

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Luka Saksio

**KESKISUUREN TEOLLISUUSYRITYKSEN KASVUSTRATEGIA-ANALYYSI
JOHDON KYVYKKYYDEN NÄKÖKULMASTA**

Tarkastajat:

Professori Timo Pihkala
KTT Marita Rautiainen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Luka Saksio

Keskisuuren teollisuusyrityksen kasvustrategia-analyysi johdon kyvykkyyden näkökulmasta

Diplomityö

2021

71 sivua, 10 kuvaa, 2 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja KTT Marita Rautiainen

Hakusanat: strategia, kasvu, johtaminen, resurssit, kyvykkyydet

Organisaatioiden resurssit ja osaaminen ovat korostetun tärkeässä asemassa yhtiöiden kilpailukykyä punnittaessa. Resurssien ja osaamisen oikeanlaisen yhdistämisen kautta organisaatioon syntyy kyvykkyyksiä, joiden avulla yhtiöllä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Johdon tulee olla kyvykäs tunnistamaan, kohdistamaan ja hyödyntämään resursseja ja organisaation osaamista yhtiön strategisten toimien toteuttamiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa esiin kohdeyrityksen henkilöstön subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin pohjautuvia ongelmakohtia vastikään päätyneen, aiemman strategiakauden pohjalta. Aiemman strategian pohjalta havaittuja ongelmia peilattiin työssä aiempaan tutkimustietoon, ja niille esitettiin ratkaisuehdotukset uuden kasvustrategian onnistuneen läpiviennin varmistamiseksi. Tutkimuksessa tarkasteltiin strategian määrittämistä ja sen jalkauttamista johdon kyvykkyyden näkökulmasta.

Tutkimuksen kirjallisuusosuus rakentui aihealueen relevantista ja ajantasaisesta tutkimustiedosta. Lähteet olivat peräisin sekä kotimaisista että kansainvälisistä kirjoista ja tieteellisistä artikkeleista ja julkaisuista. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin ja sen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin kahdeksan kohdeorganisaation henkilöstön jäsenen kanssa yksilöhaastatteluina, joiden pääteemoina olivat yhtiön strategia, kyvykkyydet sekä kasvu.

Työn keskeisimpinä tuloksina todettiin kohdeyrityksen johdon olevan lähtökohtaisesti kyvykäs suunnitellun kasvun vaatimiin toimenpiteisiin muun muassa resurssien kohdentamisen, investointipäätöksien sekä mahdollisten yritysostojen ja muiden kasvustrategian toteutumisen kannalta tärkeiden toimien osalta. Haastatteluissa esiin nostetut keskeisimmät strategian implementoinnin ongelmakohdat liittyivät viestintään, tavoitteenasetantaan sekä strategian käytännön toteutuskeinoihin. Ongelmien tunnistamisen lisäksi työ tarjosi niihin myös ratkaisuesitykset selkeiden toimenpide-ehdotusten muodossa, aiemmin työssä esitettyyn teoretietoon peilaten.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Luka Saksio

Growth strategy analysis of a mid-sized industrial company from a management's capability perspective

Master's thesis

2021

71 pages, 10 figures, 2 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Timo Pihkala and D.Sc. (Econ.) Marita Rautiainen

Keywords: strategy, growth, management, resources, capabilities

The resources and competencies of organizations play an important role when weighing the companies' competitiveness with each other. Through the right combination of resources and competencies the organization creates capabilities that enable the company to gain a competitive advantage over other players. Management must be able to identify, target and utilize resources and organizational competencies to implement the company's strategic activities.

The aim of the study was to highlight problem areas based on the subjective views and experiences of the case company's personnel on the basis of the recently ended, previous strategy period. In this study, the problems identified on the basis of the previous strategy were reflected to previous research data and solutions were presented to them to ensure the successful implementation of the new growth strategy. The study examined the defining of the strategy and its implementation from the perspective of the management's capabilities.

The literature part of the study was based on relevant and up-to-date research data in the subject area. The sources used were from both Finnish and international books and scientific articles and publications. The study was carried out using qualitative methods, and a semi-structured thematic interview was used as its data collection method. The interviews were conducted with eight staff members of the case organization as individual interviews. The main themes were the company's strategy, capabilities and growth.

The main results of the work were that the management of the case company is in principle capable of taking the measures required by the planned growth including resource allocation, investment decisions, possible acquisitions and other measures important for the implementation of the growth strategy. The main issues raised in the interviews concerning the implementation of the strategy were related to communication, goal setting and the practical means of implementing the strategy. In addition to identifying the problems, the work provided solutions to them in the form of clear proposals for measures reflecting the theoretical knowledge presented in the literature part of the study.

ALKUSANAT

Vuodet vierivät vauhdilla, kun mielekästä tekemistä riittää. Omalla kohdallani, viimeisen parin vuoden ajan, tällaista tekemistä on tarjonnut LUT-yliopisto, joka onnistui yllättämään positiivisesti mahdollistamalla opintojen ja täysipäiväisen työn sulavalinjaisen yhdistämisen. Opiskelu yrittäjyyden diplomi-insinööriohjelmassa oli erityisen antoisaa, koska opiskeltavat asiat saatiin yhdistettyä suoraan työelämän konkreettisiin ongelmiin ja tilanteisiin muun muassa harjoitustöiden kautta. Joustavuus sekä koulun että työnantajani puolesta mahdollistivat opintojeni sujuvan suorittamisen ja loppuun saattamisen. Kiitän tästä molempia tahoja.

Opintojen viimeinen vuosi pyörähti nopeasti muutaman kurssin ja diplomityön parissa. Vaikka diplomityön tekemisen aikana tulevat tutuiksi kaikki tunnetilat innostuksesta turhautumiseen ja takaisin, lopulta valkoisesta paperista valmiiseen työhön tarvitaan vain riittävästi motivaatiota sekä hyvien ohjaajien tuki. Tuesta kiitän ohjaajiani Timo Pihkalaa ja Marita Rautiaista. Itseni kanssa samanhenkiset kurssikaverit auttoivat jaksamaan läpi opintojen kiireisimpien aikojen. Kiitänkin opiskeluinnon ylläpitämisestä kaikkia kurssikavereitani, etenkin Simoa, Johannesta ja Suvia.

Jyväskylässä 23.4.2021

Luka Saksio

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen tausta	4
1.2	Tutkimusongelma	6
1.3	Työn tarkoitus ja tavoitteet	7
1.4	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	8
2	ORGANISAATION KYVYKKYYDET.....	11
2.1	Strategian kyvykkyyssnäkökulma.....	14
2.1.1	Resurssiperustainen strategianäkemys	15
2.1.2	Johdon kyvykkyys.....	17
2.2	Kyvykkyyksien merkitys kasvuun.....	18
2.3	Strategisten resurssien kehittäminen.....	20
3	STRATEGIATYÖ	22
3.1	Strategiaprosessi	23
3.1.1	Strateginen johtaminen.....	25
3.1.2	Strategian implementointi	28
4	TUTKIMUSMETODOLOGIA	32
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	32
4.2	Aineistonkeruu	35
4.3	Haastattelujen taustat	36
4.4	Aineiston analysointi ja tulkitseminen.....	37
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	38
5	TUTKIMUSTULOKSET	40
5.1	Tausta.....	40
5.2	Strategiateema.....	40

5.3	Kyvykkyysteema.....	55
5.4	Kasvuteema.....	58
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	62
7	LÄHTEET.....	66
	Liite	

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVAT

Kuva 1. Yhteydet resurssien, kyvykkyyksien ja kilpailuedun välillä.....	11
Kuva 2. Resurssihierarkia.....	13
Kuva 3. Kilpailuedun ja suorituskyvyn lähteet	15
Kuva 4. Resurssien integrointi organisaation kyvykkyyksien rakentamiseksi.....	17
Kuva 5. Viisivaiheinen benchmarking-prosessi	21
Kuva 6. Strategiaprosessin keskeiset työvaiheet	24
Kuva 7. Yksinkertaistettu jatkuvan strategiaprosessin malli.....	27
Kuva 8. Menestyvän strategian tyypilliset osatekijät	29
Kuva 9. Strategian implementointi suunnitellun ja muotoutuvan strategian yhdistävänä linkkinä	31
Kuva 10. Empiirisen osuuden toteutusvaiheet	34

TAULUKOT

Taulukko 1. Resurssien päätyypit.....	12
Taulukko 2. Haastateltavat henkilöstön jäsenet	36

1 JOHDANTO

Strategian kehittäminen ja sen läpivienti on monivaiheinen ja usein haasteellinen prosessi, jonka lähes jokainen suurempi organisaatio käy läpi jossain elinkaarensa vaiheessa. Tässä työssä tutkitaan tutkimukseen valitun kohdeyrityksen kasvustrategiaa erityisesti sen toimeenpanovaiheeseen keskittyen. Työssä pyritään tuomaan esiin yhtiön suunnitteilla olevan kasvustrategian onnistuneen toteuttamisen tiellä olevia ongelmakohtia ja puutteita eritoten johdon kyvykkyyden näkökulmasta analysoimalla. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin metodein, ja sen aineistonkeruutapana on käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Ongelmien analysoinnissa hyödynnetään organisaation jäsenten omakohtaisia kokemuksia ja subjektiivisia näkemyksiä pääosin viimeisten kolmen vuoden aikajänteelle sijoittuneen aiemman strategian aikaisista asioista. Tutkimuksessa rakennetaan haastatteluissa ilmenneitä pääkohtia esiin nostamalla kokonaiskuva kehitettävistä strategiaprosessin kohdista, joihin esitetään ratkaisu- ja kehitysehdotukset yhtiön johdon avuksi tulevan strategian toteuttamista varten. Työssä paneudutaan aihealueen ajankohtaiseen teoriaan muun muassa strategiaprosessista, kyvykkyyksistä ja resurssiperustaisesta strategianäkemyksestä sekä strategisten resurssien kehittämisen työkaluista.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen kohdeyritys on suuryritykseksi lukeutuvan globaalin pörssiyrityksen tytäryhtiö. Konserni työllistää yli 5000 henkilöä maailmanlaajuisesti, ja se toimii yli 30 maassa. Se on toiminut toimialallaan jo reilusti yli puoli vuosisataa. Suomen myyntiyhtiön toiminta alkoi noin viisi vuotta sitten tapahtuneen yrityskaupan ja sitä seuranneen fuusioitumisen myötä. Ostettava yritys oli jo kaupantekohetkellä toiminut alalla pitkään, ja sen henkilöstö on säilynyt suurelta osin samana tähän päivään saakka. Tutkimuksen kohdeyritys toimii rakennusmateriaalitoimittajana, ja se on keskittynyt valmistamaan sekä yksittäisiä osia että useista tuotekokonaisuuksista koostuvia kokonaisratkaisuja moderniin rakentamiseen. Se on ajan myötä saavuttanut toimialallaan vankan markkina-aseman ja jopa markkinajohtajuuden tietyissä tuoteryhmissä. Suomen tytäryhtiö toimii kahdella eri toimipisteellä, joihin sisältyy myös oma tuotantolaitos. Tuotantolaitoksella valmistetaan osaa konsernin tuotevalikoimasta, joita myydään sekä suoraan asiakkaille että yhtiön sisäisesti muille myyntiyksiköille edelleen

myytäviksi. Suomen toiminnot koostuvat noin sadasta työntekijästä, joiden voimalla yritys pyörittää kokoluokaltaan noin 30–40 miljoonan euron vuosittaista liikevaihtoa.

Kohdeyritys on toiminut historiassaan useita vuosia tappiollisesti, ja sen toiminta on saatu kääntymään kannattavaksi vasta aivan viime vuosien aikana. Tappiollisen historian myötä yrityksellä on suuria paineita jatkaa nousujohteisten kannattavuus- ja kasvukäyriensä viitoittamalla uralla, minkä myötä uudistettu kasvustrategia on noussut ajankohtaiseksi aiheeksi yhtiön lähitulevaisuuden toimintaa tarkastellessa. Yhtiö on vasta viime vuosien aikana alkanut keskittyä huolellisen strategiatyön toteuttamiseen sen uusien, kunnianhimoisten kasvutavoitteiden saavuttamiseksi. Selkeän, kirjallisen strategian puutteen voidaan olettaa olleen ainakin osasyynä yhtiön aiemmalle kannattamattomuudelle. Ottaen huomioon fuusioitumista edeltäneen ajan, kohdeyritys on väliin mahtuneista tappiollisistakin vuosista huolimatta toteuttanut kasvua toimialallaan melko tasaisesti jo vuosikymmenten ajan, ja onnistunut sinä aikana saavuttamaan vakaan aseman toimimillaan markkinoilla. Vuosien ja vuosikymmenten aikana tapahtuneen kasvun myötä yhtiö on nykyään jopa markkinajohtaja tiettyjen tuotteiden osalta kotimaan markkinoilla. Yhtiöllä on luonnollisesti halu säilyttää saavutettu markkina-asema, ja kasvu pyritään vastaisuudessa pitämään entistään vahvempaan.

Vuonna 2018 alkanut kasvun vahvistamista varten kehitetty, tietyn tuotesegmentin myynnin kaksinkertaistamiseen pyrkivä strategia oli suunnitelmien mukaan määrä toteuttaa kolmen vuoden aikajakson aikana. Strategian numeeriset tavoitteet saavutettiin melko hyvin asetetussa aikataulussa, mutta osasyynä tälle voitiin nähdä myös markkinoiden vedon huomattava voimistuminen samalla aikajaksolla. Yhtiön johdolle jäi kuitenkin jokseenkin epäselväksi henkilöstön oma mielipide itse strategiasta, sen toteuttamiskeinojen purevuudesta, tavoitteiden seurannasta, viestinnästä ja muista strategiaan liittyvistä seikoista. Uutta kasvustrategiaa silmällä pitäen ja näihin epätietoisuuksiin selvyuden löytämiseksi, strategian ongelmakohtien havainnoimiseksi ja esiin nostamiseksi sekä niiden analysoimiseksi ja ratkaisukeinojen löytämiseksi syntyi tarve tälle toimeksiantona tehdylle diplomityölle.

Luottamuksellisista syistä tutkimustyön kohteena olevaa yritystä ei käsitellä työssä sen oikealla nimellä, vaan tekstissä viitataan esimerkiksi kohdeyritykseen, kohdeorganisaatioon tai kohdeyritykseen. Näitä termejä käytettäessä tarkoitetaan nimenomaan yhtiön Suomen toimintoja.

Mitään yritykseen viittaavia nimiä, tietoja tai lukuja ei myöskään paljasteta niiden todellisessa muodossaan, vaan niitä käsitellään työssä muutettuina.

1.2 Tutkimusongelma

Kohdeyhtiö on saanut tukea ja vahvistusta nykyisen markkina-aseman saavuttamiseksi yhtäältä muun muassa taustalla olevan emoyhtiön ja suuren konsernin brändiarvosta, mutta toisaalta myös jo fuusioitumista edeltäneeltä ajalta pitkien asiakassuhteiden ja kumppanuuksien avulla vahvan ammattitaidon, asiakkaiden luottamuksen ja heille lisäarvon tuottamisen kautta. Yhtiö on myös onnistunut löytämään niche-markkinoita toimialansa sisältä ja ottamaan niitä haltuunsa muun muassa tuotevalmistukseen liittyvän erikoisosaamisen avulla.

Yhtiö suunnittelee lähitulevaisuudessa ottavansa huomattavan suuren kasvupyrähdyksen, joka on alustavasti suunniteltu toteutettavaksi seuraavan kolmen vuoden aikajaksolla, vuosina 2021–2023. Numeeriseksi kasvutavoitteeksi on määritetty yhtiön suurimman tuotesegmentin myynnin kaksinkertaistaminen. Tämä on jo entuudestaan huomattavan markkinaosuuden haltijalle erittäin kunnianhimoinen tavoite, joka vaatii sekä strategian laatijoilta että toimeenpanijoilta paljon näkemystä ja ymmärrystä kasvutavoitteeseen johtavista toimenpiteistä sekä riskinotto kykyä niiden toteuttamiseksi.

Kasvutavoitteen saavuttaminen määritetyn aikajakson aikana tulee vaatimaan sitä varten laaditun strategian toteuttamisen kautta organisaation sisäisiä muutoksia ja ponnisteluja niin operatiivisessa toiminnassa kuin johtamistyössäkin. Strategian toteuttamiseen liittyvien ongelmakohtien yksilöintiä ja niihin ratkaisutoimenpiteiden kehittämistä varten organisaatiossa katsottiin tarpeelliseksi tutkia kasvustrategiaa ja sen prosessia uusin silmin. Tähän johdon kyvykkyyden näkökulman katsottiin olevan juuri tällä hetkellä hedelmällisin. Ongelmia lähdetään avaamaan työssä seuraavien tutkimuskysymysten johdattamina:

1. Onko kohdeorganisaation johdolla riittävät kyvykkyydet strategian onnistuneeseen läpivientiin muun muassa resurssien kohdentamisen ja niiden tehokkaan käytön osalta?

2. Minkälaisia ongelmia kohdeyhtiön strategian implementointiin liittyy ja miten ne ratkaistaan?

1.3 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen avulla pyritään löytämään merkittäviä ongelma- ja kehityskohtia, joiden koetaan olevan esteinä tai hidasteina yhtiön suunnitellulla lyhyen aikavälin kasvu-uralla. Kasvua varten kehitettävän uuden strategian toteuttamista ja sen onnistunutta läpivientiä häiritseviä tekijöitä pyritään löytämään henkilöstöä haastatteleamalla ja heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan kuuntelemalla. Henkilöstön kokemuksen ja näkemyksien odotetaan ja oletetaan pohjautuvan sekä aiemman strategian toteutukseen että yrityksen nykytilanteeseen, nykyisiin resursseihin ja tulevaisuuden näkymiin. Yhtälailta aiempaan strategiaan liittyviä ja sen toteutuksen aikana havaittuja oivalluksia ja onnistumisia pyritään ottamaan huomioon, jotta niistä voitaisiin oppia ja hyödyntää niitä parhaalla mahdollisella tavalla myös uuden muutoksen läpiviennissä.

Henkilöstön keskuudesta esiin nostettuja aiheita – niin negatiivisia kuin positiivisiakin – yhteen keräämällä työssä koostetaan yhtiön sisältä arvokasta hiljaista tietoa sisältävä kokonaisuus, joka olisi ilman tähän tarkoitukseen varta vasten toteutettua tutkimusta vaarassa jäädä arvokkuudestaan huolimatta huomioimatta uutta strategiaa ja sen toteuttamista pohtiessa. Esittämällä havaittuihin ongelma-kohtiin ratkaisu- ja kehitysehdotukset, työ tarjoaa yhtiön johdolle mahdollisuuden valita hyödyllisimmiksi kokemansa ehdotukset tulevassa strategiatyössä käytettäväksi, ja hyvät lähtökohdat tulevan strategian implementointiin, työkaluja väistää esiin nostettuja ongelmia sekä hyödyntää jo hyväksi havaitut toimet kasvuun tähtäävässä muutostyössä.

Haastatteluaineiston pohjalta esiin nostettuihin ongelma-kohtiin kehitetyt ratkaisut ja keinot niiden hyödyntämiseen esitetään työn kirjallisuusosuudessa esitettyyn teoriaan nojaten. Lisäksi niiden keskinäistä soveltuvuutta punnitaan sen mukaan, minkä seikkojen katsotaan olevan olennaisimpia juuri kohdeyrityksen tapauksessa ja esimerkiksi vallitsevassa tilanteessa ja liiketoimintaympäristössä. Toteutuskelpoisimmiksi katsottujen keinojen valinta perustellaan teoriaan ja henkilöstön teemahaastatteluissa esiin nostettuihin seikkoihin nojaten, ja ne esitetään

työn lopussa tutkimuksen varsinaisina ongelmanratkaisuehdotuksina ja samalla vastauksina tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusosa toteutetaan kvalitatiivisin metodein, ja sen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastattelut suunnataan ennakkoon valitulle joukolle eri organisaatiotasoilla työskenteleviä työntekijöitä ja toimihenkilöitä. Haastattelukysymysten tarkka strukturointi ei siis ole tarkoituksenmukaista, vaan teemoittain kehitetyt kysymykset toimivat vapaamuotoisemman keskustelun pohjana. Kysymykset esitetään haastatteluissa avointa keskustelua herättävällä tavalla, tiettyjä ennakkoon määritettyjä teemoja ja aihealueita mukailten. Näin haastattelujen luonnetta saadaan muovattua keskustelumaisempaan ja samalla rennompaan suuntaan, jolloin aiheen arkaluontoisuusasteen toivotaan madaltuvan – ja sitä kautta saatavan sekä tarkoituksenmukaisempia että aidompia vastaustuloksia ongelmien havaitsemiseksi. Haastattelut käydään henkilökohtaisesti haastattelijan ja haastateltavan kesken, ja ne suoritetaan yhteensä kahdeksalle henkilölle. Tällä tavalla vastausaineisto saadaan käsittämään organisaatio työn laajuuteen nähden riittävän kattavasti ja sen perusteella voidaan tehdä luotettavia ja päteviä johtopäätöksiä. Haastatteluvastaukset esitetään työssä anonyymisti vastaajien identiteetin salaamiseksi.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Diplomityö koostuu johdannon ja tutkimuksen sisällön esittelyn lisäksi aihealueen olennaista teoriaa käsittävästä kirjallisuusosuudesta, tiedonkeruun, tiedon analysoimisen ja analyysin pohjalta teoriaan peilaten tehdyt johtopäätökset sisältävästä empiirisestä tutkimusosasta sekä lopulta työn sisällön ja tulokset tiivistävästä yhteenvetokappaleesta. Työn viidestä osasta ensimmäinen, johdantokappale, tarjoaa lukijalle perusteellisen selonteon itse tutkimuksen sisällöstä: työn tausta, tehdyn tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelma, lopulliset työn tavoitteet sekä sen rakenne. Työ etenee johdantokappaleesta teoriaosuuteen, joka sisältää tietoa kyvykkyyks- ja strategiatutkimuksen nykytilasta ajantasaisen kirjallisuuden pohjalta. Teoriaosuutta seuraa tutkimusosa, sisältäen aineistonkeruun ja aineiston analysoinnin lisäksi niiden pohjalta tehdyt ongelmanratkaisuehdotukset. Työ päättyy yhteenvedon, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet sisältävään päätöskappaleeseen.

Jotta tutkimuksesta saadaan mielekäs ja kohdeyrityksen johdolle mahdollisimman hyödyllinen kokonaisuus, se rajataan koskemaan yrityksen kasvustrategiaa ja strategiatyötä, aiheen yhä tarkentuen strategian implementointiin sekä yhtiön johdon kyvykkyyteen strategian saattamiseksi kohti sen päämäärää. Työssä tutkitaan kohdeyhtiön aiemman strategian toteuttamisvaihetta tarkasti haastatteluaineistoa hyödyntäen, sekä keskitytään organisaation eri tasoilla havaittujen puutteiden ja ongelmakohtien havaitsemiseen ja korjaamiseen. Kyvykkyyksien osalta tutkitaan ennen kaikkea johdon kyvykkyyttä, mutta myös organisaation kyvykkyyksiä kokonaisuutena. Tutkimuksen näkökulman terävöittämiseksi yhtiön kasvuvalmiuksia tarkastellaan etenkin organisaation ylätasojen osalta, eli keskitytään johdon kyvykkyyteen ja siihen, kuinka organisaation ylin johto voi toimenpiteillään edesauttaa strategian jalkautuksen ja sitä kautta koko suunnitellun kasvustrategian onnistumista.

