitteesta:
<https://doaj.org/article/6b684dd8e2ec4f389fe2a03b4312c161>
- Strandman, K. (2009). "Se vain ilmestyi" : vuorovaikutukseen perustuva strategian vies-
tintä kuntaorganisaatiossa. [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111141036>
- Suominen, K. (2009). *Consuming strategy: The art and practice of managers' everyday
strategy usage*. [Väitöskirja, Helsingin Teknillinen yliopisto]. Aaltodoc.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-248-223-5>

- Sudirman, I., Siswanto, J., Monang, J. & Aisha, A. N. (2019). Competencies for effective public middle managers. *Journal of Management Development*, 38(5), 421–439. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0369>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakointiarviointi Suomessa*. Noudettu 2021-03-03 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/EETTISET%20PERIAATTEET_TENKIN%20HYV%20KSYM%20LUONNOS_7.5..pdf
- Vistbacka, S. (2019). *Työuran merkitykselliset tapahtumat ja kasvu johtajaksi sairaalajärjestämissä*. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-855-9>
- Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic organization*, 1(1), 117–125. <https://doi.org/10.1177/147612700311006>
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R. & Cailluet, L. (2008). The Crafts of Strategy. Special Issue Introduction by the Guest Editors. *Long Range Planning*, 41(3), 241–247. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.03.003>
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Wooten, J. (2013). Middle Management. *Sign Builder Illustrated*, 27(215), 4. Noudettu 2021-01-20 osoitteesta: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/1415734352/fulltextPDF/2E27035B881E42EDPQ/1?accountid=14797>
- Zahra, S. A. & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business horizons*, 55(3), 219–229. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.12.004>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymyksien runko

Haastattelun teemat:

1. Strategia työkaluna operatiivisessa johtamisessa ja käytännön johtamistyö
2. Strategisen ajattelun taito ja käytännön toimet strategian toteuttamiseksi
3. Mahdolliset tarpeelliseksi koetut tukitoimet

Haastattelukysymykset teemojen alle:

1. Taustakysymykset
 - a. Montako alaista?
 - b. Montako vuotta esimieskokemusta?
2. Strategia työkaluna johtamiselle
 - a. Miten strategian toteuttamisen vastuu mielestäsi jakautuu yrityksessä?
 - b. Millaisessa roolissa näet itsesi strategian toteuttajana?
 - c. Koetko, että saat tukea päivittäisjohtamiselle yrityksen strategiasta?
3. Strateginen ajattelu ja käytännön toimet strategian toteuttamisessa
 - a. Miten varmistat, että tiimisi toimii yhtiön strategian mukaisesti ja on tietoinen strategiasta?
 - b. Onko sinulla käytössä erilaisia strategian toteuttamisen työkaluja?
 - c. Miten teidän yrityksen strategian toteuttaminen näkyy käytännössä tiimisi työskentelyssä?
 - d. Miten omalla päivittäisellä johtamisellasi tuetaan yrityksen strategian onnistumista?
 - e. Miten helpoksi koet strategian soveltamisen käytännön arkeen?
4. Tukitoimet
 - a. Pääsetkö vaikuttamaan strategian laadintaan?
 - b. Onko sinulla mielestäsi riittävästi valtaa ja mahdollisuuksia toteuttaa strategiaa?
 - c. Koetko, että olette pysyneet suunnitelmassa strategian toteuttamisen osalta tähän mennessä?
 - d. Miten usein strategian toteutumista tarkastellaan yrityksessänne?
 - e. Miten voisit kehittää strategian käytäntöön viemistä yrityksessänne omalta osaltasi?