

# **Strategian implementointi teollisuuden kasvuhakuisissa PK- yrityksissä**

**Strategy implementation in industrial growth-oriented  
SMEs**

Kandidaatintyö

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä: Arttu Maukonen**

**Työn nimi: Strategian implementointi teollisuuden kasvuhakuisissa PK-yrityksissä**

**Vuosi: 2022**

**Paikka: Lappeenranta**

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.

54 sivua, 2 taulukkoa, 6 kuvaa ja 1 liite

Tarkastajat: Tutkijatohtori Kirsi Kokkonen ja nuorempi tutkija Mira Timperi

**Hakusanat: Strategia, strategian implementointi, strateginen johtaminen, strateginen suunnittelu, PK-yritykset, teollisuus**

**Keywords: Strategy, strategy implementation, strategic implementation, strategic management, strategic planning, SMEs, industry**

Kandidaatintutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten suunniteltu strategia kyetään toteuttamaan yritysmaailmassa onnistuneesti, implementointikeinojen avulla. Tutkimus käsittelee strategian ja sen käytännön toteuttamista tutkivaa kirjallisuutta sekä teoreettisia viitekehyksiä, kuten strategiahierarkiaa. Osana tutkimusongelmaa on strategian implementointiin liittyvät haasteet sekä niiden ratkaiseminen. Tutkimus on kirjallisuuskatsaus, joka sisältää empiirisen tutkimuksen kolmesta kotimaisesta teollisuuden kasvuhakuisesta PK-yrityksestä. Empiria tutkii case-pohjaisella metodilla, mitä keinoja hyödyntäen kolme kotimaista yritystä toteuttavat strategian implementoinnin.

Sekä strategiakirjallisuudesta että empirian pohjalta on löydettävissä ratkaisuja, joiden avulla strategia kyetään implementoimaan. Myös strategian jalkauttamiseen liittyviä ongelmia, kuten johtamiskyvyttömyyttä sekä osaamisen puutetta on mahdollista korjata, vaikka yksiselitteistä ”hopealuotia” ei tutkimus tarjoa.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	3
1.1	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	3
1.2	Rajaus, rakenne ja menetelmät.....	4
2	STRATEGIA JA STRATEGIATYÖ	6
2.1	Strategia yritys-elämässä.....	6
2.2	Strategiseen päätöksentekoon ja toimijan kykyihin vaikuttavat tekijät .....	7
2.3	Strateginen suunnittelu ja johtaminen.....	9
2.4	Strategiaprosessi.....	11
2.5	Strategiatyön analysointivälineet .....	13
3	STRATEGIAN IMPLEMENTOINTI	16
3.1	Strategiset sekä operatiiviset toimenpiteet strategian implementoinnin keinoina ...	16
3.2	Implementoinnin kriittiset menestystekijät .....	21
3.3	Keskijohdon merkitys strategian implementoinnissa .....	26
4	STRATEGIAN IMPLEMENTOINNIN HAASTEET	28
4.1	Strategiatyön ja sen implementoinnin moninaiset haasteet .....	29
4.2	Strategiaan liittyvät haasteet PK-yrityksissä.....	30
4.3	Strategiaan ja sen implementointiin liittyvien haasteiden ylittäminen .....	31
5	TEOLLISUUDEN KASVUHAKUISET PK-YRITYKSET	34
5.1	PK-yrityksen kasvu ja sen vaiheet .....	34
6	EMPIIRINEN TUTKIMUS	37
6.1	Menettely .....	37
6.2	CASE A.....	38
6.3	CASE B.....	42
6.4	CASE C.....	47
6.5	Case-yritysten analysointi .....	52
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Yritysmaailman digitalisoituminen sekä entistä ketterämmät ratkaisut ovat nostaneet kriittisten menestystekijöiden (*critical success factors*) rimaa. Johnsonin (2008, s. 228) mukaan karsinta- ja ratkaisutekijät kuvaavat toimialalla vaadittuja toimia, ja toisaalta tuotteen ominaisuuksia, joihin ympäristöolosuhteet, kuten ilmastonmuutos, ovat asettaneet uusia haasteita (Moktadir et al. 2020, s. 1; Řehoř et al. 2021, ss. 1-2). Tavoitellessaan menestyksen tietä ja vastatakseen näihin muuttuviin ympäristöolosuhteisiin, useat pienet ja keskisuuret yritykset ovat omaksuneet kannattavaksi toimeksi määritellä idealistinen kuva tulevaisuudesta, johon pyritään. Tämä tarkoittaa visiota, mistä yritykset johtavat strategiset tavoitteet sekä pyrittyn lopputulokseen vaaditut toimenpiteet (Johnson et al. 2005, ss.163-165).