Luottamuksellisista syistä tutkimuksesta rajataan pois muun muassa tarkat strategiset toimenpiteet, tuoteryhmien ja strategioiden nimet ja niiden tarkempi analysointi sekä kaikki muut yhtiöön yhdistettävissä olevat nimet ja luvut. Tämän johdosta tutkimuksen sisältämä kasvustrategia-analyysi on lukijalle yleisellä tasolla yrityksen tilaa ja tulevaisuuden aikeita selkeyttävä, mutta se ei mahdollista pääsyä käsiksi yksityiskohtaiseen ja arkaluontoiseen tietoon, koskien esimerkiksi mahdollisia yritysostoja, markkinavaltauksia tai muita strategisia liikkeitä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu relevantin ja ajantasaisen teoriatiedon ympärille, koskien käsiteltävien aihealueiden keskeistä teoriaa. Teoreettinen viitekehys muodostuu strategiajohtamisesta, strategiaprosessista, kyvykkyyksistä sekä resurssipohjaisesta strategianäkemyksestä. Näistä työssä kirjoitetaan monipuolisten ja kansainvälisten lähdemateriaalien pohjalta kirjallisuusosuudessa, kappaleissa kaksi ja kolme. Lähteet kirjallisuusosuuteen on kerätty pääosin kirjoista, tieteellisistä verkkojulkaisuista sekä artikkeleista.

Työn teoriaosuudessa määritellään keskeisiä termejä, teorioita ja ilmiöitä ja selvennetään lukijalle muun muassa strategian perusajatus ja erilaisia yritysten kasvutapoja. Lisäksi siinä käsitellään strategista johtamista, organisaation ja johdon kyvykkyyttä, resurssiperustaista näkökulmaa, yhtiön sisäistä benchmarkingia eli vertailukehittämistä sekä resurssihierarkiaa.

Työssä esitellään ja tutkitaan myös kohdeyritykseen sovellettavissa olevia ja yhtiön tilanteeseen sopivia strategiatyökaluja. Teoriaosuudessa avataan lukijalle sitä, mitä tutkimuksia aiheeseen liittyen on jo tehty, ja mitä asioita aihealueesta on tutkittu vähemmän. Aihealueen soveltuvista teorioista nivotaan yhtenäinen kokonaisuus ja niistä muodostetaan työn teoreettinen viitekehys, jonka kautta varsinaista tutkimusongelmaa tullaan työn tutkimusosassa käsittelemään.

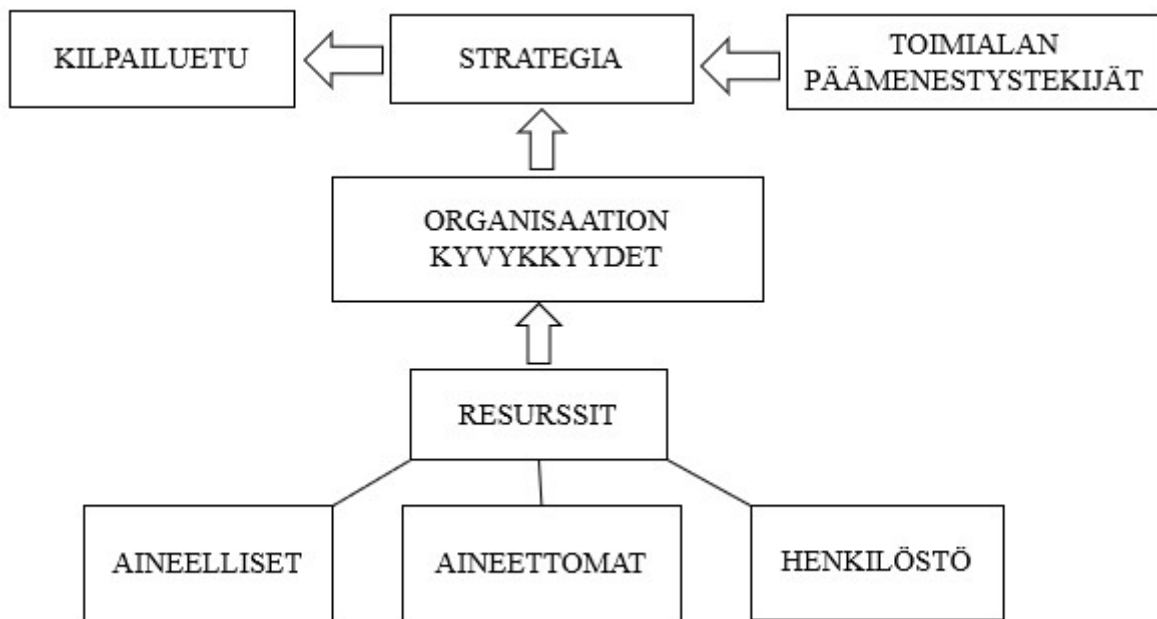
Työn kolmas osa, kappale neljä, lähtee liikkeelle kohdeorganisaation tarkemmasta nykytilannekatsauksesta, sisältäen tietoa konsernin ja erityisesti kohdeyrityksenä toimivan Suomen tytäryhtiön liiketoiminnasta sekä viimeaikaisista tapahtumista yhtiön historiassa. Yhtiötä tarkastellaan myös taloudellisten lukujen suuruusluokan kautta kokonaiskuvan selventämiseksi. Kappaleessa kerrotaan lisäksi tarkemmin työn tutkimusmetodologiasta: tutkimuksen etenemiskuvauksesta, haastatteluaineiston keräämisestä sekä sen analysoimisesta ja tulkitsemisesta. Työn luotettavuutta ja pätevyyttä punnitaan kappaleen lopussa valmiin tutkimusosuuden pohjalta.

Neljännessä osassa, työn varsinaisessa tutkimusosassa, esitetään johdonmukaisesti tutkimusosan haastatteluista saadut vastaukset ja niihin pohjautuvat tulokset, tutkitaan niitä kirjallisuusosuudessa esitettyyn teoriaan peilaten sekä perustellaan niiden pohjalta tehdyt havainnot ja johtopäätökset. Tulosten pohjalta annetaan vastauksia suoraan työn tutkimuskysymyksiin, eli onko yhtiön johto kyvykäs onnistuneeseen strategiaprosessin läpivientiin sekä mitkä ovat esille tulleet ongelmakohdat aiheeseen liittyen ja ratkaisut näihin epäkohtiin.

Tutkimuksen viides ja viimeinen osa, yhteenveto ja johtopäätökset, koostuu koko tutkimuksen tiivistetystä läpikäynnistä ja sen avulla saaduista havainnoista ja vastauksista. Näistä kootaan yhtenäinen ratkaisukokonaisuus ja nivotaan lopulliset ehdotukset selkeäksi kokonaisuudeksi kohdeyrityksen johdon hyödynnettäviksi. Kappaleen lopuksi tarkastellaan vielä, mitä uutta tutkimus tarjosi ja kuinka hyvin ongelmanratkaisussa onnistuttiin. Myös tulevaisuuden jatkotutkimuksia varten esitetään ajatuksia, uusia näkökulmia ja aiheita.

2 ORGANISAATION KYVYKKYYDET

Jotta strategiatyötä ja -ajattelua on mahdollista edistää organisaatiossa tehokkaasti, täytyy käsiteltävien termien merkitykset osata erotella toisistaan. Grant (2018, 112) tekee selvän eron organisaation resurssien ja kyvykkyyksien välille: Hänen mukaansa resurssit ovat yrityksen omistamia, tuottavia voimavaroja, kun taas kyvykkyys on sitä, mitä yritys pystyy tekemään. Yhtiön resurssit yksin eivät siis lähtökohtaisesti tuota mitään, vaan ne on yhdistettävä kyvykkyyksien kanssa. Näin syntyy sellaista organisaation kyvykkyyttä, joka sopivaan strategiaan yhdistettynä luo yhtiölle kilpailuetua. Kuva 1. ilmentää resurssien, kyvykkyyksien ja kilpailuedun suhdetta toisiinsa.



Kuva 1. Yhteydet resurssien, kyvykkyyksien ja kilpailuedun välillä (mukailtu Grant 2018, 113)

Dayn (1994) mukaan kyvykkyyksillä tarkoitetaan sellaisia yhtiön ominaisuuksia, joille ei voi asettaa sellaista rahallista arvoa, kuten konkreettisille omaisuuserille, esimerkiksi koneille, laitteille ja brändipääomalle (brand equity). Hänen mukaansa kyvykkyyksille on ominaista niiden sulautuminen organisaation päivittäiseen toimintaan niin, etteivät ne ole kilpailijoiden kopioitavissa. Tämä tarjoaa yritykselle ainutlaatuisen mahdollisuuden kilpailuedun saavuttamiselle. Kuvassa 1. esitetyt resurssien päätyypit on avattu taulukossa 1.

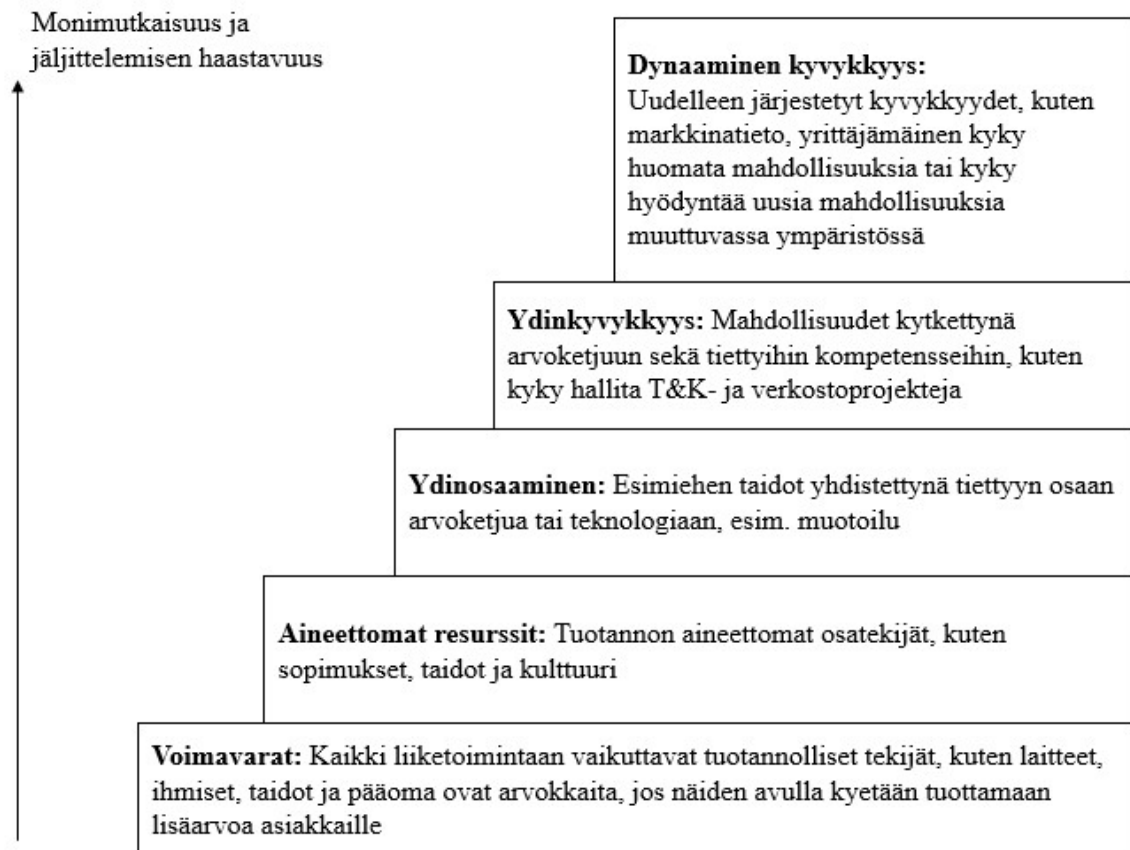
Taulukko 1. Resurssien päätyypit (mukailtu Grant 2018, 113)

AINEELLISET	AINEETTOMAT	HENKILÖSTÖ
Taloudelliset raha, arvopaperit, lainakapasiteetti Fyysiset koneet ja laitteet	Teknologia patentit, tekijän- oikeudet, liike- salaisuudet Maine brändi, suhteet Kulttuuri	Tietotaito Yhteistyö- ja kommunikaatiokyky Motivaatio

Kyvykkyyksiä on aiemmissa tutkimuksissa käsitelty useiden erilaisten käsitteiden kautta. Teece esittelee teoksessaan *Dynamic Capabilities & Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth* (2009) dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen, joka hänen mukaansa tarkoittaa organisaation ja sen johdon kykyä mukautua nopeasti muuttuvaan ympäristöön sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja rakentamalla ja yhdistelemällä. Vahvat dynaamiset kyvykkyydet omaava yritys pystyy siis oppimaan ja mukautumaan tehokkaasti muuttuvan ympäristön mukaan. (Teece 2009, ix)

Dynaamisen kyvykkyyden käsite on alun perin esitetty Teeceen, Pisanon ja Shuenin artikkelissa *Dynamic Capabilities and Strategic Management* (1997). Myöhemmin käsitteen sisältöä on Eisenhardtin ja Martinin (2000) toimesta laajennettu käsittämään myös ympäristön muokkaamisen. Dynaamiset kyvykkyydet siis viittaavat yrityksen tekemisiin oikeisiin asioihin oikeaan aikaan, pohjautuen asianmukaiseen liiketoimintaympäristön ja teknologisten mahdollisuuksien (technological opportunities) arviointiin. Oikeilla asioilla viitataan investointeihin liiketoimintaympäristön kanssa linjassa oleviin uusiin tuotteisiin, prosesseihin ja liiketoimintamalleihin. (Teece 2009, ix–x) Kohtamäki, Pihkala, Varamäki & Vuorinen (2006) asettavat dynaamisen kyvykkyyden kehittämänsä resurssihierarkiakuviota (kuva 2.) ylimmälle tasolle sen monimutkaisuuden ja sitä kautta jäljittelemisen haastavuuden perusteella. Sen alapuolelle asettuvat niin ydinkyvykkyys kuin ydinosaaminenkin, jotka aineettomien ja aineellisten resurssien kanssa rakentavat hierarkiassa pohjaa dynaamiselle kyvykkyydelle ja sen hyödyntämiselle. Resurssihierarkiaa tarkastelemalla nähdään resurssien olevan tärkeänä

perustana yhtiön kilpailuedun mahdollistajina, joskin ne ovat osaamista ja kyvykkyyttä helpommin kilpailijoiden kopioitavissa.



Kuva 2. Resurssihierarkia (mukailtu Kohtamäki ym. 2006)

Dynaamiset kyvykkyudet mahdollistavat Teece'n (2009, x) mukaan yrityksen aineettomien voimavarojen luomisen, käyttöönoton ja suojaamisen: näillä voimavaroilla yritys tukee liiketoimintansa pitkän aikavälin taloudellista suorituskykyä. Ne koostuvat muun muassa erinäisistä taidoista, prosesseista, toimintatavoista, ja organisaatorakenteista, joiden kehittäminen ja käyttöön valjastaminen on haastavaa. Vahvoja dynaamisia kyvykkyksiä omaavat yritykset osoittavat yrittäjämäisyyttä, eivätkä ainoastaan sopeudu vallitsevaan liiketoimintaympäristöönsä, vaan myös muokkaavat sitä innovoinnin ja muiden toimijoiden kanssa tehdyn yhteistyön kautta. Dynaamisten kyvykkyyksien sekä etuna että haasteena on se, että organisaation täytyy rakentaa ne itse päästäkseen nauttimaan niiden tuomista hyödyistä. Kyvykkyuksien rakentaminen on kuitenkin aikaa vievä ja haastava prosessi. Toisaalta juuri

tämä tekee niiden kopioimisen kilpailijalle mahdottomaksi, jolloin niiden aikaansaama kilpailuetu organisaatiolle on pysyvämpi. (Teece 2009, x, 3–4)

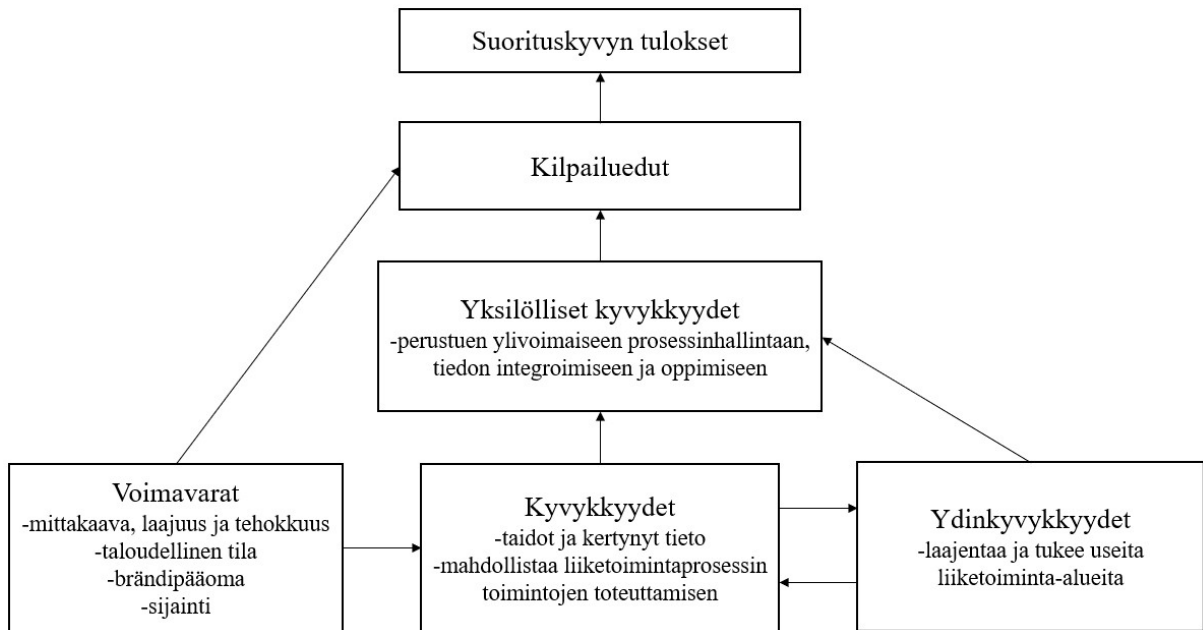
2.1 Strategian kyvykkyyšnäkökulma

Kyvykkyydet luovat organisaatiolle resurssien kanssa oikein hyödynnettyinä kilpailuetua. Koska resurssit eivät ilman kyvykkyyksiä lähtökohtaisesti tuota mitään, haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi organisaation on osattava ottaa resurssit käyttöön. Resurssien oikeanlainen ja tarkoituksenmukainen hyödyntäminen vaatii kyvykkyyttä yrityksen ylimmältä johdolta. (Teece 2009, x) Prahalad (1983) määrittelee strategisen kyvykkyyden taidoksi selviytyä kilpailun monimuotoisista vaatimuksista: kyvyksi suunnitella ja toteuttaa laajan valikoiman erilaisia strategioita. Hänen mukaansa strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja arviointi vaatii yritykseltä taitoa tulkita ja sisäistää monenlaista informaatiota erilaisista lähteistä sekä lisäksi tuottaa informaatiota omaksi hyödykseen. Muita tärkeitä toiminnallisia seikkoja ovat joustavuus, resurssien allokointi, heikkojen signaalien tulkitseminen ja niihin nopea reagoiminen sekä niiden hyödyntäminen liiketoiminnassa.

Organisaation kyvykkyys on sellaista taitoa ja osaamista, jota hyödyntämällä organisaatio pystyy yhdessä sen resurssien kanssa tuottamaan esimerkiksi tuotteita ja palveluita. Se eroaa yksilöllisistä taidoista organisaation jäsenten koordinoitun käyttäytymisen kautta; rutiineilla ja prosesseilla on suuri rooli yksittäisten toimien yhdyntämisessä organisaation kyvykkyyden luomiseksi. Strategia taas koskee yhtiön resurssien ja kyvykkyyksien sovittamista yhteen ulkoisessa ympäristössä ilmestyvien mahdollisuuksien kanssa. (Grant 2018, 108, 117–118) Organisaation kyvykkyys nousi strategia-analyysissä keskeiseksi hyödynnettäväksi käsitteeksi vasta Hamelin ja Prahaladin (1990) esitellessä ydinosaamisen (core competence) käsitteen kuvatakseen organisaation strategialle ja suorituskyvyille olennaisia kyvykkyyksiä. Tutkimuskirjallisuuden runsaus on luonut hieman sekavuutta terminologiaan, ja usein termejä kompetenssi ja kyvykkyys käytetään kuvaamaan samaa asiaa. (Grant 2018, 117)

Vuorisen (2017, 23) mukaan ydinosaamisella on esimerkiksi erikoistumisen kanssa samoja piirteitä, sillä molemmissa keskitytään jonkin tietyn tekemisen hallitsemiseen muita toimijoita paremmin. Hän lisää, että tämä tarkoittaa usein samalla myös muiden toimintojen ulkoistamista

alihankkijoille. Day nostaa artikkelissaan *The Capabilities of Market-Driven Organizations* (1994) esiin strategian kehittämissä liittyvän keskeisen kysymyksen: Miten yritys voi saavuttaa ja ylläpitää ylivoimaisen kilpailuaseman markkinoilla? Hän esittää keinoksi kyvykkyyksiä, joita hän luonnehtii yhtiön voimavaroja yhdistäväksi liimaksi, jolla mahdollistetaan voimavarojen hyödyntäminen yhtiön toiminnalle suotuisalla tavalla (kuva 3).



Kuva 3. Kilpailuedun ja suorituskyvyn lähteet (mukailtu Day 1994)

Organisaation resurssien ja kyvykkyyksien arvioiminen niiden arvonluontipotentialin perusteella on strategiatyössä oleellista. Grant (2018, 119) nostaa esiin kaksi arvioinnin kannalta tärkeää kohtaa: erilaisten resurssien ja kyvykkyyksien tärkeys strategian näkökulmasta sekä niiden vahvuus verrattuna kilpailijoiden vastaaviin. Hänen mukaansa strategisesti tärkeitä resursseja ja kyvykkyyksiä ovat ne, jotka tuottavat yhtiölle merkittäviä tuottoja. Pohjimmiltaan niiden strateginen tärkeys muodostuu siis niiden potentiaalista luoda ja pitää yllä kilpailuetua sekä varmistaa kilpailuedun luomat tuotot.

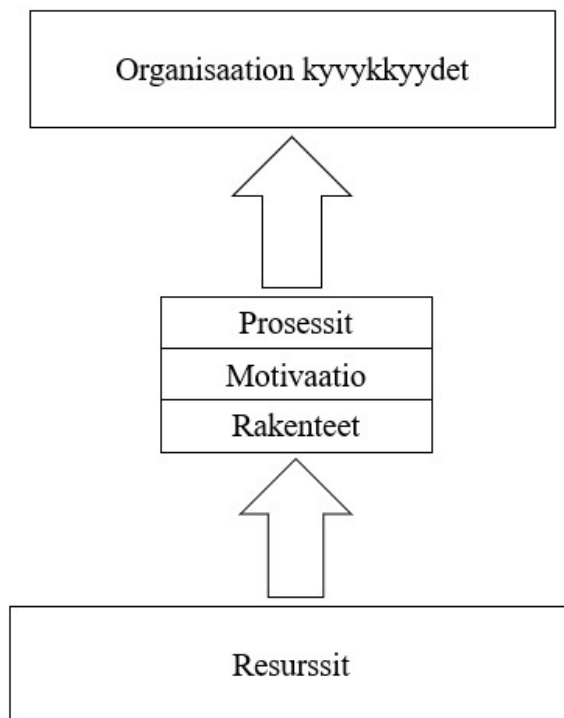
2.1.1 Resurssiperustainen strategianäkemys

Strategiatutkimuksessa alettiin 1990-luvulla käsittelemään ydinosoamisen saavuttamista erikoistumisen kautta. Tämä oli samalla alku uudelle strategia-ajattelun päälinjalle,

resurssiperustaiselle strategianäkemykselle. (Vuorinen 2017, 23) Resurssiperustaisen näkemyksen kehittäjänä on pidetty taloustieteilijä Edith Penrosea, ja käsitteen perustana ennen kaikkea hänen teostaan vuodelta 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*. (Garnsey 1998) Resurssiperustaisen strategianäkemyksen pohjimmainen ajatus on, että yhtiön resurssien ja kyvykkyyksien kokoelma muodostaa perustan kilpailuedulle ja strategialle. Tämän lähestymistavan mukaan yhtiölle kannattavin tapa toimia ei piile kilpailijoiden kanssa samojen asioiden tehokkaammassa tekemisessä, vaan tuottavuuden avain on omien resurssien ja kyvykkyyksien kautta eroavaisuuksien hyödyntämisessä muihin toimijoihin nähden. (Grant 2018, 108, 112)

Syrjäaho (2008) toteaa osaamisen kehittämistä ja strategisuutta käsittelevässä tutkimuksessaan nimenomaan yrityksen sisäisten resurssien tarkastelemisen ja arvioimisen selittävän strategisia eroja kilpaileviin yrityksiin nähden. Myös Porter (1991) ottaa kantaa kyvykkyyksien tärkeyteen ja kirjoittaa, että kilpailuedun saavuttamiseen vaaditaan pelkkien resurssien lisäksi paljon muutakin, kuten niiden oikeanlaista kohdistamista ja jakamista eri aktiviteetteihin. Hän kritisoi resurssiperustaista näkemystä muun muassa juuri siksi, että resurssit sinällään eivät ole arvokkaita, vaan arvo syntyy vasta niiden mahdollistaessa sellaisten toimenpiteiden tekemisen yrityksessä, jotka luovat sille etua tietyllä markkinalla.

Grantin (2018, 139–140) mukaan kyvykkyyksien ja resurssien molemminpuolinen riippuvuus toisistaan organisaation kyvykkyyttä rakentaessa tarvitsee väliaineekseen prosesseja, motivaatiota ja rakenteita (kuva 4.). Prosesseilla hän viittaa yhtiön ajan myötä kehittyviin toimintamalleihin ja rutiineihin, motivaatiolla taas henkilöstön tahtoon suoriutua hankalistakin tehtävistä. Rakenteet ovat Grantin mukaan tärkeitä siksi, että yhtiön kehittäessä uusia kyvykkyksiä organisaatorakenteet voivat muuttua monimutkaisiksi, mikä hankaloittaa muun muassa tehokasta kommunikaatiota.



Kuva 4. Resurssien integrointi organisaation kyvykkyyksien rakentamiseksi (mukailtu Grant 2018, 139)

Resurssiperustaisessa strategianäkemyksessä tyypillisiä organisaation ominaisuuksia ovat erikoistumisen ja ydinosaamisen lisäksi ydinkyvykkyys, verkostot, osaaminen ja sen johtaminen sekä organisaation oppiminen. Näillä ominaisuuksilla on myös yhtymäkohtia toisiinsa. Esimerkiksi pitkälle viety erikoistuminen voi tarkoittaa muun muassa verkostojen hyödyntämistä, ei enää ainoastaan lisenssivalmistuksen vaan jopa ulkoistetun suunnittelutyön kautta. Organisaation erikoistuminen voi siis olla verkostomaisen organisaatorakenteen kautta erittäinkin pitkälle erikoistunutta ja jopa täysin aineettomien resurssien ja osaamisen ympärille rakennettua. (Vuorinen 2017, 24–25)

2.1.2 Johdon kyvykkyys

Teeceen (2009, 66) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien käsite sisältää sekä organisaation että johdon kyvykkyydet. Johdolla on tärkeä rooli organisaation voimavarojen hyödyntämisessä ja vahvan resurssipohjan luomisessa. Näissä toimissa korostuu johdon päätöksenteko- ja aloitekyvykkyys. Adner ja Helfat (2003) ovat esitelleet dynaamisen johtamiskyvyn (dynamic

management capability) käsitteen, jolla he viittaavat johtajien kykyyn luoda, laajentaa ja muunnella organisaation resurssipohjaa tarkoituksenmukaisesti. Niin sanotut kriittiset johtamiskyvyt sisältävät heidän mukaansa voimavarojen organisoinnin resurssipohjassa.

Strategisten toimien johtamisen osalta johdon tehtäviin kuuluu Teece'n (2009, 68, 79) mukaan hallintomallin (governance model) ja siihen liittyvien investointitoimien ja kannustinjärjestelmien valitseminen, liiketoimintamallien kehittäminen, muutokseen liittyvien prosessien ja rutiinien hoitaminen, investointipäätösten tekeminen sekä johtajuuden, vision ja motivaation tarjoaminen työntekijöille. Lisäksi johto hoitaa luonnollisesti operatiivisen puolen perustoimintojen suunnittelun ja toteutuksen. Teece (2009, 75) lisää, että johto tarvitsee muun muassa investointipäätöksiin paljon päätöksentekoon vaikuttavaa ajantasaista tietoa. Tiedonsaanti voi olla ajoittain hankalaa, joten sen lisäksi, että johdolla tulee olla keinot ja valmiudet sen saamiseen, tieto täytyy analysoida, yhdistää yhtiön toimintaan ja tehdä sen pohjalta päätöksiä käytännön toimenpiteitä varten.

Aineettomien voimavarojen, kuten sopimusten, oikeuksien, taitojen ja käytäntöjen johtaminen kuuluu tyypillisesti ylimmän johdon tehtäviin. Aineettomat voimavarat ja niiden tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat nykyään erityisen korostettuja kilpailuedun saavuttamiseksi. Yhtenä syynä tähän on se, että suuri osa aineettomista voimavaroista rakentuu organisaation sisällä, joten ne eivät ole jäljiteltävissä kilpailijoiden toimesta. Tämän myötä myös kilpailun ja muuttuvien asiakastarpeiden mukaan joustavuuden ja mukautuvuuden tärkeys on korostunut entisestään. (Teece 2009, 70–71; Harmaakorpi ym. 2012)

2.2 Kyvykkyyksien merkitys kasvuun

Yritys voi pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaansa organisaation sisällä, integroimalla, diversifioitumalla sekä kansainvälistymällä. Organisaation kasvua voidaan toteuttaa esimerkiksi myymällä yhtiön tarjoamia tuotteita aiempaa enemmän. Integroiva kasvu viittaa yritysostoihin pohjautuvaan toimintojen laajentamiseen arvoketjussa eteen- tai taaksepäin. Verkostot ovat merkittävä osa integroivaa kasvua, sillä niiden kautta voidaan saavuttaa synergiaetuja. Myös diversifioitumisessa on kyse yritysostojen avulla kasvamisesta, joko pysymällä samalla alalla tai siirtymällä uudelle alalle. (Tehunen & Werner 1993, 13)

Yritysten kasvua käsittelevä tutkimuskirjallisuus esittää lukuisia kasvumalleja selittämään muun muassa yhtiöiden eri kasvuvaiheita sekä niiden ominaispiirteitä ja ongelmakohtia. Baldwinin (1995, 393) mukaan yritys kasvaa toimimillansa markkinoilla joko kasvattamalla tuotteidensa markkinaosuutta tai vertikaalisen integraation kautta. Vertikaalinen integraatio tarkoittaa, että yritys hallitsee useampaa arvoketjun vaihetta yhtäaikaisesti. (Stuckey & White 1993) Pyrkinessään laajentamaan toimintaansa uusille markkinoille, yrityksellä on vaihtoehtoina erilaistuminen joko tarjoamalla täysin uudenlaisia tuotteita tai palveluita tai kehittämällä niistä korvaajia kilpailijoiden vastaavaan tarjoomaan. Sen sijaan, että yritys asettuisi suoraan kilpailemaan olemassa olevien yritysten kanssa, se voi myös kasvattaa mahdollisuuksiaan uusien markkinoiden löytämisestä innovoinnin avulla. Garnseyn (1998) esittämässä resurssiperustaisessa kasvumallissa yhtiön kasvu perustuu resurssien oikeanlaiseen hyödyntämiseen ja sitä kautta kilpailuedun saavuttamiseen. Hänen mukaansa kestävä kasvua tavoittelevan yrityksen on tunnistettava mahdollisuudet, osattava hyödyntää niihin oikeita resursseja ja sitä kautta synnyttää jälleen lisää resursseja.

Resurssiperustaisen näkemyksen kehittäjänä tunnetun Penrosen (2009, xix, xx, 231) mukaan on syytä korostaa, että yritykset tulisi määritellä niiden omistamien resurssien perusteella, ei niiden tarjoamien tuotteiden tai palveluiden pohjalta. Hän kuvailee yrityksiä niin sanotuiksi resurssipaketeiksi (bundles of resources), joiden rajat määrittyvät koordinoinnin ja viestinnän perusteella. Yrityksen kasvumahdollisuuksia ei ole Penrosen mukaan rajoitettu lainkaan yhtiön koon osalta, mutta sen sijaan kasvunopeus on rajoitettua jokaisen yhtiön kohdalla. Kasvunopeuden rajallisuuteen vaikuttaa hänen mukaansa muun muassa yhtiön johdon kyvykkyys suunnitelmien kehittämiseen ja niiden implementointiin.

Kyvykkyksiä tarvitaan kasvun vaatimaan resurssien hyödyntämiseen. Harmaakorpi ym. (2012) kirjoittavat julkaisukokoelmateoksen Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa kappaleessa 10. Resurssipohjainen strategia; dynaamiset kyvykkyudet, että resurssien oikeanlaisesta ohjaamisesta ja niiden kasvattamisesta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on vastuussa yhtiön johto. Yrityksen aineettomat resurssit, kuten yhtiössä olevat tiedot ja taidot, ovat luonteeltaan näkymättömiä. Siitä syystä johtajan havainnointikyky korostuu tässä huomattavasti, eli se, kuinka hyvin johtaja huomaa vaikeastikin havaittavissa olevia resursseja.

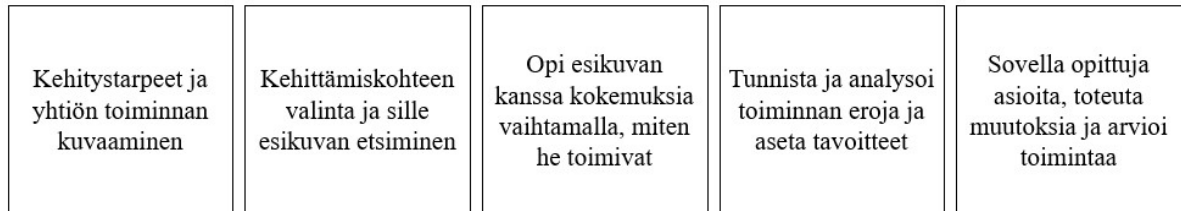
Koska eri toimialoilla vaikuttavat organisaatiot poikkeavat toimintatavoiltaan toisistaan, Lindroos ja Lohivesi (2004, 77) jaottelevat yhtiöiden toimintamallit neljään eri kategoriaan. Nämä toimintamallit ovat tuotanto-, tuotekehitys- ja asiakaspalvelulähtöinen sekä julkishallinnollinen malli. Toimintatapajaottelulla pystytään yksinkertaistamaan ja kohdistamaan strategiatyön lähtökohtia ja sen ominaispiirteitä kullekin mallille. Tutkimuksen kohdeyrityksen liiketoiminnan perustuessa monipuoliseen tuotevalmistukseen sen toimintaa kuvaa parhaiten tuotantolähtöinen toimintamalli. Lindroosin ja Lohiveden (2004, 77, 87, 89) mukaan hallittu kasvu on tyypillistä tuotantolähtöisen toimintamallin yrityksille ja resurssit ovat avainasemassa niiden toiminnassa ja menestymisessä. He lisäävät, että tämän tyyppisille yrityksille johdon asettamat kasvutavoitteet strategiassa ja etenkin niiden saavuttamiseen määritetyt tarkat toimenpiteet ovat erityisen tärkeässä asemassa, eli kasvutapoihin on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Vakiintuneet olosuhteet tukevat tyypillisesti pitkään alalla toimineen, tuotantolähtöistä toimintatapaa harjoittavan yhtiön hallittua kasvua ja esimerkiksi yllättävät raaka-aineen hinnanmuutokset voivat vaikuttaa toimintaan erittäin negatiivisesti.

2.3 Strategisten resurssien kehittäminen

Resurssiperustaisen ajattelun mukaan yritykset saavuttavat kilpailuetua toisiinsa nähden resurssien eli erilaisten tuotantotekijöiden kautta. (Vuorinen 2017, 150) Tästä syystä yhtiön on tärkeää keskittyä omien strategisten resurssiensa kehittämiseen. Eräs resurssien kehittämiseen tähtäävä strategiatyökalu on benchmarking eli vertailukehittäminen. Vuorisen (2017, 158–165) mukaan benchmarkingin avulla pyritään tietojen ja taitojen keräämiseen joko kilpailijoilta, muiden alojen toimijoilta tai oman organisaation eri toiminnoilta tai yksiköiltä ja soveltamaan näitä tietoja ja taitoja yhtiön omaan toimintaan.

Benchmarking-prosessi voidaan Vuorisen (2017, 160) mukaan jakaa viiteen osaan (kuva 5). Hänen mukaansa ensimmäisessä vaiheessa tulee tehdä mahdollisimman tarkka määrittely yhtiön nykytilasta ja kehitystarpeista. Toisessa vaiheessa näiden tunnistettujen ja kehitettäviksi valittujen kehitystarpeiden jatkokäsittelyä varten tulee etsiä yhteistyökykyinen vertailukohde, jolle ideaalitulanteessa myös yhtiö itse pystyy tarjoamaan jotain hyötyä tai lisäarvoa. Benchmarking toimii siis parhaimmillaan molempien osapuolien eduksi. Prosessin kolmas

vaihe liittyy valitun esikuvan toimintaan tutustumiseen sekä kokemusten molemminpuoliseen vaihtamiseen osapuolien välillä.



Kuva 5. Viisivaiheinen benchmarking-prosessi (mukailtu Vuorinen 2017, 160)

Kolmannessa ja neljännessä vaiheessa on Vuorisen (2017, 160) mukaan kyse itse yhteistyökumppanin kanssa toteutettavasta kehitystyöstä, jossa on tavoitteena tunnistaa toiminnallisia eroja sekä syitä näille eroille osapuolien omien kokemusten kautta. Eroja analysoimalla päästään lopulta etenemään aina prosessin viimeiseen vaiheeseen saakka, jossa yhtiö – tai optimitilanteessa molemmat osapuolet – ryhtyvät toteuttamaan opittuja asioita omaan toimintaansa sovellettuna sekä arvioimaan uusien toimintatapojen toimivuutta. Kehityksen toteutumista voidaan pyrkiä varmistamaan selkeästi asetettujen ja tarkoituksenmukaisten tavoitteiden ja mittareiden hyödyntämisellä. Vuorinen (2017, 164) lisää, että sovellettaessa benchmarkingia yhtiön sisäisesti, se parantaa yhtiön toiminnan tehokkuutta asteittain. Radikaalin muutoksen sijaan sisäisellä benchmarkingilla on siis tarkoitus saada aikaan kehityksen mukaista, inkrementaalista muutosta.

3 STRATEGIATYÖ

Yritykset pyrkivät saavuttamaan strategian tavoitteeksi asetetun visionsa huolellisen strategiатыön kautta. Jokaisella yrityksellä on oma visionsa, eli pitkän aikavälin näkemys toiminnan suunnasta ja sen päämääristä. Suuremmilla organisaatioilla visio on tyypillisesti kirjoitetussa muodossa, ja se on usein ainakin pääpiirteittäin organisaation sisällä laajasti tiedostettu, kun taas pienemmillä – jopa yhden henkilön yrityksillä – se voi olla vain yrittäjän mielessä oleva tavoite tai ajatus siitä, mihin toiminnalla pyritään ja millaiseksi yritys haluaa tulevaisuudessa tulla. Lindroos ja Lohivesi kuvailevat kirjassaan Onnistu strategiassa (2004, 26) hyvän vision olevan ennen kaikkea omaa henkilöstöä innostava ja myös haastava tavoite, jonka avulla saadaan aikaan henkilöstön yhteistä ponnistelua sekä samalla sitoutettua henkilöstöä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Visio antaa strategialle suunnan ja se on erityisen tärkeä kasvua tai uudistamista tavoitteleville yrityksille.

Vision mukaisten tavoitteiden saavuttamista on pystyttävä sille määritetyn aikajakson aikana sekä sen päättyessä mittaamaan uskottavasti. Innostavuus ja sitouttaminen ovat Lindroosin ja Lohiveden (2004, 26) mukaan visiolle äärimmäisen tärkeitä ominaisuuksia, joten päämäärien tulee olla asetettu riittävän kunnianhimoisiksi ja korkealle. Marja Konkka kirjoittaa blogikirjoituksessaan Visio määrittää yrityksen menestymisen (2019) vision ja työn merkityksellisyyden yhteydestä seuraavasti: ”Organisaatiosi henkilöstön asenne, motivoituminen ja tuottavuus sekä sitoutuminen työhön riippuvat paljolti siitä, kuinka he ymmärtävät tehtävänsä. Jos työ tuntuu tärkeältä ja erottamattomalta osalta kokonaisuutta, työ saa sisältöä ja antaa tekijälleen tunteen omasta arvokkuudestaan osana päämäärän saavuttamista”. Konkka lisää, että jokaiselle työntekijälle yhteisten tavoitteiden ymmärrettäväksi tekeminen on johtajan tehtävä: tässä esiin nousee etenkin viestinnän tärkeys sekä ihmisten osallistaminen jo vision ja strategian luomisvaiheissa.

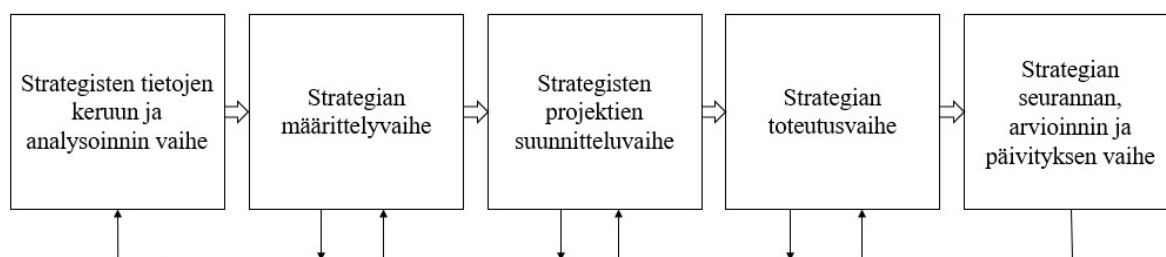
Organisaation tulevaisuudennäkemyistä ja tahtotilaa avartavan vision saavuttamista ohjaa strategia, joka tarjoaa keinot vision toteuttamiseksi. Strategialla viitataan niihin päätöksiin ja toimenpiteisiin, joilla organisaatio saavuttaa pitkän aikavälin taloudellista menestystä ja kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden. (Vuorinen 2017, 15) Yksinkertaisimmillaan

selitettynä se on siis organisaation toimintaohje, mitä tehdään ja mitä ei tehdä, ja sen tulee näkyä yrityksen toiminnassa konkreettisina toimina. (Esa 2018)

Kuten hyvällä visiolla, myös hyvällä strategialla pyritään aikaansaamaan johdonmukaisuutta työntekijöiden toimintaan. Esimiehillä on tässä suuri vastuu, ja kuten Vuorinen (2017, 16) kirjoittaa, tahtotilastaan riippumatta myös velvollisuus johtaa alaisiaan. Hänen mukaansa työyhteisössä esiintyvä turhautuminen ja epävarmuus ovat omiaan lisääntymään ilman asianmukaista johtamista. Strategian luomisesta, toimeenpanosta ja kehittämisestä on vastuussa organisaation johto sekä lisäksi esimerkiksi vastuutehtävään erikseen määritetty strategiaryhmä. Strategiaryhmä voi sisältää – ja usein sen on hyödyllistäkin sisältää – johdon lisäksi henkilöitä myös muilta organisaatiotasoilta. Työntekijät omistautuvat tehtävilleen yhteisen hyödyn tavoittelussa, kun heillä on selkeä tieto sekä koko organisaation toiminnan tarkoituksesta että etenkin omista rooleistaan ja antamistaan työpanoksista vision saavuttamiseksi. Strategiatyötä tehdään juuri tämän tiedon tarjoamista varten. On myös tärkeää huomioida, että toisistaan poikkeavat ja monipuoliset näkemykset strategiatyöhön osallistuvien henkilöiden keskuudessa auttavat johtoa toteuttamaan ympäristön muutoksiin sopeutettavaa strategiatyötä. (Vuorinen 2017, 16, 19)

3.1 Strategiaprosessi

Strategiaprosessi on laaja käsite, joka voi asiayhteydestä riippuen käsittää hieman eri asioita. Tässä työssä strategiaprosessista puhuttaessa viitataan Lindroosin ja Lohiveden (2004, 31) esittämään viisivaiheiseen strategiaprosessimalliin (kuva 6.). Erityisesti suurten ja keskisuurten organisaatioiden strategiatyö on nykyään hyvin prosessimaista, joka ideaalitalanteessa tottelee hyvin pitkälti samanlaista kaavaa. Puhutaan strategiatyön prosessista, tai lyhyemmin strategiaprosessista, joka Lindroosin ja Lohiveden (2004, 31) mukaan koostuu viidestä keskeisestä työvaiheesta.



Kuva 6. Strategiaproessin keskeiset työvaiheet (mukailtu Lindroos & Lohivesi 2004, 31)

Strategian onnistuneeseen toteuttamiseen pyrkiessä on muistettava, että sen laatiminen on vasta yksi ensimmäisistä suuren ja paljon aikaa vievän prosessin tekijöistä. Ilman strategian toimeenpanon jatkuvaa johtamista, toteutumisen seuraamista ja arviointia sekä tilanteiden muuttuessa tarpeen mukaan muutosten ja päivitysten tekemistä hyväkin strategia voi menettää arvonsa ja on vaarassa jäädä toteutumatta.

Kuvasta 6. nähdään strategiaproessin lähtevän liikkeelle strategian muodostamiseen olennaisesti vaikuttavien tietojen ja datan keräämisestä sekä analysoinnista, jolla pyritään ensisijaisesti hakemaan liiketoimintaympäristön kehityssuuntaa vision kehittämistä varten. Tiedon analysoinnista siirrytään edelleen täsmentämään konkreettisia keinoja päämäärien saavuttamiseksi, minkä jälkeen valitaan oikeanlaiset resurssit ja kehityshankkeet varsinaista toteutusta varten. Lopulta päästään toteutuksen aikana tapahtuvaan seurantavaiheeseen sekä onnistumisen ja päivitystarpeiden arviointiin. Kaikkien viiden kohdan läpikäynnin jälkeen palataan jälleen toistamaan tätä jatkuvaa, tilanteiden mukana elävää ja kaavamaisista prosessia uudelleen alusta alkaen. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31–32) Prosessin jatkuva ja itseään toistava luonne sekä sen päivittäminen muuttuvien tilanteiden mukaan on tärkeää työn oikeanlaisen kohdistamisen kannalta. Samalla sillä varmistetaan, ettei jo aiemmin tehdyt ponnistelut pääse valumaan hukkaan ympäristön muuttuessa aiemman syklin mukaisesta uuteen.

Tarve aiempaa prosessimaisemmalle strategiatyölle on noussut esiin organisaatioiden liiketoimintaympäristöissä viime vuosien ja vuosikymmenten kuluessa tapahtuvista huomattavista muutoksista johtuen. Sama kehityssuunta ja nopea toimintaympäristön muutostahti jatkuvat entistä vauhdikkaampina edelleen, kun megatrendit, kuten globalisaatio, digitalisaatio, kaupungistuminen sekä väestön ikääntyminen muokkaavat ympäröivää

maailmaa (Ritakallio & Vuori 2019, 11) sekä itsenäisinä ilmiöinä että yhteisvaikutuksessa muiden trendien kanssa. Toisaalta nämä samat megatrendeistä aiheutuneet liiketoimintaympäristön muutokset avaavat myös osaltaan uusia mahdollisuuksia ennennäkemättömälle kasvulle. Tällaiset mahdollisuudet avautuvat kuitenkin vain niille yrityksille, jotka ovat tarpeeksi ketteriä, nopeasti oppivia ja kyvykkäitä hyödyntämään muutosten mukana tarjoutuvia mahdollisuuksia etulyöntiasemien saavuttamiseksi. Esimerkkeinä tällaisista yrityksistä voidaan pitää Applea ja Googlea, jotka vuonna 2005 näkivät trendien mahdollistavan mobiiliin siirtymisen ja toimivat menestyksekkäästi näkemystensä mukaisesti. (Ritakallio & Vuori 2019, 11–14)

Ympäristön jatkuva muuttuminen – myös yritysten oman toiminnan kautta – on ajanut Ritakallion ja Vuoren (2019, 14) mukaan tilanteeseen, jossa organisaatioiden strategioita joudutaan uudistamaan entistä useammin. Heidän lanseeraamaan elävän strategian käsitteeseen, sen mukaiseen strategia-ajatteluun sekä sen taustoittamaan filosofiaan kuuluu liiketoiminnan harjoittamisen kuvaaminen päättymättömänä pelinä. Elävän strategian keskiössä on nimenomaan jatkuvan strategisen uudistamisen mahdollistava prosessi: kunkin organisaation strategiaprosessin laadusta ja sen mukautumiskyvystä on tullut ratkaiseva tekijä yrityksen olemassaolon varmistamisessa. Strategiasta tulee jatkuva prosessi, kun perinteisen strategiaviitekehyyksen keskeisimpien elementtien, toimintaympäristön, strategian ja rakenteen jatkuvaa ja dynaamista arviointia toteutetaan johdonmukaisesti. (Ritakallio & Vuori 2019, 15)

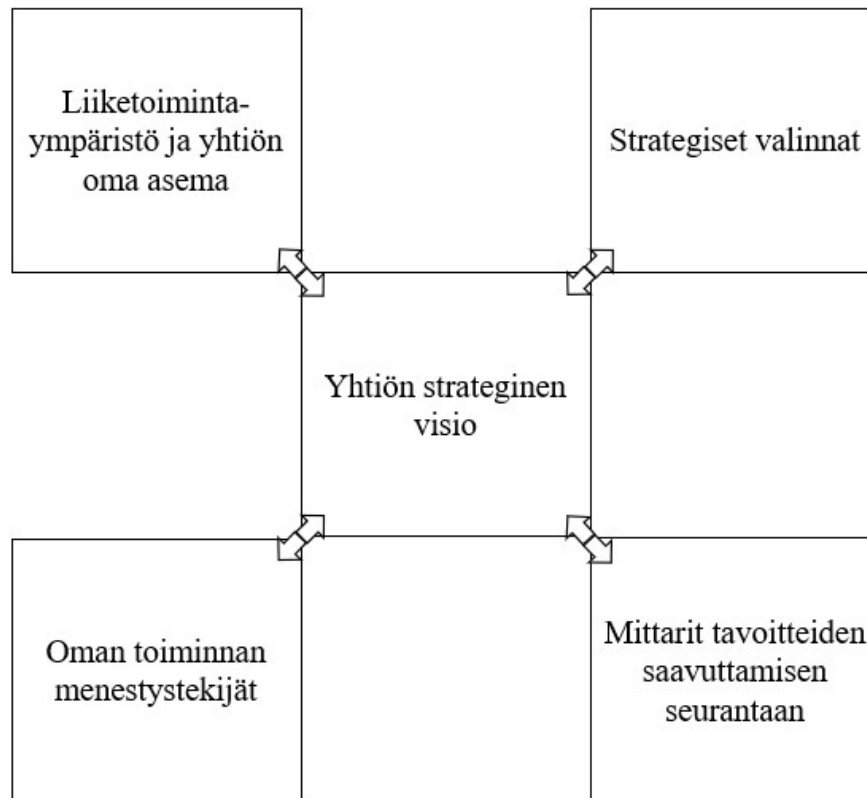
3.1.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on keskittynyttä toimintaa strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sillä mahdollistetaan yhtiön pitkän aikavälin menestyminen. Toisin kuin operatiivisen johtamisen tähtäin korkeintaan lähiviikkojen päähän, strateginen johtaminen koskee asioita seuraavista kuukausista vuosikymmeniin. (Vuorinen 2017, 15) Juutin, Laukkasen, Puusan ja Reijosen (2016, 97) mukaan nykypäivänä laajasti käytössä oleva strategisen johtamisen käsite yleistyi vasta 1980-luvun aikana. Käsite muovautui aiempien vuosikymmenten aikana taloussuunnittelun, pitkän aikavälin suunnittelun sekä strategisen suunnittelun käsitteiden pohjalta. Vuorisen (2017, 16) mukaan henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön on lisääntynyt, eikä strategian suunnittelu- ja toteutusvaiheita koeta enää niin

erillisinä toisistaan kuin aikaisemmin. Lisäksi osaamisen kehittäminen on lisääntynyt. Muun muassa näiden tekijöiden myötä strategisesta johtamisesta voidaan hänen mukaansa puhua organisaation kokonaisvaltaisena ja osallistavana strategisena ajatteluna.

Liiketoimintaympäristön nykyluonteen vuoksi moderni strateginen johtaminen pyrkii dynaamisuuteen sekä huomioimalla yllättävät ympäristön muutokset ja epävarmuudet että luomalla uutta: jatkuva strategian muodostaminen, uudistaminen ja toteuttaminen synnyttävät uudenlaisen strategian ytimen, prosessin. Strategian vakaa viitekehys on muuttunut eläväksi, mikä tarkoittaa, että jatkuvasti uudistetut strategiset valinnat ja niiden tehokas toteuttaminen määrittävät voittajat markkinoilla. (Ritakallio & Vuori 2019, 11–15)

Vuorinen (2017, 17) selventää, että kuten johtajan työ tyypillisesti, strateginen johtaminenkin on käytännössä usein ennalta-arvaamattoman päivittäisen johtamistyön ohella hyvin epäyhtenäistä. Hänen mukaansa on kuitenkin tärkeää saada mahdollisimman useita asioita keskustelun piiriin, jotta niitä voitaisiin kehittää. Ritakallion ja Vuoren (2019, 11) esittämän elävän strategian käsitteen ajatuksen mukainen strateginen johtaminen pyrkii huomioimaan ympäristössä jatkuvasti tapahtuvat muutokset ja epävarmuudet sekä uuden luomisen. Yhtäläillä tähän tähtää Vuorisen (2017, 271–274) yksinkertaistettu jatkuvan strategiaprosessin malli (kuva 7.), joka konkreettisuudellaan pyrkii auttamaan strategian relevanteimpiin asioihin keskittymistä. Vuorinen esittää yksinkertaistetussa jatkuvan strategiaprosessin mallissa jokaiseen kuvan laatikoihin asetettaviksi 5–10 strategialle olennaisinta teemaa tukemaan keskeisimmän teeman, yrityksen tahtotilan, toteutumista.



Kuva 7. Yksinkertaistettu jatkuvan strategiaproessin malli (mukailtu Vuorinen 2017, 272)

Yksinkertaistetussa jatkuvan strategiaproessin mallissa esitettyihin laatikoihin tulee tiedot toimintaympäristön nykytilasta ja yhtiön asemasta toimintaympäristössä, yhtiön menestymiseen vaadittavista tekijöistä, strategisista valinnoista toteutettavien hankkeiden suhteen sekä tavoitteista ja niiden saavuttamisen seurannan mittareista. Mallin lopputuloksen on määrä antaa selkeä ja yksinkertainen kuvaus strategiasta, jolloin siitä on myös helppo viestiä yhtiön sidosryhmille.

Ritakallio ja Vuori (2019, 153, 155–156) korostavat viestinnän merkitystä strategian johtamisessa niin organisaation henkilöstölle kuin ulkoisille sidosryhmillekin. Heidän mukaansa strategian sisällön yksinkertaistaminen auttaa ihmisiä ymmärtämään sen olennaisimmat pääkohdat, mikä johtaa parhaimmillaan toteuttamista tukeviin tunteisiin, kuten motivaatioon, innostavuuteen ja luottamukseen sekä sitä kautta ihmisten oma-aloitteiseen toiminnan muovaamiseen. Osana viestintää he mainitsevat visualisoinnin, joka voi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa esimerkiksi yhdellä sivulla esitettyä, säännöllisesti

päivitetävää strategian ja sen osien keskinäisiä suhteita selkeyttävää kokonaisuutta. Visualisointi voi auttaa myös johtoa keskittymään strategian olennaisimpiin asioihin.

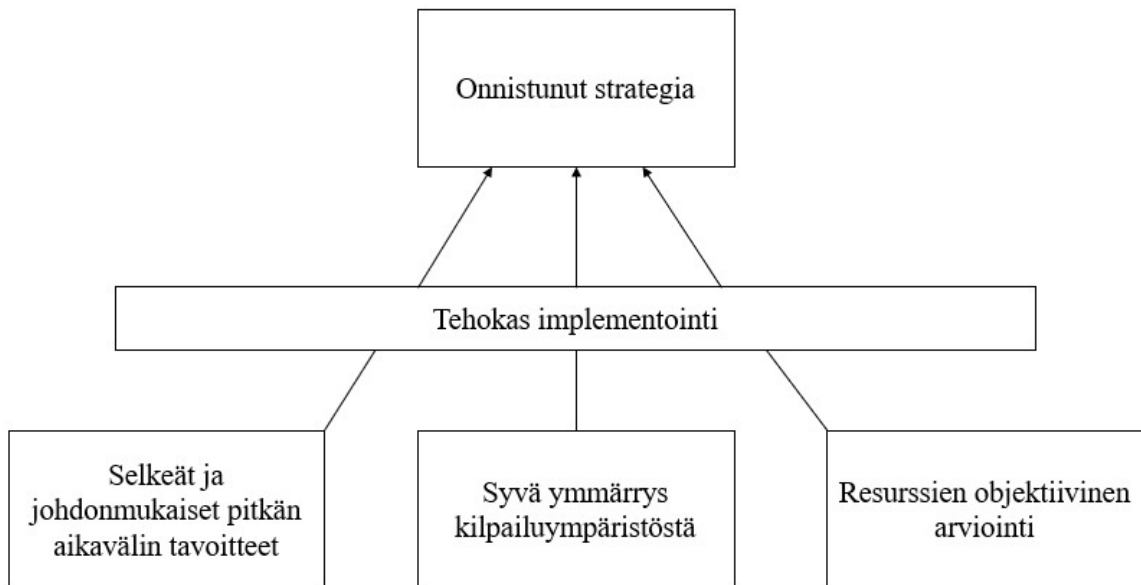
3.1.2 Strategian implementointi

Siinä missä strategia tarjoaa yritykselle askelmerkit kohti vision mukaisia tavoitteita, sen onnistunut toteutuminen vaatii kuitenkin toimeenpanijoiltaan voimakasta kykyä ja aloitteellisuutta paneutua strategian muodostamisen lisäksi yhteen strategiaprosessin tärkeimpään osaan, strategian implementointiin. Strategian implementoinnilla viitataan sen toimeenpanovaiheeseen, eli strategiassa päätettyjen asioiden jalkauttamiseen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. Se on paljon suunnittelua ja määrätietoisuutta vaativa vaihe strategian läpiviennissä. (Aaltonen & Ikävalko 2002) Implementointi koostuu aiheesta tutkimusta tehneiden Aaltosen ja Ikävalkon (2002) mukaan neljästä toisistaan erottamattomasta, mutta ei välttämättä aina peräkkäisestä osasta. Näitä osia ovat kommunikaatio, tulkinta (interpretation), omaksuminen (adoption) ja toiminta. Implementoinnin onnistunut toteuttaminen on elintärkeää organisaatioille ja sen vähättely tai laiminlyönti voi aiheuttaa erinomaisenkin strategian muuttumisen hyödyttömäksi.

Aaltonen ja Ikävalko (2002) kirjoittavat, että implementoinnin kuvitellaan usein olevan sisällöllisesti yksinkertainen ja suoraviivainen strategian muodostamista seuraava prosessi, jolla saatetaan strategiaprosessi loppuun. Luodun strategian muuttaminen toiminnaksi on kuitenkin huomattavan monimutkainen tehtäväkokonaisuus. Siitä syystä strategiasta vastuussa olevan johdon on jo ennen implementointiin ryhtymistä tärkeää olla tietoinen siihen liittyvistä aiemman tutkimuksen paljastamista yleisimmistä ongelmakohtista sekä niistä toimintatavoista, joiden avulla jalkauttamisesta saadaan suoraviivaisempi ja onnistunut osa strategiaprosessin kokonaisuutta. Kirjoittajien mukaan implementoinnin laiminlyöntiherkkyyttä strategiatyössä lisää se, ettei organisaatioissa useinkaan tiedetä, mitä se sisältää, mistä se käytännössä alkaa ja mihin sen voidaan katsoa päättyväksi. He esittävät myös kattavan kokoelman selkeitä, potentiaalisesti strategian toimeenpanon epäonnistumiseen johtavia tekijöitä. Näitä ovat heikot johtajaroolit implementointiprosessissa, puutteet kommunikaatiossa ja strategiaan sitoutumisessa, epätietoisuus tai väärinymmärrys strategiaan liittyen, organisaation järjestelmien ja resurssien väärinlainen kohdistaminen toisiinsa nähden, heikko koordinointi ja

vastuunjako, riittämättömät kyvykkyydet sekä yhtiön vaikutusalueen ulkopuolella olevat ympäristötekijät.

Implementointi kuuluu organisaation kaikille tasoille. Siitä huolimatta siihen liittyvät tehtävänannot ja kokonaiskuvan ja toiminnan johtaminen kuuluu ennen kaikkea ylimmän johdon sekä mahdollisesti strategiatyöhön määritetyn, usein monen organisaatiotason henkilöstöä sisältävän strategiatyöryhmän tehtäviin. Grant (2018, 9) esittää, että menestyvän strategian neljästä osatekijästä (kuva 8.) kolmea ilmentää yhtiö itse. Näitä ovat tavoitteisiin, resursseihin ja tehokkaaseen implementointiin liittyvät asiat. Toimialan liiketoimintaympäristö määrittää neljännen kohdan, kilpailuympäristön, josta yrityksellä täytyy olla syvä ymmärrys strategian onnistumiseksi. Tämä kohta sisältää yhtiön suhteet kilpailijoihin, asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin.

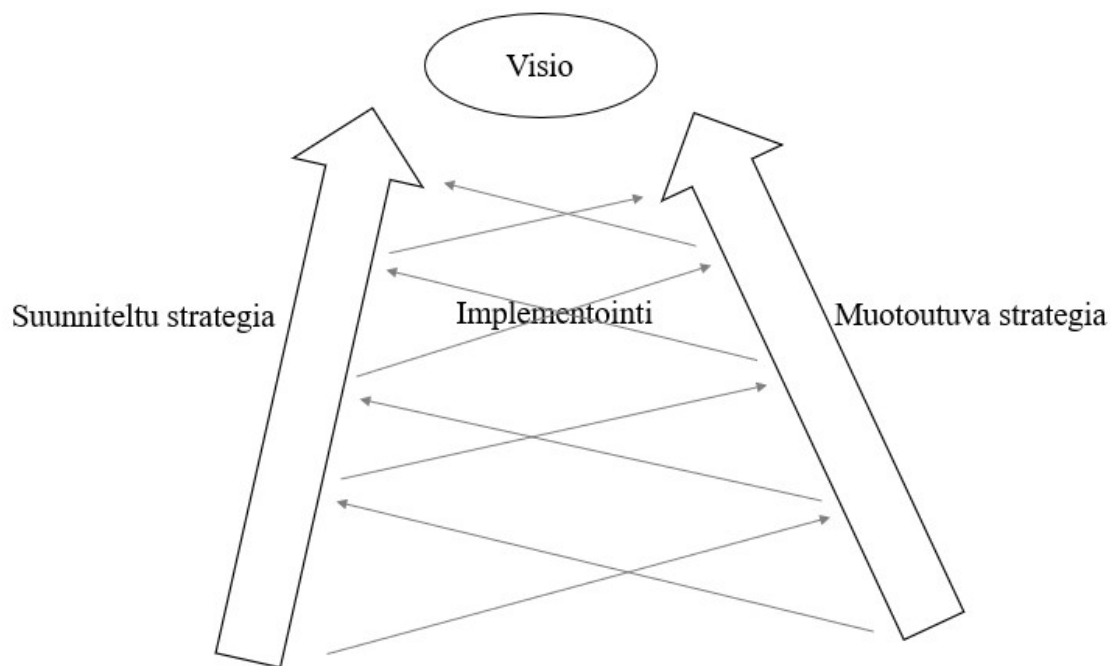


Kuva 8. Menestyvän strategian tyypilliset osatekijät (mukailtu Grant 2018, 9)

Strategiatutkimuksen alkuaikoina strategia nähtiin Grantin (2018, 133) mukaan kaksiosaisena prosessina, joka alkoi pääosin ylemmän johdon toteuttamasta strategian muodostamisesta, jatkuen edelleen keskijohdon vastuulla olleeseen implementointiin. Sitten strategiatutkija Henry Mintzberg (1978) haastoi tämän käsityksen omalla näkemyksellään, jonka mukaan strategia nousee itse asiassa esiin näiden kahden vaiheen keskinäisestä vuorovaikutuksesta.

Strategian muodostaminen ja implementointi ovat nykykäsityksen mukaan vahvasti toisistaan riippuvaisia asioita. Yksikään strategia ei ole täysin kattava, vaan niiden sisältämät tavoitteet, suunnat ja päämäärät sekä strategian muuttuva luonne ovat syynä sen ainaiseen vaillinaisuuteen. Muutosten mukana muuttuvan strategian vaillinaisuuksia pyritään korjaamaan implementoinnilla. Niinpä implementoinnin mahdollisuudet ja sen toteutuskelpoisuus tulee ottaa huomioon jo strategiaa kehitettäessä. (Grant 2018, 133)

Osa aiemmasta strategiatutkimuksesta esittää strategioiden olevan täsmällisiä (Mintzberg 1978), jolloin implementoinnilla viitataan ennalta määritettyjen strategisten suunnitelmien toteuttamiseen. Toisen näkemyksen mukaan strategia on niin sanotusti muotoutuva (emergent), eli sen uskotaan syntyvän ja kehittyvän toiminnan myötä, ilman strategisen suunnittelun toimenpiteitä tai niistä huolimatta. (Aaltonen & Ikävalko 2002) Aaltonen ja Ikävalko (2002) ovat sitä mieltä, että strategia voi todellisuudessa olla näistä kumpaa tahansa. Heidän esittämässään mallissa (kuva 9.) onnistunut strategian implementointi nähdään yhdistävänä tekijänä näiden kahden, yhdessä organisaation vision saavuttamiseen tähtäävän strategianäkemyksen välillä. Tällöin ne kehittyvät yhdessä ja ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa strategian implementointiprosessin eri osien – kommunikaation, tulkitsemisen, omaksumisen ja toiminnan – kautta. Näin organisaation on mahdollista saavuttaa sen visiossa esitetyt tavoitteet.



Kuva 9. Strategian implementointi suunnitellun ja muotoutuvan strategian yhdistävänä linkkinä (mukailtu Aaltonen & Ikävalko 2002)

Tukeakseen strategian implementointia organisaation strategiaprosessi tulisi kyetä esittämään täsmällisesti ja informatiiviseen tyyliin niin, että siitä selviää, mistä prosessi tarkalleen alkaa ja mihin se päättyy. Muita tärkeitä selvennettäviä seikkoja ovat prosessin päävaiheet, prosessiin osallistuvat henkilöt ja mitä heille määritetyt roolit ja tehtävät tarkalleen ottaen ovat sekä prosessin aikataulu ja lopputuotos. (Aaltonen & Ikävalko 2002)

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on nostaa ratkaisukeskeisesti esiin kohdeorganisaation strategian toteuttamiseen liittyviä olennaisia kysymyksiä ja ongelmakohtia. Tutkimus tarjoaa vastauksia ja korjaavia toimenpide-ehdotuksia aihealueen teoriaan ja aiempaan tutkimustietoon pohjautuen. Tämä tapahtuu yhtäältä paikantaen strategian jalkautusprosessin ongelmia ja samalla punniten niiden vakavuutta ja vaikutusta strategiaan ja sen lopputuloksiin, ja toisaalta esittäen näihin ongelmiin selkeyttäviä syy-seuraussuhteita tai oletuksia niistä sekä ratkaisuehdotuksia ilmenneisiin ongelmiin. Tällä tavoin tutkimuksen avulla pyritään varmistamaan, että kohdeyhtiössä lähitulevaisuudessa alullepantava strategia tulee mahdollisimman suurella varmuudella täyttämään sille ennakkoon asetetut vaatimukset, ja että organisaatio tulee saavuttamaan sen avulla päämääränsä niin, että strategian keinoilla voidaan näyttää olleen siihen selvä merkitys. Ongelmien havainnointi tapahtuu teemahaastatteluina toteutettavien haastattelujen avulla, joista kerätyllä tiedolla etsitään vastauksia organisaation sisältä, eli sieltä, missä näistä asioista on paras ja ajankohtaisin tieto sekä selkeimmät mahdollisuudet saada aidosti vaikuttavia vastauksia käsiteltäviin ongelmiin.

Tarve tutkimukselle syntyi kohdeorganisaation sisältä, tarpeesta saada kokonaisvaltaisempi käsitys aiemmin toteutettuun strategiaan liittyvistä ongelmakohtista. Ongelmakohtia tunnistamalla niiden toistamista pyritään lähitulevaisuudessa julkistettavan uuden kasvustrategian toteuttamisessa välttämään. Tutkijalla on työssä ulkopuolisen tiedonkerääjän ja analysoijan rooli. Tutkimuksessa esitetyt, aineistonkeruun pohjalta saadut tiedot, ovat haastateltujen omia henkilökohtaisia näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä käsiteltyjen teemojen ympärillä.

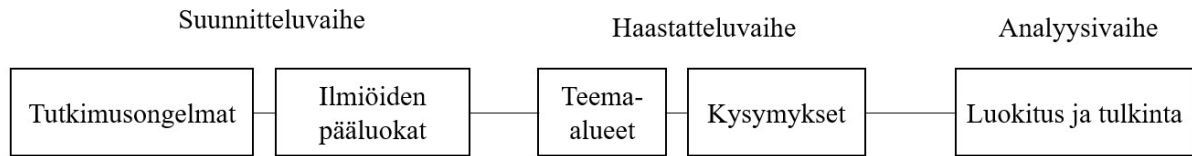
4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa pureuduttiin organisaation strategiaan ja sen implementointiin. Tavoitteena oli tunnistaa strategiaan ja sen toteutukseen liittyviä ongelmakohtia johdon kyvykkyyden näkökulmaan peilaten. Työssä tutkittiin myös koko organisaation kyvykkyyksiä ja niiden osuutta yhtiön kasvuaikoiden toteuttamiseen. Aiheen moniulotteisuudesta ja osittain myös arkaluontoisuudesta johtuen tutkimuksen katsottiin olevan parhaiten toteutettavissa

kvalitatiivisin eli laadullisin metodein. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin haastattelua. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2002, 151–152) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita ilman, että niitä kuitenkaan pyritään todentamaan absoluuttisiksi faktoiksi tai mittaamaan määrällisesti. Heidän mukaansa kohteen kokonaisvaltainen tutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä, ja sen kautta tutkittavista aiheista on mahdollista löytää myös tapahtumien välisiä suhteita. Todellisuuden monimutkaisuus ja suhteet asioiden välillä johtavat edelleen merkitysten korostumiseen. Merkitysten ja niiden erojen tunnistaminen onkin siksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa olennaista.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Teemahaastattelut valikoituivat laadullisista metodeista hyödyllisimmäksi aiheen syvällisyydestä ja merkityksien runsaudesta johtuen. Haastattelut mahdollistavat haastateltavien henkilökohtaisten näkemysten ja sitä kautta odottamattomienkin seikkojen parhaan mahdollisen esillepääsyn. (Hirsjärvi ym. 2002, 155) Teemahaastattelusta puolistrukturoidun menetelmän tekee haastatteluaihepiirien samanmuotoisuus kaikkien haastateltavien kesken. Toistensa kanssa muodoltaan samankaltaiset haastattelut mahdollistavat lomakehaastatteluihin verrattuna monipuolisemmat vastaukset ja vapaamuotoisemman keskustelun, joka on kuitenkin täysin vapaiden syvähaastattelujen luonteesta poiketen tiettyihin aiheisiin rajattu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48) Kysymykset eivät siis välttämättä ole kaikissa haastatteluissa täysin samoja, eikä niiden järjestys ole ennalta määritetty, vaan haastattelukokonaisuus muotoutuu aina omanlaisekseen keskustelun edetessä.

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin kuvassa 10. esitetyn mukaisesti kolmessa vaiheessa. Näistä ensimmäinen oli suunnitteluvaihe, jossa tutkimusongelmat tuotiin esiin ja niitä tarkennettiin. Lisäksi ilmiöiden pääluokat eriteltiin tässä vaiheessa. Suunnitteluvaihetta seurasi tiedonkeruu- eli haastatteluvihe, jossa hyödynnettiin valmiiksi hiottua haastatteluaineistoa. Kolmantena ja viimeisenä vaiheena oli analyysivaihe, joka koostui kerätyn aineiston tulkitsemisesta ja analysoimisesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 67) Analyysivaiheeseen kuului luonnollisesti myös haastattelutulosten litterointi.



Kuva 10. Empiirisen osuuden toteutusvaiheet (mukailtu Hirsjärvi & Hurme 2000, 67)

Ennen varsinaisia haastatteluja, haastattelurungon ollessa jo lähes lopullisessa muodossaan, tulee tutkimuksessa tehdä esihaastattelut. Esihaastattelujen perusteella testataan haastattelurungon toimivuutta muun muassa haastattelun pituuden, kysymysten muotoilun ja aihepiirien järjestyksen osalta. Se tehdään myös yleisesti aloittelevan haastattelijan virheiden välttämiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72–73, 124–125) Haastattelujen onnistumisen varmistamiseksi esihaastattelu toteutettiin tutkimuksessa erään kohdeyrityksen ylimmästä johdosta valitun avainhenkilön kanssa. Esihaastattelussa haastatteluteemoja ja niiden sisältämiä tarkentavia kysymyksiä tarkennettiin tarkoituksenmukaisemmiksi ja aiheiden järjestystä muovattiin niin, että niiden voitiin olettaa johtavan mahdollisimman hedelmälliseen ja avartavaan keskusteluun käsiteltävien aihepiirien sisällä, kuitenkin keskustelua liikaa johdattelematta. Esihaastattelun lopuksi ja tarpeellisiksi katsottujen muutosten tekemisen jälkeen haastattelumateriaali sovittiin hyväksytyksi ja käytettäväksi tutkimuksen varsinaisena haastatteluaineistona. Toinen esihaastattelu pidettiin saman avainhenkilön kanssa ensimmäisten haastattelujen jälkeen, jolloin teemojen ja haastattelukysymysten pätevyyttä arvioitiin vielä kertaalleen.

Teemahaastatteluissa tyypillisesti esiintyviä, haastattelun kululle vakavia virheitä ovat esimerkiksi kokemattoman haastattelijan epävarmuudesta johtuvat seikat, kuten joustavuuden puute ja kovempi keskittyminen kysymysten esittämiseen kuin vastausten kuuntelemiseen. Tämä johtaa haastattelun luontevan etenemisen vaikeutumiseen ja vapaan keskustelun ajautumiseen aiheiden läpikäymiseen kysymys kysymykseltä niin, ettei seuraava kysymys välttämättä enää riipukaan edellisestä vastauksesta, kuten olisi tarkoitus. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 124) Aloittelevan haastattelijan epävarmuutta varsinaisissa haastattelutilanteissa pyrittiin tutkimuksessa minimoimaan useilla harjoitushaastattelukierroksilla ulkopuolisen, tutkimukseen kuulumattoman haastateltavan kanssa.

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä tämä oli monella tavalla perusteltavissa kyseisen tutkimuksen kohdalla. Sen lisäksi, että haastattelu on Hirsjärven ym. (2002, 192–193) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä, se antaa heidän mukaansa paljon mahdollisuuksia haastattelun muotoon ja sen etenemiseen sekä vastausten tulkitsemiseen. Etenkin syvällisen tutkimusaihealueen kohdalla tämä on ehdoton etu. Haastattelu on oiva menetelmä myös silloin, kun tutkimusaihe on arkaluontoinen, vastauksia halutaan saada selvennettyä ja syvennettyä sekä kun vastausten tiedetään olevan monitasoisia ja kun niiden suunta voi olla ennalta-arvaamaton. (Hirsjärvi ym. 2002, 192–193)

Aineistonkeruu alkoi suunnitteluvaiheella, jonka ensimmäinen tavoite oli luoda aineistonkeruumenetelmäksi valikoituneeseen teemahaastatteluun tutkimuksen tavoitetta ajatellen mahdollisimman antoisat haastatteluaiheet ja -kysymykset. Tutkimusongelma pilkottiin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten osiin, joista muotoiltiin haastateltaville henkilöstön jäsenille kolme helposti lähestyttävää ja ymmärrettävää pääkeskusteluteemaa. Teemat sisälsivät kysymyksiä liittyen yhtiön menneisyyteen, nykytilaan ja tulevaisuuteen. Teemojen avulla pyrittiin herättämään keskustelua haastateltavien oman ymmärryksen puitteissa yhtiön kasvusta, strategisista tavoitteista ja toimenpiteistä sekä organisaation ja johdon kyvykkyyksistä. Etenkin hankalimmiksi koettuja kysymyksiä ja niiden tarkoitusperiä pyrittiin keskustelun edetessä tarkentamaan haastateltaville Foddyn (1993, 184–185) suositusten mukaisesti, jotta haastateltavat eivät joutuisi arvailemaan mitä kysymyksellä yritetään ajaa takaa, ja pystyisivät antamaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisia ja aitoja vastauksia.

Sekundääriaineistona haastatteluissa hyödynnettiin haastattelijan taustatutkimuksena selvittämiä seikkoja liittyen yhtiön aiempaan strategiaan muun muassa johdolta saaduista strategiapalaveriesityksistä ja -muistioista. Lisäksi haastattelijan itse kokemat asiat aiempien henkilöstön ja johdon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta auttoivat keskustelun rakentamisessa, ylläpitämisessä ja ohjaamisessa.

4.3 Haastattelujen taustat

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä toimivat teemahaastattelut aloitettiin arvioimalla haastatteluteemoja ja -kysymyksiä johdossa toimivan strategian kehittämisen ja sen toteuttamisen kannalta keskeisen henkilön kanssa. Tässä niin sanotussa esihaastatteluvaiheessa teemoja hiottiin vastaamaan paremmin sekä yhtiön tarpeita että työn varsinaisen tutkimusongelmaa. Teemojen ja kysymysten hiomisen sekä niiden hyväksymisen jälkeen henkilöstöstä valittiin haastateltavat, jotka on esitetty taulukossa 2. Tässäkin vaiheessa hyödynnettiin johdon avainhenkilöä, joka avusti avaamalla potentiaalisten haastateltaviksi valittavien henkilöstön jäsenten taustoja ja historiaa yhtiössä. Annettujen tietojen pohjalta arviointi ja päätökset lopullisista henkilövalinnoista oli helpompi tehdä. Lopulliset haastatteluvalinnat toteutuivat sen mukaan, kenellä henkilöstön jäsenistä voitiin katsoa olevan kokemusta aiemmin toteutettuun strategiaan osallistumisesta ja mahdollisuudet siitä henkilökohtaisten näkemyksien avartamiseen. Lopulliseen haastatteluun valitut henkilöt työskentelivät yhtiössä pääosin eri osastoilla ja organisaatiotasolla, minkä ansiosta vastauksiin saatiin sekä haluttua ulottuvuutta että monipuolisuutta.

Taulukko 2. Haastateltavat henkilöstön jäsenet

Titteli	Huom.	Aika ja paikka
Myyjä	STRJ	28.1.2021 Keski-Suomi
Operations-johtaja	JRJ, TVV	28.1.2021 Keski-Suomi
Tuotepäällikkö		28.1.2021 Keski-Suomi
Asiakaspalvelupäällikkö	TVV, STRJ	29.1.2021 Etelä-Suomi
Tuoteryhmäpäällikkö	STRJ	29.1.2021 Etelä-Suomi
Myyntipäällikkö	TVV	29.1.2021 Etelä-Suomi
Myyntijohtaja	JRJ, TVV, STRJ	29.1.2021 Etelä-Suomi
Talusojohtaja	STRJ	29.1.2021 Etelä-Suomi

JRJ	Johtoryhmän jäsen
STRJ	Aiemman strategiatyöryhmän jäsen
TVV	Tiiminvetovastuu

Tutkimukseen valittiin käsiteltävään aiheeseen nähden riittävän laajaksi katsottu haastateltavien joukko. Tämän lisäksi haastateltavat valikoituivat yhtiöstä lopulta muutaman

yhdistävän tekijän perusteella. Jokaisella haastateltavalla oli riittävän pitkäkestoiseksi katsottu historia yhtiön palveluksessa, jotta heidän kohdalla voitiin katsoa muodostuneen tutkimuksen kannalta riittävä käsitys tai mielikuva yhtiön historiasta, nykytilasta ja tulevaisuudesta käsiteltävien teemojen ympärillä. He olivat siis tietävästi kaikki kokeneet tietyn tutkimusnäkökulmasta kiinnostavan tilanteen tai vaiheen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47) Strategian kehittämisessä mukana oleminen, kuten strategiatyöryhmän jäsenyys, ei ollut kriteerinä haastateltavien valinnalle, sillä tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia myös siitä osasta organisaatiota, joka oli aiemman muutoksen aikaan ollut osallisena ainoastaan strategian jalkautukseen päivittäisen toiminnan kautta.

Haastatteluaiheiden monipuolisuuden ansiosta vastausten perusteella saatiin muodostettua kattava kokonaiskuva eri organisaatiotasoilla työskentelevien henkilöiden näkemyksistä ja kehitysehdotuksista strategiaan liittyen. Jokainen tutkimukseen tehdystä kahdeksasta haastattelusta kesti ajallisesti noin tunnista puoleentoista tuntiin. Haastatteluissa pyrittiin tuomaan ilmi henkilöiden omia kokemuksia ja käsityksiä annetuista aiheista, eli keskiössä oli haastateltavien omat subjektiiviset näkemykset asioista. Vastausten monipuolisuus nähtiin tässä tapauksessa etuna, eikä haastattelutilanteessa tapahtuvan keskustelun pienimuotoista rönsyilyä pyritty siksi tietoisesti rajoittamaan.

4.4 Aineiston analysointi ja tulkitseminen

Haastatteluaineiston analysoinnissa käytettiin diskurssianalyttisiä keinoja. Diskurssianalyysi soveltuu teemahaastattelujen analyysitavaksi eritoten siksi, että haastatteluissa tuotetaan paljon puhetta. Puhetapojen ja -käytänteiden analysoiminen on eräs diskurssianalyysin lähtökohta, mikä yksityiskohtaisuudellaan auttaa tutkijaa tarkastelemaan laajasta aineistosta löytyviä eroja, yhtäläisyyksiä ja poikkeamia sekä johtamaan näitä teoriaan ja aiempaan tutkimustietoon peilaaviksi kuvauksiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 155) Diskurssianalyttisten keinojen hyödyntämisessä on kysymys kielenkäytön tutkimisesta ennen kaikkea sanojen ja lauseiden muodostamien merkityksien kautta. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 26, 34) Tutkimuksessa pyrittiin diskurssianalyysin avulla löytämään haastattelujen vastausaineistosta toistuvasti esiin nostettuja asioita tutkittavien ilmiöiden ympäriltä sekä toisiinsa yhdistettävissä olevia kaavoja, joista pystytään tekemään johtopäätöksiä kehitysideoita ja -toimenpiteitä varten.

Aineistoa analysoitiin työssä teemoittain. Haastatteluaineistoon ennakkoon valittujen teemojen lisäksi vastausaineistosta pyrittiin havaitsemaan muita keskusteluissa toistuvia piirteitä, joita voisi luokitella joko omiksi teemoikseen tai löytää niistä yhtymäkohtia jo määritettyihin teemoihin. Lähtökohtateemojen lisäksi havaitut teemat ovat teemahaastattelujen analyysissä yleisiä, ja ne nousevat esiin tutkijan itse analysoitavista aineistoista tekemien tulkintojen pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173)

Haastatteluissa esiintyneitä organisaation strategian ongelmakohtia kootaan tutkimusosassa teemoittain ja pyritään tunnistamaan asiakokonaisuuksien yhtymäkohtia sekä esitetään niille ratkaisuehdotuksia kirjallisuusosuudessa esitettyä teoriaa vasten. Kasvustrategian kehittämistoimia tarkastellaan johdon kyvykkyyden näkökulmasta ja pyritään löytämään parhaita keinoja uuden strategian toteuttamisen sujuvuudeksi ja sen onnistumiseksi.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimustyön tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä on aina syytä arvioida, sillä ne voivat vaihdella useista tekijöistä johtuen. Reliabiliteettia ja validiutta arvioimalla tulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja esimerkiksi käytännön toimenpide-ehtotuksia voidaan pitää varteenotettavampina. Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella viitataan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuuteen, eli varmistumiseen siitä, etteivät tulokset ole sattumanvaraisia. Tämän toteamiseen on olemassa useita erilaisia keinoja. Laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkimustyön luotettavuutta sen kaikkien vaiheiden osalta voidaan parantaa tarkentamalla lukijalle yksityiskohtaisesti, millä keinoin tutkimus on toteutettu ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. (Hirsjärvi ym. 2002, 213–214) Eräs haastattelun luotettavuutta mahdollisesti heikentävä seikka on Hirsjärven ym. (2002, 193) mukaan sosiaalisesti hyväksytyt vastaukset, joihin vastaajilla voi olla taipumusta. Tässä tutkimuksessa tätä pyrittiin estämään vastaajille luvatus anonyymiteetin ja vastausten luottamuksellisuuden varmistamisen kautta.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan Hirsjärven ym. (2002, 214–215) ohjeiden mukaisesti teemahaastattelujen toteutusaikataulujen ja -paikkojen selventämisellä haastattelun taustoja käsitelleessä kappaleessa 4.3. Lisäksi samassa kappaleessa on tuotu esiin

haastatteluihin käytetty aika. Tutkimushaastattelujen analysointikappaleessa on esitetty haastatteluotteita suorina sitaatteina litteroiduista haastatteluista sekä lisäksi punnittu haastattelijan, tässä tapauksessa tutkijan, omia ajatuksia sekä tulkinnoista että niistä johdetuista päätelmistä. Tutkimustyön luotettavuutta lisäävänä seikkana voidaan katsoa olevan sen, että haastattelija tuntee henkilökohtaisesti yhtiön taustoja ja pystyy vahvistamaan tiettyjä tosiseikkoja ja sitä kautta arvioimaan itse vastausten luotettavuutta tutkimustyön edetessä. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 185) mukaan haastatteluaineiston analyysissä aineiston luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös muun muassa haastattelujen toteutuminen suunnitellussa laajuudessa, äänitallenteiden laatu sekä litteroinnin mahdolliset laatupoikkeamat.

Tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin lisäksi sen pätevyydellä, validiteetilla. Kuten reliabelius, myös validius on käsitteenä saanut alkunsa kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja vaatii hieman soveltamista käytettäväksi kvalitatiivisin metodein toteutetussa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186; Hirsjärvi ym. 2002, 213–214) Validius tarkoittaa tutkimustyön ja tutkimustulosten arvioinnissa sitä, kuinka hyvin valitulla tutkimusmenetelmällä tai mittarilla onnistutaan mittaamaan juuri haluttuja asioita. (Hirsjärvi ym. 2002, 213)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu valittiin tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi siitä syystä, että sen avulla on mahdollista löytää merkityksiä, asiayhteyksiä ja asioita myös hieman tutkimuksen lähtökohtateemojen ulkopuolelta. Tämä mahdollistaa osaltaan aihealueiden syvemmän ja jossain määrin laajemmankin tarkastelun. Haastateltavien tarkalla henkilövalinnalla varmistettiin mahdollisimman tarkoituksenmukaisten keskustelujen aikaansaanti, joiden pohjalta johtaa relevantteja päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Organisaation sisältä tulevien haastateltavien subjektiiviset näkemykset heidän oma historiansa yhtiössä huomioiden koettiin ehdottomana etuna tutkimusongelman ratkaisemisessa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa toteutetut teemahaastattelut sekä niissä käsitellyt aiheet ja teemat yhtiön sisältä tarkkaan valittujen haastateltavien kanssa. Valittujen teemojen – strategian, kyvykkyyksien ja kasvun – mukaisesti jaoteltujen alakappaleiden kautta tässä kappaleessa havainnollistetaan lukijalle kohdeyrityksen historiaa ja nykytilaa aiemman kasvustrategian strategisten toimien valossa sekä aikomuksia kasvun toteuttamiseksi tulevaisuudessa. Aiemmin toteutetun strategian päämääriä ja keinoja sekä niiden heikkouksia ja vahvuuksia tutkitaan aihealueiden teoriaan peilaten, ja kootaan haastatteluaineistosta yhtymäkohtia ja tukea yksittäisille kappaleessa esiteltäville kehityskohteille ja -ajatuksille.

5.1 Tausta

Haastateltavat valittiin organisaation sisältä, heidän sijoituessaan eri toimenkuviin ja usealle eri osastolle ja organisaatiotasolle. Lisäksi haastateltavat työskentelevät yhtiön kahdessa eri toimipisteessä eri puolilla Suomea. Yhteensä haastatteluja tehtiin kahdeksan kappaletta, joista kolme toteutettiin yhtiön toisessa toimipisteessä ja viisi toisessa. Valitsemalla haastateltavat ympäri organisaatiota haastatteluihin saatiin useita erilaisia näkökulmia sekä syvyyttä, mikä oli tutkimuksen kannalta erityisen hedelmällistä. Vastauksien luotettavuutta pyrittiin varmistamaan toteuttamalla haastattelut henkilökohtaisina, anonymeinä yksilöhaastatteluina. Haastateltavien oikeita nimiä tai mitään heitä identifioivaa tietoa ei esitetä työssä luottamuksellisista syistä.

5.2 Strategiateema

Yhtiön vision, mission ja strategian tulisi olla selkeitä jokaiselle organisaation henkilöstön jäsenelle. Lisäksi strategian tulisi olla yksinkertaisesti ja selkeästi selitettävissä yhtiön tukitoimintojen ja sidosryhmien edustajille sekä mahdollisten muutosten helposti esitettävissä tarpeen vaatiessa. Kuten työn teoriaosuudessa esitettiin, Vuorisen (2017, 16) mukaan henkilöstön kattava tietämys organisaation toiminnan tarkoituksesta sekä heidän omista rooleistaan osana toimintaa on omiaan lisäämään työntekijöiden omistautumista tehtävilleen yhteisen hyödyn tavoittelussa. Tutkimushaastattelujen ensimmäinen pääteema, strategiateema,

käynnistettiin selvittämällä haastateltavien mielipiteitä ja näkemyksiä yhtiön visiosta, missiosta ja strategiasta. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millä tavalla käsitteiden sisältö avautuu henkilöstölle kohdeyhtiön tapauksessa, ja ovatko termit heille selkeitä. Haastatteluisissa termejä käsitellessä kävi ilmi, että etenkin strategian toteutuskeinot jäivät useille haastateltaville epäselviksi aiemman strategian toteutuksessa. Toisaalta yhtiön visio tunnistettiin monen haastateltavan toimesta selkeänä.

”Kyllähän ne (visio, missio ja strategia) jossain lukee mut se et kuka muistaa, se on toinen asia. On ollu tauluja seinillä, aina joskus kysytään myyntikokouksissa et mitäs ne olikaan. Ei ne välttämättä oo ihan siinä jokapäiväisessä tekemisessä, mut kuitenkin, kyl ne varmaan on sisäistetty. Niitä on käyty niin usein läpi. Kyl mä näkisin, et me mennään niiden arvojen mukaisesti ja meillä on se missio ihan sen toiminnan kautta.”

”Strategia ei ole ollut selkeä, mutta visio on ollut.”

Kohdeyrityksen tapauksessa oman ongelmansa termien merkityksen selkeyteen on tuonut usean, hieman toisiinsa nähden eriytyneiksi tunnistettujen ja erilaisten tuoteryhmien omat arvot ja tuoteryhmästrategiat. Haastatteluotteissa aiemman kasvustrategian keskiössä ollutta tuotesegmenttiä, eli sitä, jonka myynti oli tavoitteellisesti kaksinkertaistettava, kuvataan nimellä tuotesegmentti I.

”Tässä on se, et meillä on tuoteryhmä X ja tuoteryhmä Z, niin ne menee vähän omia latujaan. Niissä asiakkaille tuotetaan, kehitetään ja markkinoidaan niin erilaisia kokonaisuuksia. Et mistä me puhutaan, miten arvot ja missio kirjoitetaan paperille. Pikkuhiljaa ihmiset alkaa puhumaan tuoteryhmästä X vaikka meillä on myös tuoteryhmä Z. Eli mitä meidän yritys tekee? Nyt se kääntyy enemmän sinne tuoteryhmään X. Aikasemmin oli, et me tehään näitä, ja noi teki noita. Ne on niinku kaks eri puoliskoa samassa firmassa. Ja mitkä on niiden arvot, nii onks ne meidän firman arvot vai meidän tuoteryhmien arvot. Eli ne on ollu vähän erilaisia.”

Kysyttäessä haastateltavilta heidän mielipidettään yhtiön tulevaisuuden suunnasta, toiminnan koettiin aiemman kasvustrategian lanseerauksen ja sen toteuttamisen myötä muuttuneen ja kehittyneen kaikesta huolimatta suuressa kuvassa parempaan suuntaan. Tässäkin korostui

toisten tuoteryhmien paremmuus toisiin nähden, mikä osaltaan puoltaa tutkimusosan myöhemmässä vaiheessa mainittavien tuoteryhmästrategioiden erittelyn tärkeyttä.

”Suunta on ollu oikee, koska tuotesegmenttiin I ollaan keskitytty enemmän kun aikasemmin, mutta muutosvauhti on kyllä aika rauhallinen. Ja etenkin tossa niinkun tuoteryhmässä X, nii en mä oo nähny niinkun minkäänäkösiä toimenpiteitä, jos ihan rehellisiä ollaan. Siinä on menty aina minkä tahansa enemmän tai vähemmän tekosyyyn taakse, että miksi ei ja siellä ei oo kyllä niinku tapahtunut – jos jotain on tapahtunut niin taantunut.”

”Yleinen kyky olla kannattava yritys paranee ja on parantunut. Tietyt painopisteet strategiassa on, mitkä parantaa tulosta. Näkökulmastani tulos on isompi asia kuin kasvu, kasvutavoitteita strategiassa myös on.”

Strategia koostuu yksinkertaisimmillaan niistä konkreettisiin toimiin johtavista toimintaohjeista mitä tehdään ja mitä ei tehdä (Esa 2018) tietyllä aikavälillä visiossa esitettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Vuorisen (2017, 15) mukaan strategian tulee tarjota keinot vision toteuttamiseksi, jotta pitkän aikavälin taloudellinen menestys on mahdollista saavuttaa. Eräänä haastatteluvastauksista selkeästi erottuvana, yksittäisenä parannusta vaativana kohtana esitettiin strategian käytännön toteutuskeinojen vajavaisuudet tai useissa tapauksissa jopa keinojen puute kokonaan. Tästä johtuen strategiaa ei tyypillisesti henkilöstön keskuudessa koettu kovin selkeänä kokonaisuutena, vaan se nähtiin enemmänkin visiona eli tavoitteina ja päämäärinä.

”Puhuttiin vaan luvuista, ei niistä keinoista. Ei, että mistä palikoista rakentuu. Siihen olis nimenomaan pitäny laittaa ne askelmerkit ja tehdä toimenpiteet niiden mukaisesti. Nyt meillä on vaan luku ja katotaan että toteutuuko se luku. Edelleen sillä samalla päivittäisellä toiminnalla kun aina ennenkin.”

”Kyllä meillä tavallaan sellasia projektin tapasia oltiin mietitty, mitä vietiin eteenpäin. Mutta oliko ne kaikki toimet sitten ihan sellasia mitkä ois tähän strategian lopputulokseen – ne oli enemmänkin tälläisiä välttämättömiä siihen tekemiseen.”

”Se, että meillä on ilmassa vaan yks iso kokonaisuus, ja katotaan vaan et toteutuuko se vai eikö se toteudu itsestään, niin siitä pitäis päästä pois. Ja nimenomaan siihen mennä että pilkotaan se sellasiin kokonaisuuksiin, mihin me pystytään vaikuttamaan. Se on ollu enemmän visio tuo mejän strategia.”

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 43) mukaan strategian määrittelyvaiheessa asetettavien organisaation strategisten tavoitteiden on perustuttava mission määrittämiin raameihin ja oltava kaikessa realistisuudessaan riittävän haastavia. Heidän mukaansa aidosti yhtiön tulevaisuuden tahtotilan täyttäviä, riittävän konkreettisia tavoitteita tulisi määrittää vähäinen määrä, korkeintaan 2–4 kappaletta. Tavoitteiden konkreettisuus mahdollistaa niiden toteutumisen seuraamisen ja sitä kautta helpottaa myös muutosten tekemistä tarvittaessa. Tavoitteiden haastavuudella taas mahdollistetaan organisaation poikkeaminen epämukavuusalueelle sen ajan myötä ratautuneelta päivittäisen toiminnan uralta.

Tavoitteenasetantaan liittyy kuitenkin myös muita ongelmia. Esimerkiksi epärealistisesti asetetut tavoitteet voivat syödä henkilöstön motivaatiota. Garnseyn (1998) mukaan yhtiön kasvuvaiheeseen liittyvän ponnistelun aikana henkilöstön motivaation ylläpitäminen voi olla erityisen haastavaa ja siihen voidaan vaikuttaa muun muassa palkitsemisella. Jatkuva ponnistelu kuitenkin aiheuttaa ylityöllistetyn henkilöstön väsymistä ja loppuun palamista, jolloin uskollisuus yhtiötä kohtaan on koetuksella. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa henkilöstöstä koki strategian toiminnallisten, konkreettisten keinojen ja niiden tarjoamien suurten suuntaviivojen puutteen motivaatiota ja omistautuneisuutta nakertavana seikkana.

”Meillä on hienot suunnitelmat, niinku tämä strategia, mutta musta tuntuu, että me ei hirveesti täällä mietitä niitä keinoja. Ja työkaluja. Et me vaan räpiköidään siinä paikallaan. Ja se on meidän kasvun este, jossain vaiheessa tulee ainakin pahasti olemaan.”

”Tässä vähän niinku lähtee pohja omalta tekemiseltä, kun ymmärtää, et se kokonaisuus on mahdoton. Eli jos sitä ei selitetä, et miten se ois mahdollista, nii aika vaikee siihen on sitoutua. Eli siellä strategiassa on ne osat, mitkä on selkeitä – mitä me pystytään tuplaamaan – mut se, että jos me tuplataan 2 miljoonaa, nii ei me saada sitä kokonaisuutta lähellekkää. Et siellä on

jotain niitä osia, mitä pystytään merkittävästi kasvattaa, mut kokonaisuus ei niinku mätsää mitenkään.”

Muutama haastateltavista nimesi kuitenkin yhden tunnistetun keinon, joka oli esitetty tavoitteiden saavuttamiseksi strategian määrittelyvaiheessa. Keskusteluissa kävi kuitenkin myös ilmi, että sama kasvuun tähtäävä keino oli ollut korostettuna jo ennen varsinaisen strategian käyttöönottoa, joten sitä ei koettu uutena asiana.

”Suunnittelijäkäynnit oli yksi konkreettinen keino, jota pyrittiin lisäämään.”

”Suunnittelijatoimistomarkkinointia lisättiin, tuotekehitystä peräänkuulutettiin. Joitakin tuotteita konsernista saatiinkin. Omat resurssit tähän markkinointiin – niitä ei ehkä oikein ole tavoitettu. Jopa väheni, kun strategia aloitettiin.”

Viestinnällisiä ongelmia tunnistettiin paljon. Puutteita nostettiin esiin organisaation sisäisen kommunikaation ja tiedonkulun osalta. Viestinnän koettiin laajalti olleen aiemman strategian toteutuksen aikana vajavaista sekä osin epäselkeää, ja useat haastateltavat kokivat, ettei strategia-asioista viestiminen ollut yhtenäistä. Tämä aiheutti ongelmia henkilöstön tilannetietoisuudessa, kun riittävää seuranta strategian etenemisestä ja mahdollisista muutoksista ei koettu olleen tiedotettu riittävän laajasti. Myyntipuolella tosin koettiin, että henkilökohtaisiakin tavoitteita oli strategiassa asetettu. Tämän voidaan perustellusti olettaa johtuvan siitä, että osan haastateltavista mukaan strategiasta viestiminen painottui myynti- ja strategiatyöryhmäpalaveriisiin, joihin osallistui luonnollisesti ainoastaan myyntiosasto ja strategiatyöryhmän jäsenet.

”Olisi hyvä, että tiedettäisiin tilanne, ja osattaisiin sen mukaan kehittää toimintaa: tavat, millä tavoitteet saavutetaan ja onko ollut käytössä kaikki keinot ja resurssit, mitä meillä on ollut saatavilla, että ollaanko tavoissa editytty.”

”Tuo strategiapuolen viestintä on ollu vähän sillee lastenkengissä, vois sanoo. Itä en oo noissa myyntipalaverissa ollu, et en tiedä, miten siellä on asioista viestitty.”

”Ei tietoa onko selkeää, voi olla ettei kaikki tiedä. Mä oon saanut olla siinä porukassa, jolle on tiedotettu asioista. Myyntipalavereissa strategia on hyvin selkeästi tuotu esille.”

Eräs haastateltavista muisteli strategiasta puhuttaneen myös koko henkilöstön kattavissa henkilöstöinfotilaisuuksissa. Henkilöstöinfoissa viestimisen ottaminen säännölliseksi tavaksi tulevan strategian tiedottamisen ja viestinnän sekä tavoitteiden seurannan osalta – vähintäänkin suurten linjojen kohdalla – olisi suotuisaa, sillä se lienee kohdeyrityksen tapauksessa tehokkain kanava tavoittaa koko organisaation henkilöstö yhdellä kertaa.

”Henkilöstöinfoissa on puhuttu strategiasta, tänä vuonna korona sekoitti tilannetta. Se on hyvä kanava kertoa strategisista asioista, jotta se jalkautuu parhaiten.”

Kuten aiemmin todettu, strategian päämääriin tähtäävien keinojen vähyydestä tai niiden puutteesta huolimatta yhtiön liiketoiminnan suunta koettiin strategisiin tavoitteisiin nähden oikeaksi läpi kaikkien haastatteluvastauksien. Harva haastatelluista kuitenkin osasi sanoa täysin varmaksi, oliko saavutettu kasvu puhtaasti strategiasta johtuvaa, vai olisiko se tapahtunut markkinavetoisesti joka tapauksessa. Siitä asiasta oltiin kuitenkin yhtä mieltä, että molemmilla tekijöillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa kasvuun.

”Varmaan ollut enemmänkin markkinavetoista. No joo, on sitä varmaan tuotu tuotteita enemmän esiin ja näin. Mutta enemmän markkinavetoisuutta.”

”Markkinavedolla oli osuutta, ei oltais lähetty siihen, jos näkymät olis olleet huonot markkinalla.”

”Niin, mä en oikein tiedä, mistä se (kasvu) tulee. Mut toki näistä osista tai palikoista, missä meillä on jo ne markkinointitoimenpiteet ja mihin me ollaan sitouduttu panostamaan ilman tätä strategiaa – ja mihin me pystytään siis vaikuttamaan – niin niissähän me ollaan menty eteenpäin.”

”Suunta on kehittynyt tosi paljon. Panostettu selkeästi tiettyihin osa-alueisiin ja niiden kehittämiseen. Toimitusjohtajan vaihtumisen jälkeen asiat on oikeesti alkaneet etenemään, se

ei ole ollut pelkästään puhetasolla. Et sen on huomannu ihan selkeesti, että suunta mihin ollaan menty on ollut tavoitteiden mukainen. Ei olla napattu koko asiaa kerralla, ei yritetä parantaa kaikkia asioita kerralla, vaan otettu tietyt osa-alueet mitä lähdetty kehittämään ja niihin oikeasti panostettu. Eikä yleismaallista maalailua, että tehdään näin ja noin, muttei panosteta oikeasti. On siis osattu eritellä kehitettäviä kohteita.”

Arviointiin siitä, oliko saavutettu kasvu markkinoista vai strategiasta johtuvaa, näytti vaikuttavan ainakin se, ettei selkeitä välitavoitteita ollut tunnistettu asetetuiksi eikä strategian toteutusjakson aikaista seurantaan toteutettu riittävästi. Myös vastuunjaossa tunnistettiin puutteita.

”Seuranta oli aika vähän, potentiaalista hyötyä ei saatu.”

Työn strategista johtamista käsitelleessä kappaleessa 3.1.1 esitettiin Vuorisen (2017, 271–274) yksinkertaistetun jatkuvan strategiaprosessin malli, jonka hyödyntäminen on käytännönläheinen tapa lähestyä strategiaprosessia. Mallin lopputulemana pyritään saamaan strategian pääkohdat mahtumaan yhdelle paperille, josta ne on sekä ymmärrettävästi esitettävissä että helposti muovattavissa tarpeen tullen. Mallin keskiössä oleva lähtötilanne, yrityksen tahtotila, on ollut haastattelujen perusteella kohdeyrityksen aiemman strategian toteutuksessa pääosin selkeä henkilöstölle. Voimakkaassa kasvuvaiheessa olevalle yritykselle on tärkeää omata innostavuutta synnyttävä ja sytyttävä visio, joka sitouttaa ihmisiä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26) Tahtotilan asettamisen jälkeen kyseisen strategiaprosessin mallin avulla on otollista lähteä viestimään uuden strategian pääkohtia henkilöstölle. Mallin päivitetyn version mukana pitäminen aina strategiasta puhuttaessa, esimerkiksi henkilöstöinfoissa, auttaa pitämään ihmiset ajan tasalla mahdollisista muutoksista ja virkistämään muistia yhteisestä suunnasta. (Vuorinen 2017, 272)

Organisaation tulisi Lindroosin ja Lohiveden (2004, 43–44) mukaan palata tarkastelemaan missionsa sanomaa säännöllisesti toteutettujen strategiakerrosten yhteydessä. Mikäli esimerkiksi ympäristön muutokset ovat aiheuttaneet tilanteen, ettei aiemmin suunnitellut strategialinjaukset vastaa enää mission sanomaa, tulisi näistä jompaakumpaa muuttaa uuden

tasapainotilan löytämiseksi. Ilman muutoksiin reagoimista henkilöstön ja muiden sidosryhmien hahmotuskyky tilanteesta ja yhtiön toiminnan suunnasta voi hämärtyä.

Koska yhtiö ei omista sen henkilöstöä, Hamelin ja Prahaladin (1990) mukaan johdon on tärkeää korostaa yhtiön ydinkyvykkyksiä hallitseville avainhenkilöille säännöllisesti, kuinka juuri tämä yhtiö antaa parhaan vastineen henkilöiden yhtiölle tarjoamista taidoista – eli juuri niistä taidoista, joista on ajan myötä kehittynyt yhtiön ydinkyvykkyksiä. Yksikönjohtajien tulisi heidän mukaansa ottaa tämä esille vuotuisten strategiakerrosten yhteydessä. Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin, että varsinaisia strategiakerroksia ei kolmen vuoden toteutusaikajänteellä järjestetty kuin ainoastaan jossain määrin myyntikokouksissa ja strategiatyöryhmäpalavereissa. Kokousten sisältö kuitenkin painottui joidenkin haastateltavien kokemusten mukaan liian pieniin operatiivisiin päivittäistöimiin, eikä suurten linjojen tarkasteluun käytetty riittävästi aikaa.

Lindroosin ja Lohiveden (2004, 44–45, 49–50) mukaan strategiaprosessiin kuuluu usein joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta valittu asiantuntija tai konsultti, joka pitää huolen aikataulun ja erinäisten tärkeiden toimien ja osakokonaisuuksien käsittelemisestä. Valitun henkilön tulisi olla mukana strategian työstölle keskeisissä työstunnoissa, joissa strategiatyöryhmä työstää ajankohtaisiin aiheisiin liittyviä toimia. Tämä niin sanottu fasilitoija vastaa koko prosessin läpiviennistä ja varmistaa lopputulokset kokoavan strategia-asiakirjan oikeaoppisen kokoamisen. Strategia-asiakirjaan kirjataan strategiaproessin eri vaiheet ja kaikki oleellinen tieto strategiaan liittyen. Siihen palaamalla saadaan heti ajantasainen ja luotettava käsitys strategiasta, sen toteutumisesta ja aikatauluista ja sitä voidaan käyttää työvälineenä muun muassa seurantaan ja arviointiin. Fasilitoijan lisääminen uuden strategiaproessin läpiviennin keskeiseksi henkilöksi voisi tuoda huomattavia positiivisia tuloksia muun muassa kokonaisuuden hallitsemiseen ja vastuunjakoon. Toteutetuista strategiatyöryhmäpalavereista henkilöstöllä oli paljon toisistaan poikkeavia mielipiteitä.

”Meillä oli strategiatyöryhmä, mutta se kokoontui mielestäni liian harvoin, minkä johdosta strategiaa ei ehkä saatu jalkautettua siinä määrin, kun se ois pitänyt. En usko, että kaikki oli myöskään selvillä strategiasta.”

”Ne (strategiatyöryhmäpalaverit) vei vaan aikaa. Siellä oli konkreettisia toimenpiteitä, mut ne ei liittyny millään tavalla myyntiin eikä markkinointiin. Oli muita asioita, mitä pitää tehdä, mut mun mielestä ne ei liittyny strategiaan. Ne oli muuten vaan sellasia kehitettäviä asioita operatiivisessa toiminnassa. Ne oli vaan heitetty samaan strategiaan, ei liittyny kasvuun. Enemmän ois pitäny käydä läpi eväitä kasvuun. Oli vaan pieniä parannuksia – isompia linjoja pitäis käydä. Se oli joku muu ryhmä kun (tuotesegmentti I:n kasvu-)strategiatyöryhmä, koska siellä käytiin vaan läpi niitä lukuja. Eli ei käyty oikeita asioita.”

Myös strategian lopullisen toteutumisen onnistumisen suhteen haastatteluissa törmättiin ristiriitaisuuksiin, eikä yhteistä näkemystä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta henkilöstön jäsenten kesken tuntunut löytyvän. Tämän huomattiin liittyvän muun muassa seurattavien lukujen epäselvyyteen, eli ei tiedetty, minkä myyntilukujen kaksinkertaistamiseen strategialla tarkalleen pyrittiin. Myös useat päällekkäiset strategiset tavoitteet ja strategian osat vaikuttivat sekoittaneen tilannetta. Ritakallion ja Vuoren (2019, 113–116) mukaan strategiset mittarit ja arviointikriteerit tulisi valita niin, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin strategian paranemista, tavoitteen saavuttamista ja ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan. Tavoitteita tulisi pohtia usealta eri kantilta ja punnita esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisen järkevyyttä ja soveltuvuutta eri strategian osissa, kuten tuoteryhmästrategioissa. Tavoitteilla on Toseyn (2008) mukaan taipumusta muuttaa ihmisten käyttäytymismalleja. Tämä tulisi ottaa huomioon muun muassa mahdollisissa palkitsemisjärjestelmissä, jotta käyttäytymisen muutokset ja organisaation oppiminen pystyttäisiin suuntaamaan varmuudella oikeaan suuntaan.

Esimerkiksi kohdeyrityksen tapauksessa pelkkä myynnin määrän seuraaminen voi toisaalta aiheuttaa katteen laskemisen alle hyväksytyyn rajan. Tähän kohdeyritys pyrki aiemman strategian läpiviennissä vastaamaan toisella, erillisellä strategian osalla, jonka pyrkimyksenä oli saada yhtiön kiinteät kulut kuriin. Ritakallion ja Vuoren (2019, 121) mukaan myös kokonaismerkitykseltään pienempiä mittareita, kuten asiakkaiden määrää, olisi hyvä seurata. Mittareiden merkitys voi muuttua strategian edetessä, jolloin johdon tulisi kyetä reagoimaan lisäämällä tai vähentämällä niiden painoarvoa. Alla otteita haastatteluista kysyttäessä numeeristen tavoitteiden saavuttamisesta.

”Ensinnäkin, ei me päästy tavoitteeseen, ei numeerisestikaan.”

”Tavoitteita ei saavutettu sataprosenttisesti strategian muodossa, kyllä markkinavetoisuus vaikutti. Strategiassa oli myös toinen osa (kiinteiden kulujen vähentäminen), joka kyllä saatiin toteutettua. Mutta jos ihan myynnin kaksinkertaistamisesta puhutaan, niin kyllä me se numeerisesti saavutettiin.”

Haastatteluissa nostettiin esiin myös tiimi- ja henkilökohtaisten tavoitteiden sekä tehtävien asettamisen puute aiemmassa strategiassa. Koska strategian toteutusvaihe on huomattavan työläs prosessi, Lindroos ja Lohivesi (2004, 47–48) nostavat esiin huomion strategian toteutukselle olennaisesta, vuotuiset tavoitteet ja toimenpiteet sisältävästä toimintasuunnitelmasta ja sen tärkeydestä. Heidän mukaansa suunnitelmien tulisi sisältää vuotuiset tavoitteet ja keinot tarkasti jokaiselle vuodelle eriteltyinä. Sen lisäksi toimintaympäristön muutokset huomioivan strategian seurantajärjestelmän avulla pystytään reagoimaan sekä strategialinjauksien että tavoitteenasetannan tarkoituksenmukaisuuteen jatkuvasti, joustavasti ja ajantasaisesti. Suurempien tavoitteiden jakaminen osatavoitteisiin parantaa niiden mitattavuutta ja toteutumisen todennäköisyyttä sekä selkeyttää resurssien kohdentamista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 44) Suuren kokonaisuuden sisällä pienempiin osiin pilkotuilla strategisilla tavoitteilla on mahdollista parantaa sekä seurannan että reagoinnin joustavuutta. Aaltosen ja Ikävalkon (2002) mukaan strategian implementointiin osallistuvien henkilöiden on tiedettävä tarkkaan omat roolinsa. He lisäävät, että johto voi luoda strategisia kyvykkyyksiä kannustamalla henkilöstöä kehittämään omia taitojaan strategiaprosessiin osallistumiseksi.

”Tiimikohtaisia tavoitteita ei jaettu. Oli normaali targetti sillon, kun strategia julistettiin, mutta sitä ei näkynyt asiakkuuksienhallintajärjestelmässä tavoitteina, vaan katsottiin myyntipalaverissa, että ei olla esimerkiksi päästy lähellekään kokonaisymyynnin kaksinkertaistamistavoitetta. Eli lähempänä tavoitetta vasta katsottiin missä mennään, ei ollut mitään välitavoitteita. Katsottiin vaan toteutuneiden lukujen perusteella, että tavoite jäi tässä nyt saavuttamatta jossakin kohdassa, ja ei sitä oltu erikseen mihinkään merkattu. Ei käyty myöskään läpi, mitä kukakin on tehnyt strategian eteen.”

”Kyllähän siinä pitäis olla sit jonkinnäköisiä henkilökohtasiakin tavoitteita. Jotenkin jakaa, miten se noin iso asia meillä ollaan päätetty, että näin ollaan. Kun tämmönen tavote on annettu, nii kyllä se pitäis jotenkin ihmisille tuoda, mitä sinä teet mitä hän tekee, joku tietäis sen oman roolinsa siinä kokonaisuudessa.”

Haastateltavalta henkilöstöltä tiedusteltiin myös sitä, millä tavalla muutos siirtyi päivittäiseen toimintaan ja huomasiko sitä esimerkiksi arkisissa toimissa. Lindroosin ja Lohiveden (2004, 47–48) mukaan strategian on mahdollista toteutua vain siten, että se onnistutaan siirtämään jokapäiväiseen toimintaan. Henkilöstön tahto ja kyky saada kokonaisuus toteutumaan on erittäin tärkeässä roolissa strategian onnistumisen kannalta. Vaaditun tahtotilan saavuttamiseen voidaan vaikuttaa heidän mukaansa määrätietoisella johtamistyöllä. Johdolla on siis äärimmäisen tärkeä tehtävä myös strategian toteutuksessa, ei suinkaan ainoastaan sen määrittelyvaiheessa.

Kysyttäessä aiemman strategian vaikutuksista yhtiön sisäiseen ilmapiiriin, toimintatapoihin ja omistautuneisuuteen, vastaukset olivat jälleen melko paljon toisistaan poikkeavia. Henkilöstön omistautuneisuutta ja ilmapiirin kohenemista tapahtui aiemman strategian lanseeraamisen jälkeen, mutta yhteistä tekijää sille, mikä omistautuneisuuden lisäämisen olisi määritellyt, ei tahtonut vastauksista löytyä. Mielipiteissä oli eroavaisuuksia jopa niiden henkilöiden välillä, jotka kuuluivat silloiseen strategiatyöryhmään. Toiset pitivät strategiatyöryhmän kokouksissa käsitellyjä asioita strategian ulkopuolella olevina, toisten mielestä käsitellyt asiat taas koskivat nimenomaan strategialle oleellisia seikkoja. Lindroosin ja Lohiveden (2004, 50) mukaan henkilöstön sitouttamista strategiaan voidaan kasvattaa palautekeskusteluilla, joissa pyritään osallistamaan mahdollisimman useita henkilöstön jäseniä avuksi strategian muotoiluun.

”Ainut selkeä idea, että suunnittelijakäyntejä lisätään, ei se näkynyt täällä millään tavalla. Ei huomannut vaikutusta ilmapiiriin. Omistautuneisuus ei lisääntynyt, työtapoja ei annettu eikä muutettu. Myyntiryhmä jatkoi päivittäistä työtä ja toivottiin parasta”

”Kun strategia tuli, niin se paransi yhteishenkeä. Olis parantanut vielä enemmän, mutta strategiatyöryhmää olis tarvinnu siihen vielä enemmän. Se toi sellasta yhteen hiileen puhaltamista siinä ryhmässä, et siinä keskusteltiin niistä asioista mistä pitääkin keskustella.”

Yhtiön aiempi kasvustrategia oli pilkottu osakokonaisuuksiin, joista yksi oli myynnin kaksinkertaistaminen. Toinen strategiaan kuuluva osa liittyi kiinteiden kulujen vähentämiseen. Kolmas haastatteluissa esiin nostettu strategian osa liittyi kannattavan kasvun tukemiseen. Osassa haastatteluja kävi ilmi, että strategian osat koettiin olevan toisistaan irrallaan. Niitä hoiti eri henkilöt ja strategioita nähtiin olevan useita erilaisia, koska niiden toteutuksen välillä oli jonkin verran tunnistettuja ristiriitoja.

”Kaks suurinta strategiaa on ollut päällekkäin, myynnin tuplaaminen ja samaan aikaan kannattava kasvu, että me tehdään tästä kannattava yritys. Ja ku nää ei ihan mee käsi kädessä, vähän eri porukka molemmissa strategioissa mukana. Toinen jää jalkoihin, koska priorisoidaan siihen mistä saadaan heti rahaa.”

Strategian jalkautuksessa on kysymys strategisten päätösten siirtymisestä organisaation päivittäiseen toimintaan. Kommentteja strategian näkymisestä yhtiön päivittäisessä toiminnassa tiedusteltiin haastatteluissa ja kävi ilmi, että useat kokivat päivittäisen toiminnan pysyneen samanlaisena kuin strategiaa edeltävänä aikana.

”Pitkän aikavälin ajatus on ollut, että mitä pitää tehdä. Päivittäistä tekemistä se ei tosiaankaan ole ollut. Eli se on sitten ollut sillon, kun on ottanut aikaa siihen sen tekemiseen. Se tuntuu erilliseltä hommalta, päivittäisestä toiminnasta irrallaan. Se on sellaista myynnin kehittämistä, joka ei kuulu siihen päivittäiseen hommaan.”

”Nimenomaan ei siirry päivittäiseen tekemiseen. Et myyntikokouksissa se oli sitä, että meillä on teema ja meillä on aina yksittäisiä kohteita tai yksittäisiä markkinointitavoitteita, niin ne niinkun linkitettiin tähän meidän strategiaan, että tää on tän strategian mukaista toimintaa. Mut sen myyntikokouksen jälkeen tehdään niitä päivittäisiä juttuja, koska meillä ei oo mitään varsinaisia käytännön toimenpiteitä siihen strategiaan liittyen. Eli tehdään tätä samaa mitä ennenkin, ja sit katotaan seuraavassa myyntikokouksessa, et mitä siellä on. Eli se vaan pysy siinä mukana, että meillä on tällänen tavote luvattu konsernille, mutta se mitä me ollaan itellemme luvattu, niin sitä ei jalkautettu mitenkään, et se oli vaan lukuna se.”

Huolellinen strategiatyö vie paljon aikaa ja vaatii johdolta huomattavaa panostusta tehtävien priorisointiin. Haastateltavien kanssa strategian ajankäytöllisistä seikoista keskustellessa tuli esiin, että strategiatyön huolellista edistämistä häiritsi jatkuva kiire muun päivittäisen toiminnan parissa.

”On ollu strategiatyöryhmä, joo, mut jotenki tuntuu, et ne kaikki asiat on vaan hiljalleen hautautunu sinne. Ei seurattu etenemistä, ku siinäki tulee se kiire vastaan, nii ei kellään oo aikaa seurata, et miten tää homma etenee ja mennäänkö nyt niinku uusien juttujen mukaan. Kaikki tää häviää meillä tänne, kaikki vaan tekee.”

Strategiatyöryhmä koettiin kaikesta huolimatta hyvänä konseptina, jonka ylläpitoa katsottiin hyödylliseksi jatkaa tulevankin muutoksen toteutusvaiheessa. Työryhmän kokoa ei kuitenkaan nähty tarpeelliseksi muuttaa suuremmaksi – päinvastoin. Johtoa alempien tasojen henkilöstön mukana pitäminen työryhmässä nähtiin hyödyllisenä käytännön näkökulmista katsottuna, kun taas usean johtoryhmän jäsenen resurssien kiinnittämistä näihin palavereihin ei koettu niin tärkeänä: koettiin, että riittäisi, jos johto antaisi toimintaan suuret linjaukset ja vastuuta pienempiin päätöksiin jätettäisiin enemmän työryhmän alempien organisaatiotasojen henkilöstöjäsenille.

”Isommaksi työryhmää en muuttaisi, ettei sen hallittavuus kärsi. Työryhmässä oli hyvät edustajat kaikilta osa-alueilta, noin kymmenen henkilöä yhteensä. Alemmilla tasoilla on ajatuksia käytännöstä verrattuna johtoryhmään, eli saadaan työryhmässä kommentteja jalkautukseen. Suuret suuntaviivat oli määritetty johtoryhmän kesken, työryhmä teki sitten vastuunjakoja ja sellaista.”

”Muuttaisin niin, että vähän pilkkaisin vielä pienemmäksi. Johtoryhmä hakee suuntaviivat ja siitä sitten eteenpäin. Mun mielestä siinä ei tarttis jorysta olla kun yksi henkilö, koska silloin se taas vapauttaa ihmisiä. Turha ottaa liian montaa siihen. Niitten kesken sit laaditaan niitä tehtäviä, tuotepäälliköt laatii suunnittelijamarkkinointistrategian ja keinot ja johto antaisi lähtökohdat ja avustusta tähän.”

Äkilliset ja yllättävät muutokset toimintaympäristössä, kuten vuoden 2020 alusta lähtien monen asiakas- ja yhteistyöyrityksen toimintaan vaikuttanut maailmanlaajuinen koronaepidemia sekä heti vuoden 2021 alussa iskenyt raaka-aineen raju hinnannousu ovat aiheuttaneet entistä suurempaa epävarmuutta markkinoiden tulevaisuudennäkymiin. Tutkimuksen kohdeyhtiöllekin ominainen tuotantolähtöinen toimintamalli on Lindroosin ja Lohiveden (2004, 77, 87, 89) mukaan herkkä tämän kaltaisille yllättäville muutoksille ja ne vaikuttavat olennaisesti yhtiön hallittuun kasvuun. Muutosten myötä yhtiössä on korostunut myös konsernijohtoisuuteen liittyvät ongelmat, kuten esimerkiksi se, kuinka toteuttaa määritettyä strategiaa ottaen huomioon konsernitasolta tulevat vaatimukset tulostason suhteen.

”Jos ei ois tullut mullistuksia (viitaten koronaepidemiaan ja raaka-aineen hinnannousuun), strategia ois ollut tosi hyvä. Nyt pitää keskittyä siihen, ettei raha valu meiltä ulospäin. Olis paljon helpompi tehdä ratkaisuja, jos tää ois meidän oma yritys. Ollaan kuitenkin vastuussa ylemmäs ja osakkeenomistajille, niin hinnoittelun kanssakin on nyt hyvin ongelmallista näiden hinnannousujen takia.”

Kysyttäessä haastateltavilta, kuinka hyvin päivittäisessä toiminnassa riittää aikaa huolelliseen strategiatyöhön, nousi esiin myös ongelma konsernin tuotteissa esiintyneistä yllättävistä vioista. Konsernin tuotteisiin Suomen yhtiöllä on lopulta hyvin vähän vaikutusvaltaa tuotekehityksestä lähtien ja muun muassa siitä syystä voi ilmaantua ennalta-arvaamattomia, tuotteisiin liittyviä yllätyksiä. Osa toimitetuista tuotteista on aiheuttanut yllättäviä reklamaatiokäyntejä, joihin on jouduttu kiinnittämään huomattavan paljon yhtiön resursseja. Tämän ongelman ratkaisemisessa kuumaksi aiheeksi nousi priorisointi sekä priorisoinnin mahdollisuudet käytännössä.

”Konsernin tuotteiden laatu on heittänyt jonkun verran kapuloita rattaisiin, et me ollaan jonkun verran noiden reklamaatioiden kanssa saada juosta. Eli tuo markkinointi ja sellaset asiat ei välttämättä oo ollu sillee... Eteenpäin meneminen ei oo ollu sellasta vauhdikasta, tai siihen niitten työkalujen kehittäminen.”

”Tavotteellisesti strategisten asioiden työstöön on annettu aikaa, mut ad hoc (viitaten esimerkiksi tuotereklamaatioihin) vie liikaa. Aika ei ole ollut riittävä. Oisko ihmisten pitänyt priorisoida enemmän, että strategia menee tiettyjen asioiden edelle. Laaditaan budjetti,

laaditaan strategia, sit tulee matkalle asioita, mitä ei olla osattu huomioida ja muita muuttuvia tekijöitä. Isoin asia siihen strategiatyöhön on, et pitäis tehdä sellanen päätös, että nyt jätetään tämä asia holdiin ja keskitytään enemmän tähän. Keskitytään aina yhteen strategiaan. Laitetaan vaikka asioita enemmän jonoon, tärkein ekaksi ja sit otetaan se seuraava.”

”Mä tiedän kyllä, mihin tuoteryhmiin ja mihin mä pystyn omalla työllä vaikuttamaan ja varmasti omalta osaltani niinkun siihen strategiaan ja lisäämään sitä liikevaihtoa niissä tuoteryhmissä. Se, että onko mulla ollu tänä aikana aikaa täyspainosesti, nii se on sit toinen juttu. Eli onko aikaa mennä johonkin muuhun, odottamattomien reklamaatioiden hoitoon: kyllä on mennä.”

”Myynti varmaan pystyy priorisoimaan tehtäviään, koska kaikki asiakkaat ei kuulu strategian piiriin. Tuotannon puolella varmaan enemmän ongelmia priorisoinnin suhteen.”

Etenkin päivittäin tuotteiden kanssa enemmän työskentelevät haastateltavat olivat sitä mieltä, että strategiassa olisi tarpeellista asettaa tuoteryhmäkohtaisia tavoitteita, jotta niiden toteutumista pystyttäisiin seuraamaan helpommin. Samalla koko suurelle tuotesegmentille, jonka kasvu pyritään kaksinkertaistamaan, pystyttäisiin asettamaan realistisemmat, sen sisältämien pienten tuoteryhmien markkinaosuudet huomioon ottavat kasvutavoitteet.

”Tavoitteet tulee olla sellaisia, että ne voitaisiin realistisesti saavuttaa. Voi tulla yllätyksiä uusissa tuotteissa ja huomataankin, että tästä tuotteesta ei sitä kasvua tullut, ja muita yllättäviä käännteitä.”

”Välitavoitteita ei ollut, me käytiin vaan lukuja läpi. Et mä oisin halunnu nähdä tavoitteet pilkottuna tuoteryhmittäin, ja sinne haettu niitä keinoja, jokaisella tuoteryhmällä ois omansa.”

”Jos uus hanke käynnistetään, sille on kyllä tarvetta, mut stepit on oltava mitä tehään eri tuoteryhmissä, mihin panostetaan, jos voidaan jotain jättää vähemmälle. Siitä on hyötyä, eli on pilkottava, ei saa jättää asioita ilmaan.”

5.3 Kyvykkyysteema

Organisaation johdon tulee olla strategian määrittelyvaiheessa kyvykäs ottamaan huomioon muun muassa liiketoimintaympäristön nykytilan ja siinä mahdollisesti tapahtuvat muutokset. Lisäksi henkilöstöä tulisi pyrkiä osallistamaan mahdollisimman laajasti strategian luomisprosessiin, jotta alemmilla tasoilla tulevia ideoita pystyttäisiin ottamaan huomioon ja hyödyntämään. Strategian toteutusvaiheessa tulee eteen muun muassa viestinnälliset taidot, eli kuinka selkeästi ja informatiivisesti nopeastikin muuttuvista, usein hankalista aiheista ja asioista pystytään tiedottamaan kaikille yhtiön sidosryhmille. Resurssien allokointi, investointilaskelmat ja -päätökset sekä yhtiön ydinkyvykkyysien tunnistaminen, niiden oikeanlainen kohdistaminen sekä niistä kiinnipitäminen ovat myös erittäin tärkeitä johtajalta kyvykkyyttä vaativia tehtäviä, joihin strategiatyön edetessä tulee törmäämään. Haastatteluissa tiedusteltiin henkilöstön jäseniltä heidän mielipiteitään johdon kyvykkyydestä suunnitellun kasvustrategian toteuttamiseen ja siinä onnistumiseen.

”Johto on kyllä kykenevä. Suurin puute on viestintä niille, ketkä oikeasti tekevät sitä muutosta käytännössä. Pitäisi ehkä mennä enemmän siihen suuntaan, että kädestä pitäen näytetään, että tässä on nyt tehtävät, näitä ruvetaan viemään ja niitä myös seurataan. Tilanne muuttuu, asiakkuudet muuttuu, keinoja ja tavoitetta pitäisi hioa mahdollisesti. Toki pitäisi myös muuttaa tavoitteita tarvittaessa.”

”(Kasvuvalmiudet ja johdon kyvykkyys) riippuu aika paljon siitä, että onko se kuinka pitkälti se päätösvalta täällä. Et jos nyt tehdään investointeja, jotka niinku sanotaan että Suomen johto hyväksyy – ja tarkoitan nyt lähinnä rekrytointeja, jonkun verran nyt ehkä tietenki koneinvestointejakin varmasti – mut sit jos alkaa tulee vähänkin heikommat ajat noin niinku yleisesti markkinalla, niin kuinka nopeesti sitte konsernista tullaan sanomaan, että pitää karsia kuluja. Niin pystytäänkö siinä vaiheessa sanomaan, et nii, mut ku me noudatetaan meidän strategiaa jossa me päätettiin tehdä nämä rekrytoinnit, jotta me päästään tähän pisteeseen kolmen vuoden kuluttua, ja nyt on vasta menny 1,5 vuotta, nii ei me nyt voida lopettaa tätä. Niin siinä on varmaan sitten se kova paikka. Sieltä ku tulee jotain määräyksiä, nii niitä kyllä aina noudatetaan aika orjallisesti, etenkin täällä Suomessa.”

Yhtenä aiheena haastatteluissa otettiin esiin myös johdon oma ajankäyttö sekä delegointitaidot. Tämän hetkisessä tilanteessa ylimmän johdon ajankäytön niin sanottuihin alemman tason tehtäviin, kuten tiettyihin myynnillisiin ja tuotannollisiin tehtäviin, katsottiin pääosin olevan perusteltua muun muassa siksi, että yhtiö on vielä kooltaan melko pieni ja organisaatorakenne on hyvin matala. Yhtiön kuitenkin pyrkiessä tulevaisuudessa huomattavaan kasvuun, ylimmän johdon tulisi yhä enenevässä määrin pyrkiä delegoimaan useita eri tehtäviä keskijohdolle ja tiiminvetäjille vapauttaakseen aikaansa muun muassa huolellisen strategiatyön vaatimiin toimiin, strategiseen johtamiseen, toimintatapojen kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseen sekä mahdollisiin muutoksiin reagoimiseen.

”Ois hyvä, että muut ihmiset ottais vastuuta myös toimarin tehtävistä, eli delegointiin pyrkiminen. Näkisin, että hänellä ei saa olla aikaa koskea näihin juttuihin, hänen aikansa menee muuhun. Jos yritys kasvaa niinkun suunniteltu, niin se menee vaan siihen, että hänellä ei ole enää aikaa niihin alempiin tehtäviin. Vaarana meillä on myös se, että kun henkilöt saa ylennyksen, niin niille jää myös ne aiemmat tehtävät tai tehtäviä. Ehkä vähän sama toimitusjohtajan tapauksessa, että hänen pitäis päästää irti vanhoista työtehtävistä. Johtajan yksi hyvä ominaisuus on se delegointikyky.”

Hamelin ja Prahaladin (1990) mukaan johdon kyky yhdistää koko yhtiön laajuiset teknologiat sen tuotannollisten taitojen kanssa kyvykkyiksi luodakseen on yksi yhtiön kilpailuedun lähteistä. Tällä tavoin toimimalla yhtiö antaa sen yksittäisille toiminnolle mahdollisuuden sopeutua nopeasti muuttuviin muutoksiin. Heidän mukaansa yhtiön ydinkyvykkyys on sen kaikkea toimintaa tukeva pohja, joka tarjoaa toiminnalle tukea ja vakautta. Ydinkyvykkyys on monia organisaation tasoja ja toimintoja koskeva asia ja se esiintyy kommunikaationa, osallistumisena ja yli organisaatorajojen ulottuvana toimintaan sitoutumisena. Toisin kuin fyysiset voimavarat, ydinkyvykkyys ei heikenny käytön myötä – päinvastoin, se paranee sitä sovellettaessa ja jaettaessa. Yhtiön sisäistä osaamista on siitä huolimatta vaalittava, sillä tieto voi hävitä jos sitä ei käytetä. Resurssien hyödyntämiseen liittyvissä ongelmissa on usein kyse ylimmän johdon puutteellisesta kyvykkyydestä rakentaa kompetenssia saatavilla olevista resursseista ja osaamisesta. Resurssien kohdentaminen sekä osaamisen, liittoumien ja ulkoistamisen hyödyntäminen ovat ongelmia, joihin johdon tulisi vaikuttaa omalla päätöksentekokyvyllään.

Hamel ja Prahalad (1990) kirjoittavat, että ylimmällä johdolla on usein hankaluuksia tunnistaa organisaation alatasoilta henkilöitä, jotka ilmentävät organisaation kriittisiä kompetensseja. He kutsuvat näitä henkilöitä osaamisen kantajiksi (competence carriers) ja esittävät, että on hyödyllistä siirrellä tällaisiksi tunnistettuja henkilöitä heidän uransa aikana ajoittain esimerkiksi yhtiön eri toimintojen välillä. Näin osaamista saadaan levitettyä laajemmalle organisaatiossa, ja yksilöllä on sitä kautta mahdollisuus löytää paras paikkansa osana organisaatiokokonaisuutta. Näiden henkilöiden on myös hyödyllistä tavata toisiaan aika ajoin, jotta yhteisöllisyyden tunne heidän välillään vahvistuu, ja jotta he voivat vaihtaa keskenään ideoitaan ja ajatuksiaan toistensa hyödynnettäviksi. Keskustelemalla lisäksi myös asiakkaiden kanssa he voivat löytää uusia markkinarakoja yhtiön hyödynnettäväksi.

Ritakallion ja Vuoren (2019, 95) mukaan kyvykkyydet määrittävät, kuinka suuria muutoksia organisaatio voi toteuttaa. Kehittämällä kyvykkyyksiä organisaatio voi siis kasvattaa mahdollisuuksiaan suurempien muutosten tekemiseen. Tähän mukautumiskykyyn yhtiö voi suoraan vaikuttaa muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämällä. Kohdeyrityksen tapauksessa etenkin myyntihenkilöstön koulutuksen lisääminen nähtiin haastatteluvastauksien perusteella tarpeellisenä, jotta yhtiö voisi jatkossa olla valmiimpi vastaamaan jatkuvasti tiukentuviin ja paljon ajantasaista tietotaitoa vaativiin asiakkaiden vaatimuksiin. Vastauksissa nousi esiin yhtiön historiassa jo aiemmin toteutettu, henkilöstölle suunnattu kysely, jonka tarkoituksena oli löytää tietoa tarkoista koulutustarpeista ja toteuttaa lopulta koulutuskierron tarpeiden mukaan.

”Jos mieltii, että millon ollaan myyjille viimeks pidetty koulutusta, nii ei sitä hirveesti oo ollu tässä strategiavuosien aikana. Vaan pieniä tietoiskuja uusista tuotteista myyntipalaverissa. Koulutusta pitäis lisätä myynnille, se ois vahvuus, jos he ois enemmän teknisiä järjestelmiä valmiita myymään. Tuotesegmenttiä I pyritään kasvattaa, eli jos he pystyis heti vastaamaan asiakkaalle ja tarjoamaan oikeita ratkasuja, niin se varmasti lisäis myyntiä. Mut pikkuhiljaa ollaan menossa oikeeseen suuntaan osaamisessa. Ehkä pitäis tehdä taas sellanen kysely, että mitä koulutusta kaivataan, ja sen mukaan pitää koulutuskierron.”

5.4 Kasvuteema

Penrose (2009, 6–7) vertaa yrityksen kasvun vaiherikasta ja usein monin tavoin arvaamatontakin etenemistä puun kasvamiseen. Hänen ajatustensa mukaan voidaan olettaa, että puu ei kasva, ellei kasvuympäristö ja -olosuhteet ole kasvulle suotuisat. Siitä huolimatta ei voida olla etukäteen varmoja, selviääkö puu sen kasvu-uralla kohtaamista hankaluuksista, sillä ympäristön muutokset voivat vaikuttaa kasvuun ennalta-arvaamattomalla tavalla. Yritysten tapauksessa Penrose esittää hyvän kasvuympäristön varmistavan johdon olevan vaatimuksena yhtiön jatkuvalla kasvulla – joskaan se ei kuitenkaan yksin ole riittävä tekijä kasvun varmistamiseksi.

Kohdeyhtiön strategisten tavoitteiden ei kaikilta osin koettu olevan täysin linjassa konsernin tavoitteiden kanssa. Tästä johtuen yhtiö on kasvattanut toimintaansa osittain nykyresurssien käyttöä tehostamalla. Tämä on aiheuttanut aika ajoin tietynlaista lyhytnäköisyyttä toimintaan, kun nopeavaikutteisia keinoja on jouduttu koostamaan tuloksen säilyttämiseksi tietyllä tasolla. Se myös toisinaan estää tai vähintäänkin hidastaa Suomen toimintojen kasvua, sillä esimerkiksi rekrytoinneille ei saada lupaa konsernista, ellei myynti ja tulos ole tietyllä tasolla. Tästä on aiheutunut reaktiivisuutta resurssien lisäämiseen, jolloin kasvu on haastavampaa, koska yhtiö ei voi oman parhaan arvionsa mukaan lisätä resursseja ennen myynti- ja tulostavoitelukujen saavuttamista. Muun muassa tästä johtuen yhtiössä toimitaan hyvin myyntivetoisesti resurssien suhteen ja pyritään hyödyntämään nykyresurssien tehokkaampaa käyttöä niissä rajoissa, missä se on mahdollista.

Resurssien allokointi on johdon tehtävä ja se vaatii johdolta näkemystä siitä, mitkä resurssit ja ketkä henkilöstöstä ovat tarkalleen ottaen ydinkyvykkyyksien näkökulmasta tärkeimpiä. Lisäksi se vaatii kykyä osata kohdistaa näitä oikein toiminnan suunnan suhteen. Haastatteluissa ilmeni, että niukkojen resurssien tehostuksesta on tunnistettu aiheutuvan toisinaan ikäviä lieveilmiöitä, kuten sairaspöissaoloja, jotka hankaloittavat ajoittain niukkaa resurssitilannetta entisestään.

”Ollaan oikeestaan resurssipuolella tultu aina myynnin takana, et myynnin pitää niinku näyttää kyntensä. Et noita pieniä heilahduksia tulee ja niihin ei oo niin reagoitu

resurssimielessä. Aika kovilla tehoilla sit yritetty paikata ja se ehkä näkyy jossain määrin noissa sairaspöissaoloissakin tuolla aina välillä. Isompi hyppäys pitäisi tulla myynnillisesti, että saatais oikeesti lupa resursoida kunnolla.”

”Meidän pitäis pikkusen saada kasvatettua sillee, että saatais tohon yks ammattihenkilö toimiston puolelle lisää, niin sen jälkeen me pystyttäis paremmin hoitamaan kaikki toimet. Et nyt on menny vähän niinku välillä hyvällä tuurilla voi sanoo. Ja sama se tuolla tuotannonkin puolella, et pikkasen enemmän volyyymia, niin saatais hommattua useempi henkilö sinne.”

Resurssien lisäämisen ja allokoinnin proaktiivisuuteen otti kantaa muutkin haastattelijat, jotka olivat yhtä mieltä siitä, että konsernitason ohjeistus hankaloittaa osaltaan kasvun vaatimaa, joskus nopeaakin resursointia. Nopeasti yhtiöön rahaa tuovia toimia pyritään pääasiallisesti priorisoimaan tuloksen ylläpitämiseksi, jolloin pidemmän aikavälin kasvua ja kannattavuutta tukeva resursointi joudutaan usein jättämään toissijaiseksi.

”Yrityksen on tuotettava tulosta – pystytäänkö tuottamaan tulosta sen verran, että saadaan rekrytointeja tehtyä niin paljon kun niitä tarvitaan. Saadaan investoida vasta sitten, kun myynti ja tulos näyttää riittävän hyvältä. Toimitusjohtaja on aikalailla puun ja kuoren välissä. Tehdään ideoita, esitetään konserniin ja se tulee sieltä takas että ei käy. Konserniympäristö ei ole mitenkään helppo.”

”Nyt taas paha tilanne, valtavat riskit jo markkinoilla raaka-aineen takia. Koko ajan tuijotetaan viivanalusta kun ollaan päästy plussalle – se ei saa heijata alaspäin – jolloin ollaan taas tiukassa tilanteessa että okei, miten mä oikein resursoin tätä ja kuinka nopeesti saan sen tuottamaan.”

Resurssinäkökulmasta katsoen kohdeyrityksellä koettiin pääsääntöisesti olevan mahdollisuudet kasvuloikan vaatimien resursointien tekemiseen, mutta konsernijohtoisen tytäryhtiön ongelmaksi on tunnistettu aiemminkin resursoinnin reaktiivisuus yhtiön myynnin ja tuloksen tasosta riippuen. Johdon on siis haastavaa saada lupaa rekrytointien ja investointien tekemiseen etukäteen, kun lupa näille saadaan konsernista vasta sitten, kun tulos ja myynti ovat tietyllä

tasolla. Tästä johtuva niin sanottu myyntivetoinen resursointi ajaa tilanteen helposti siihen, että tehokkuutta pyritään lisäämään entisestään vanhoilla, käytössä olevilla resursseilla.

”Meidän strategia mun mielestä pohjautuu 99% myyntiin – tai on pohjautunut – ja sen jälkeen kun katotaan, et se myynti vetää tai ei vedä, et mitä muita toimia tehään. Enemmän näin päin, eikä sillee, että nyt ollaan budjetoitu ja mietitään vaikka nyt tossa loppuvuonna, että tämä vuosi puskettais suoraan niillä tavoitteilla ja toimilla eteenpäin. Vaan kyllä tässä katotaan, et miten lähtee myynti menemään ja muuta, ennen kun tavallaan tuotanto saa tiettyjä juttuja tehdä. Eli hyvin myyntivetoinen. Mut siinä on puolensa ja puolensa. Et kuitenkin se tulos on meille tosi tärkeä ja tälle, vähän varovaisemmin mennään, et meidän on sit helpompi reagoida siihen, jos nää vaihtelut on isoja ja se on ehkä se. Voitais ehkä tietyllä tapaa olla rohkeempiakin, mut tällä systeemillä on menty.”

Toinen syy tehokkuusasteen korkealla pitämiseen on erään haastateltavan mukaan se, että sen avulla pystytään perustelemaan konsernille tiettyjen tuotteiden valmistus juuri Suomessa, eikä esimerkiksi konsernin muita tehtaita sisältävissä, työntekijäkustannuksiltaan alhaisemmissa maissa. Tästä seuraa, että kasvuaikeet saattavat näyttytyä osalle henkilöstöä tehokkuuden lisäämisenä entisestään samoilla resursseilla, joten ajatus koetaan jopa ahdistavana.

”Ku ajatellaan, et myyntiä halutaan kasvattaa, niin kyllä mun korviini ainakin kantautuu asioita, että monet ajattelee sen sitte niinkin, että se rupee sit niinku ahdistaa niitä, et pitäis vaan tehdä enemmän ja enemmän ja resurssit ei riitä ja sun muuta. Mut ei kaikki, et sit on taas paljon niitäkin ihmisiä, jotka aattelee, että puhalletaan siihen yhteen hiileen ja kyllä me pystytään tähän.”

Eräänä ongelmana haastatteluissa nousi esiin myös se, että strategian päätavoite, valitun tuotesegmentin myynnin kaksinkertaistaminen, sisälsi useita erilaisia tuoteryhmiä, joiden yksittäiset markkinaosuudet poikkesivat toisistaan huomattavasti. Esimerkiksi yhden tuoteryhmän markkinaosuus saattoi olla jo valmiiksi 40 %, kun toisen osuus koko markkinasta oli vasta noin 2–3 %. Itsenäisiksi eriteltyjä tuoteryhmästrategioita ei ollut mietitty tarkemmin, vaan tavoite koski suurempaa, useita pienempiä tuoteryhmiä sisältävää tuotesegmenttikokonaisuutta. Osaltaan tämäkin seikka oli omiaan vaikuttamaan henkilöstön

omistautuneisuuteen muutokselle, kun tavoitetta ei välttämättä koettu lähtökohtaisesti realistiseksi.

”Ongelma siinä myynnin tuplaamisessa kymmenestä kahteenkymmeneen miljoonaan on se, että ku siitä alkulukemasta niin iso osa on jo tuotetta X, niin millä me ne tuplataan. Eli jos tuotteessa X on jo markkinaosuus 40 %, nii ei me sitä 80 prosenttiin niissä nosteta. Eli jos tuote X jää sinne samalle tasolle, nii sit tuotteelle Y, tuotteelle Z ja tuotteelle W pitäis saada 10 miljoonaa kasvua, nii se on sit taas epärealistinen. Et tää mejän strategia – nii se ei vaa niinku mätsää, et tasasesti kaikkia kasvatetaan. Siellä on ne tietyt tuoteryhmät joissa sitä kasvupotentiaalia on, mutta siitä liikevaihdon lähtötasosta niin iso osa on sitä tuotetta X. Niin ei se vaan onnistu sen markkinaosuuden tuplaaminen. Realistiset mahdollisuudet on nostaa kymmenestä viiteentoista miljoonaan, koska siihen toiseen puoleen ei voida oikein vaikuttaa.”

Strategisten resurssien kehittämiseen on tärkeää keskittyä niiden tarjoaman kilpailuedun toivossa. Vuorisen (2017, 164) mukaan yhtiön sisäisellä benchmarkingilla voidaan saavuttaa asteittaista parannusta toiminnan tehokkuuteen. Haastatteluissa nostettiin esiin sisäisen benchmarkingin soveltaminen muiden konsernin maakohtaisten tytäryhtiöiden toiminnasta oppimisen kautta. Koska kaikilla mailla ei ole käytössään yhtenäisiä työkaluja tai toimintatapoja, toiset voivat tehdä asioita tehokkaammin kuin toiset. Tässä tilanteessa eri maiden tytäryhtiöiden keskeinen benchmarking olisi suurella todennäköisyydellä kaikkia osapuolia hyödyttävää, sillä valmistettavat tuotteet ja niiden valmistusmenetelmät ovat suurelta osin samat. Kokemuksen kautta opittujen toimintatapojen jakaminen muiden maiden käyttöön, puolin ja toisin, tukisi koko konsernin yhteistä etua.

”Voitais benchmarkata muita maita, miten siellä asiat hoidetaan. Samoja asioita kuitenkin tässä tehdään.”

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Strategiatyön jatkuvan kehittämisen tärkeys korostuu nykyajan liiketoiminnassa ympäristön äkillisten muutosten ja sen elävän luonteen takia. Yllättävät, jopa koko maailmaa koskevat muutokset, kuten tutkimuksentekohetkellä ajankohtaiset koronaepidemia sekä raaka-ainemarkkinoiden huomattavat hintamuutokset, pakottavat yhtiöitä muutoksiin mukautuvaan proaktiivisuuteen pyrkimiseen heti strategian suunnitteluvaiheesta lähtien. Strategiatyön laadusta on tullut merkittävä tekijä voittajien ja häviäjien määrittelyssä markkinoilla, joten strategiaprosessin kaikkiin vaiheisiin on syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota sekä keskittyä sen yksityiskohtiin. Organisaation nopea reagointikyky muutoksiin vaatii paljon muun muassa organisaation viestinnältä. Strategiatyön onnistumiseksi johdolla on oltava kyvykkyyttä tarjota yhtiön sidosryhmille tarkkaa, informatiivista ja ajantasaista tietoa.

Tutkimuksen haastatteluissa pyrittiin löytämään strategia-, kyvykkyyks- ja kasvuteemojen ympäriltä sekä epäkohtia että onnistumisia aiemmin toteutettuun strategiaan liittyen ja peilaamaan näitä uuden strategian toteuttamiseen. Tutkimushaastattelut onnistuivat aineistonkeruumenetelmänä hyvin, ja niistä saatiin monipuolista ja eri tavoin tulevassa strategiassa hyödynnettävää tietoa korjaavia toimenpiteitä vaativista epäkohdista. Haastattelujen vastauksissa ilmeni useita yhtymäkohtia toisiinsa nähden, ja henkilöstön mielipiteistä ja kokemuksista saatiin koostettua yhtiön historiaa, nykytilaa ja tulevaisuutta selventävä kokonaisuus. Yksittäisiä, useita henkilöstön jäseniä koskevia strategian toteutukseen liittyviä epäkohtia, onnistuttiin löytämään suunnitellusti. Ottaen huomioon, että kaikki kahdeksan haastattelua toteutui suunnitellussa aikataulussa ja tallennettu äänimateriaali litteroitiin tutkijan itsensä toimesta, voidaan haastatteluosuuden katsoa onnistuneeksi.

Viestinnällisen kyvykkyyden lisäksi strategian toteuttamiseen vaaditaan yhtiöiden ylimmältä johdolta myös paljon muita kyvykkyyksiä. Näistä esimerkkejä ovat resurssien allokointi sekä oikeanlainen yhdistäminen osaamisen kanssa dynaamisten kyvykkyyksien luomiseksi. Fyysisten resurssien ja osaamisen yhdistämisestä syntyvät organisaation dynaamiset kyvykkyydet ovat yhtiölle tärkeä kilpailuetu, sillä ne ovat yhtiön hallussa olevien taitojen ja tiedon ansiosta luonteeltaan näkymättömiä. Tämän johdosta kilpailijat eivät pysty kopioimaan niitä. Työn tutkimusosuuden pohjalta voidaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaten

todeta kohdeyhtiön johdolta löytyvän kasvustrategian onnistuneeseen läpivientiin vaadittavat kyvykkyydet muun muassa resurssien kohdentamisen ja niiden tehokkaan käytön, investointi- ja rekrytointivalmiuksien sekä sidosryhmien kanssa kommunikoinnin osalta. Johdon on tärkeää tunnistaa yhtiön ydinkyvykkyydet eli arvoketjuun ja kompetensseihin kytketyt mahdollisuudet, jotta kilpailuetua voidaan saavuttaa ja jäljittelemisen haastavuutta lisätä. Ongelmana kohdeyhtiön tapauksessa on myös konsernin tulostavoitevaatimusten mukana tuomat haasteet, jotka osaltaan rajoittavat yhtiön oman kasvustrategian keskeytyksetöntä implementointia.

Tutkimus antoi vastauksen myös työn toiseen tutkimuskysymykseen strategian implementoinnin ongelmien esiin nostamisesta ja niiden ratkaisemisesta. Epäkohtia, joihin tulevaisuuden strategiatyössä olisi syytä keskittyä, nousi esiin useita. Ehdotuksena strategian viestimisen kohentamiseen on koko organisaation kattavat, säännöllisesti toteutetut henkilöstöinfotilaisuudet, joissa strategiatyöryhmän kesken työstetyn strategia-asiakirjan avulla henkilöstö pidettäisiin ajan tasalla tilanteesta. Muutosten mukaan päivitetty strategia-asiakirja tulisi esittää infotilaisuuksissa yksinkertaistetussa muodossa, jotta se olisi mahdollisimman hyvin henkilöstön ymmärrettävissä. Muille sidosryhmille esitettävä strategia tulisi olla vielä yksinkertaistempimpi, noin yhden sivun mittainen esitys strategian pääkohdista.

Strategian selkeyttäminen ja etenkin strategisten keinojen selventäminen jokaiselle on erityisen tärkeää. Jokaisen henkilöstön jäsenen tulee tietää oma asemansa ja roolinsa sekä oman työnsä merkitys yhteisen tahtotilan tavoittelemisessa. Tähän liittyy vahvasti myös tiimi- ja henkilökohtaiset pää- ja välitavoitteet, joiden seuranta ja niihin tehtävät tarvittavat muutokset käytäisiin läpi säännöllisin väliajoin toteutettavissa infotilaisuuksissa. Näitä tavoitteita työstettäisiin entistä strategiatyöryhmää tiivistetyn ryhmän kesken strategiapalaverissa, jolloin myös muutoksia strategia-asiakirjaan tehtäisiin. Välitavoitteisiin liittyvien tehtävien selkeyttäminen ja jakaminen jaettaisiin tiiminvetäjien toimesta alaspäin, ja niiden seuranta jaettaisiin korkeammalta johdolta alaspäin, jotta tehtävät jalkautuisivat mahdollisimman hyvin osaksi yhtiön päivittäistä toimintaa.

Tutkimuksessa tuotiin esiin kohdeorganisaatiossa ilmenneitä kasvustrategian toteuttamiseen liittyviä ongelmia ja niiden kautta kehitysideoita aiempaan strategiakauteen peilaten. Tutkimuksen tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset pohjautuivat haastatteluissa

ilmenneisiin ajatuksiin, ongelmakohtiin ja kehitysideoihin, eli pohjimmiltaan haastattelun kohteena olleiden henkilöiden omiin subjektiivisiin näkemyksiin yhtiön historiasta, nykytilasta ja tulevaisuuden suunnasta. Näkemyksiä peilattiin aihealueen relevanttiin tutkimus- ja teorian tietoon, minkä avulla pystyttiin luotettavalta pohjalta tuottamaan yhtiölle ja sen tämänhetkiselle tilanteelle sopivia ehdotuksia konkreettisille toimenpiteille uutta strategiakautta varten. Tutkimuksen pohjalta tunnistettujen strategisten ongelmakohtien ratkaisuehdotukset on esitetty alla listattuna.

- konkreettisten kasvukeinojen määrittäminen ja niiden selkeyttäminen asianosaisille
- työistunnot fasilitoijan kanssa säännöllisesti strategiaprosessin etenemisen varmistamiseksi
- henkilöstön palautekierrosten järjestäminen kaikkien osallistamiseksi sekä strategian määrittelyyn että implementointiin
- strategia-asiakirjan laatiminen ja mahdollisuus henkilöstölle esimerkiksi Intranet-pohjaiseen kommentointiin ja ideointiin
- strategiatyöryhmän jäsenmäärän tarkoituksenmukaisuuden arviointi, työryhmäpalaverissa isoihin linjoihin keskittyminen
- koko henkilöstön kattavan strategiaviestinnän keskittäminen henkilöstöinfotilaisuuksiin
- henkilöstön koulutusten järjestäminen osaamistason parantamiseksi, koulutusten sisältö kyselykierrosten pohjalta
- tuoteryhmästrategioiden tarkentaminen ja niiden vastuunjako tiiminvetäjille
- eri tuoteryhmien kasvutavoitteiden tarkentaminen peilaten kunkin tuoteryhmän vallitsevaan markkinaosuuteen sekä tavoitteiden realistisuuden arvioiminen
- sisäinen vertailukehittäminen yhteistyössä yhtiön muiden maiden kanssa toimintatapojen optimoimiseksi
- strategisten välitavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen säännöllinen seuranta
- tavoitteiden kannalta olennaisten, seurattavien lukujen selkeyttäminen henkilöstölle
- ydinkyvykkyyksien avainhenkilöiden liikuttaminen eri liiketoimintojen välillä parhaan sopivuuden löytämiseksi
- resurssien lisääminen huolellisen strategiatyön ja kehitystoiminnan varmistamiseksi sekä rekrytoinnin proaktiivisuuteen pyrkiminen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseksi
- päällekkäisten osastrategioiden vähentäminen tai selkeytys sekä niiden välisten ristiriitaisuuksien välttäminen

-työn merkityksellisuuden lisääminen henkilökohtaisten tavoitteiden linkittämisellä strategiaan tavoitteisiin sekä niistä keskusteleminen esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä

Tutkimuksessa esiin nostettujen toimenpide-ehdotusten toteuttaminen ja sitä myöten yrityksen suunnitteilla olevan strategian saattaminen onnistuneesti osaksi henkilöstön päivittäistä toimintaa voidaan tehdyn tutkimuksen perusteella katsoa vievän kohti strategian lopullisten tavoitteiden onnistumista. On syytä uskoa henkilöstön toiminnan ohjautuvan osaltaan näiden toimenpiteiden ansiosta haluttuun suuntaan, kohti yhteisen tavoitteen toteutumista. Toimintaympäristössä ja yhtiön toimintatavoissa mahdollisesti ilmeneviin muutoksiin reagoimalla ja strategiaa ja tavoitteita niiden mukaan muuttamalla yhtiö voi lisätä todennäköisyyttä strategian onnistumiselle. Yhtiön johdon päätettäväksi jää, mitä ehdotetuista toimenpiteistä otetaan käyttöön, missä laajuudessa ja millä aikataululla.

Jatkotutkimusta varten yhtiön uutta strategiaa olisi antoisaa tutkia myös laajemmin ja useammista näkökulmista. Hyvää lisäpontta tutkimukseen antaisi myös haastateltavien lukumäärän lisääminen sekä haastattelujen ulottuvuuden laajentaminen entisestään, jopa tuotannon työntekijätasolle saakka. Lisäksi yhtiön ulkoisia sidosryhmiä haastatteleamalla voitaisiin saada uusia, arvokkaita näkemyksiä ja ajatuksia toiminnan kehittämiseen, sudenkuoppien välttämiseen sekä muun muassa alan tulevaisuuden suunnan määrittelyyn ja arvioimiseen.

Mielenkiintoisen lisän aiheen tarkasteluun antaisi myös konsernitason tutkimus, jolloin muun muassa konsernijohdon sekä muiden maiden tytäryhtiöiden johtoportaiden ajatuksia ja mielipiteitä päästäisiin yhdistämään kokonaisvaltaisemman kuvan luomiseksi. Tällöin myös erilaisten syy-seuraussuhteiden alkuperää päästäisiin tutkimaan tarkemmin, kuten esimerkiksi sitä, miten konsernistrategian linjaukset vaikuttavat tytäryhtiöiden omien strategioiden luomiseen, toteuttamiseen ja onnistumiseen. Tutkimusta voisi lisäksi laajentaa muun muassa paneutumalla kasvustrategia-aiheen käsittelemiseen työn merkittävyyden ja yhtiön innovatiivisuuden sekä esimerkiksi organisaation oppimisen näkökulmista. Näistä jatkotutkimusideoista huolimatta tämän tutkimuksen voidaan toteutetussa laajuudessaan katsoa kattaneen riittävän laajan otannan haastatteluja ja siten olevan varteenotettava ja kohdeyhtiölle hyödyllinen kokonaisuus strategiatyön kehittämistä varten.

7 LÄHTEET

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing Strategies Successfully. *Integrated Manufacturing Systems*. Vol. 13, nro. 6, 415–418.

Adner, R. & Helfat C. 2003. Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*. 24: 1011–1012.

Baldwin, J. 1995. The Dynamics of Industrial Competition. Cambridge: Cambridge University Press.

Day, G. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*. Vol. 58, 37–52.

Eisenhardt, K. & Martin J. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21: 1105–1121.

Esa, Miia. 5.4.2018. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 11.1.2021]. Saatavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>

Foddy, W. 1993. Constructing Questions for Interviews and Questionnaires. Theory and Practice in Social Research. Cambridge: Cambridge University Press.

Garnsey, E. 1998. The Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*. Vol 7, nro. 3, 523–56.

Grant, R. 2018. Contemporary Strategy Analysis. Hoboken, NJ. Wiley & Sons.

Harmaakorpi, V., Hyypiä, M. & Pihkala, T. 2012. Resurssipohjainen strategia; dynaamiset kyvykkyydet. Teoksessa: Harmaakorpi, V. & Melkas, H. Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien

välimaastossa. Osa II. Innovaatiopolitiikalla kohti rakennettua kilpailukykyä. 132–137. Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68, nro. 3, 79–91.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun ja teorian käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 2016. Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, A. & Reijonen, H. 2016. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki. Talentum Media Oy.

Kohtamäki, M., Pihkala, T., Varamäki, E. & Vuorinen, T. 2006. Operationalizing SME Network Resources. *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 14, nro. 3. 199–218.

Konkka, Marja. 6.5.2019. Visio määrittää yrityksen menestymisen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 11.2.2021]. Saatavissa: <https://www.lmi.fi/visio-maarittaa-yrityksen-menestymisen/>

Lindroos, J.-E., Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva. WS Bookwell Oy.

Mintzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formulation. *Management Science*. Vol. 24, nro. 9. 934–948.

Penrose, E. 2009. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford. Oxford University Press.

Pisano, G., Shuen, A. & Teece, D. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, nro. 7. 509–533.

Porter, M. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*. Vol 12. 97–112.

Prahalad C. K. 1983. Developing Strategic Capability: An Agenda for Top Management. *Human Resource Management*. Vol. 22, nro. 3. 237–254.

Ritakallio, T., & Vuori, T. 2019. Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki. Alma Talent Oy.

Stuckey, John & White, David. 1993. When and when not to vertically integrate. [WWW-dokumentti]. [viitattu 5.2.2021]. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/when-and-when-not-to-vertically-integrate#>

Syrjäaho, T. 2008. Osaamisen kehittäminen ja strategisuus – Tulkinallinen tutkimus rahoitusalan yrityksessä. Lisensiaatintutkielma. Turku. Uniprint.

Teece, D. 2009. Dynamic Capabilities & Strategic Management. Organizing for Innovation and Growth. Oxford. Oxford University Press.

Tenhunen, L. & Werner, R. 1993. Yrityskaupan käsikirja. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Tosey, P. 2008. Once Upon a Time: Tales Of Organizational Learning. *The Learning Organization*. Vol. 15, nro. 6. 454–462.

Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja. Helsinki. Talentum Media Oy.

Teemat ja keskusteluaiheet puolistrukturoituun teemahaastatteluun

Strategiateema

- Mihin suuntaan yhtiön liiketoiminta on mielestäsi menossa?
 - Onko suunta tavoitteiden mukainen
 - Uskotko että muut ovat kanssasi samaa mieltä? Jos epäselvyyttä, kerro mistä voisi johtua
- Ovatko yrityksen strategia, visio ja missio sinulle selkeitä? Jos ei, miksi?
- Koetko strategian tuovan suuntaa sinun tai ylipäätään henkilöstön toimintaan
- Onko henkilöstö mielestäsi omistautunutta yrityksen muutoksen läpiajioon (menneisyyteen peilaten)?
 - Onko tavoitteet koettu yhteisinä? Miksi/miksi ei?
 - Mitkä asiat omistautuneisuuteen/omistautumattomuuteen vaikuttaa?
 - Onko omistautuneisuus lisääntynyt tai vähentynyt ajan kuluessa? Onko sitä seurattu?
 - Tietävätkö kaikki tehtävänsä, osansa strategiassa? Tiedätkö sinä omasi?
 - Koetaanko strategia osana päivittäistä toimintaa vai siitä irrallisena?
 - Millä tavoin henkilöstöä osallistettiin muutokseen? Oliko strategia innostava?
- Onko toimintamallit/-tavat muuttuneet viime strategian lanseerauksen myötä vrt. sitä edeltänyt aika? Eli mitä ihmiset päivittäin tekevät
 - Minkälaisia näkyviä muutoksia organisaatiossa oli viimeisen kolmen vuoden aikana vrt. aika sitä ennen (jos sellaisia oli)?
 - Miten päämäärään suuntaavat tehtävät ja vastuut jaettiin/jakautuivat henkilöstölle?
 - Mitä käytännön toimia muutokseen kuului?
- Tiedätkö, ketkä olivat vetovastuussa aiemman strategian kehittämisestä ja sen läpivientiin liittyvistä pääkohdista?
 - Osaatko eritellä aiemman strategian toiminnallisia pääkohtia? Seurattiinko niiden toteutumista? Järjestettiin seurantapalavereita?
- Arvioi omin sanoin aiemman strategian onnistumista (muuten kuin numeerisesti), näkyikö sinun työssäsi?

Liite 1. Teemahaastattelut

- Oliko aiemmassa strategiassa käytetty strategiatyöryhmä mielestäsi hyvä ratkaisu? Jos oli, muuttaisitko siinä jotain?
- Viestittiinkö strategiaan liittyvistä asioista riittävästi ja riittävän selkeästi?
- Tehtiinkö strategiaan tai tavoitteisiin muutoksia matkan varrella?
- Oletko tyytyväinen omaan osuuteesi aiemman strategian toteutuksessa? Pystyitkö tekemään kaikkesi, tekisitkö nyt jotain toisin?

Kyvykkyysteema

- Koetko että johto (määrittele/tarkenna: lähiesimiestaso, keskijohto, ylin johto) on ollut kyvykäs aiemman muutoksen läpiviennissä?
 - Mitä korjaisit tulevaa kasvustrategiaa ajatellen?
- Koetko että nykyinen organisaatorakenne on toimiva myös tulevan, suunnitellun kasvun myötä?
- Koetko että yhtiön johdolla on riittävä osaaminen ja tarvittavat työkalut (tiedot, data, luvat konsernilta) suunnitteilla olevaan kasvuloikkaan liittyviin investointeihin, mahdollisiin yritysostoihin, rekrytointeihin, resurssien kohdistamiseen ja resursseille oikeanlaisten tehtävien kehittämiseen?
- Käyttääkö strategian kehittämisestä vastuussa oleva ylin johto aikansa mielestäsi tehokkaasti? Delegointi?
- Ovatko yrityksen nykyresurssit tehokkaassa käytössä?

Kasvuteema

- Oliko viime vuosina toteutunut myynnillinen kasvu strategian ansiota?
- Tiedätkö millä keinoin yhtiön kasvua haettiin/haetaan?
- Kannustetaanko yhtiössä innovointiin? Tiedätkö mihin organisaation sisältä tulevia innovaatioita voi esittää? Palkitaanko siitä?
- Onko mielessäsi jotain kehityskohteita tms. yrityksen kasvua ajatellen?

Liite 1. Teemahaastattelut

- Onko kaikkiin myynnin kasvun strategiaa koskeviin tuoteryhmiin mahdollista saada kaksinkertainen markkinaosuus?