Cramerin (1998, ss. 18-19) mukaan toimenpiteiden lopputuloksina saavutetut kilpailutekijät, kuten entistä ekologisemmat tuotteet tai tehokkaampi arvonaluonti, määrittävät liiketoiminnan suhteellisen edun verrattuna muihin toimijoihin ja näin mahdollistavat ketterille PK-yrityksille mahdollisuuden pyrkiä kasvuun. Juuri nämä kilpailuedun saavuttamiseksi asetetut toimet kuvaavat strategian elinkaarta, johon myös strategian implementointi sijoittuu. Strategian implementointi tarkoittaa strategisten päätösten täytäntöönpanemista, eli jalkauttamista organisaatiossa (Jones & Hill 2013, s. 13). Moninaisessa ympäristössä yrityksiltä vaaditaan muutoskykyä kohdata asiakkaiden tarpeet, joihin toimijat vastaavat strategialla ja sen jalkauttamisella (Kamensky 2014, ss. 18-19).

## 1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kandidaatintutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten suunniteltu strategia kyetään toteuttamaan onnistuneesti implementointikeinojen avulla. Laaja-alaisemmin tutkimuksessa syvennytään yritysmaailman strategiaan, sen johtamiseen sekä strategiaprosessiin, implementoinnin näkökulmasta. Lisäksi selvitetään, millä toimilla kolme kotimaista teollisuuden PK-yritystä onnistuvat jalkauttamaan strategiansa omassa liiketoiminnassaan.

Tämän pohjalta päätutkimuskysymys on:

*“Kuinka yrityksen johto kykenee sitouttamaan koko organisaation osaksi strategisen vision toteuttamista?”*

Kandidaatintutkimus käsittelee strategian toteutusta aina yrityksen ylätasolta ruohonjuuritasolle asti. Kuinka teollisuuden PK-yritys ja sen johto kykenee hyödyntämään hierarkian eri asteet saavuttaakseen menestystä. Usein vasta strategisten toimenpiteiden realisoituminen määrittää ne yrityksen kilpailutekijät, jotka muodostavat yrityksen kilpailuedun verrattuna toimialan muihin kilpailijoihin (Tawse et al. 2021, s.1). Tutkimuksen apukysymyksiä ovat:

*”Mitä strategian implementointi on ja kenelle se kuuluu?”*

*”Mitä haasteita strategian implementointiin liittyy?”*

*”Miten ratkaista strategian implementointiin liittyvät haasteet?”*

Tutkimuksen apukysymysten tarkoituksena on arvioida strategian implementoinnin, eli jalkauttamisen menetelmiä yritysmaailmassa, ja toisaalta selvittää, toteutetaanko implementointi ylimmän johdon, keskijohdon, alempien hierarkiaportaiden vai kaikkien näiden toimesta. Edellä mainittujen kokonaisuuksien lisäksi, tutkimus käsittelee apukysymysten avulla strategian implementointiin liittyviä haasteita sekä tapoja ratkaista niitä.

## **1.2 Rajaus, rakenne ja menetelmät**

Strategia on tieteessä laajasti tutkittu käsite, jolle ei vielä nykypäivänäkään ole löydetty yksiselitteistä määritelmää. Käsitteen moninaisuus johtuu sen tulkinnanvaraisuudesta, joka riippuu henkilön näkökulmasta käsitellä strategiaa. Tästä esimerkkinä on lähestymistapa, jossa strategiaa luonnehditaan sen tapahtumaketjumaisen luonteensa vuoksi prosessina. Käsitteen juuret juontavat Antiikin Kreikkaan, jossa sana ”*strategos*” tarkoittaa lähteestä riippuen sotajoukon johtajaa tai taitoa johtaa (Kajanmaa 2021, ss. 33-34; Kamensky 2014, s.16). Tämän kandidaatintutkimuksen tarkoituksena ei ole käsitellä strategiaa sotatieteiden näkökulmasta,

jonka sen vuoksi tutkimukselle on asetettu hypoteesi. Lähtökohtana kandidaatintutkimukselle on se, että strategian avulla johto kykenee erottamaan epäolennaisuudet tärkeistä tekijöistä ja näin tavoittelemaan liiketoiminnallista menestystä. Liike-elämässä strategialla tarkoitetaan menestyksen saavuttamiseksi vaadittua suunnitelmaa, sekä tulevaisuuden olosuhteiden arviointia. Näiden toimien tarkoituksena on kietoa tavoitteet osaksi konkreettisia toimenpiteitä. (Stacey 2000, s. 40)

Tutkimuksen rajaus kohdistuu yksityisen sektorin liiketoimintaan ja strategiaan. Niin teoria, kuin myös työssä käsiteltävät tutkimukset sekä empiriaosuus, käsittelevät strategiaa sen suunnittelun, johtamisen, täytäntöönpanon, sekä näihin vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Pienet- ja keskisuuret yritykset ja niiden käsittely kohdistuu teollisuuteen, kuitenkin raajamatta yrityksiä tiettyyn toimialaan.

Työn rakenne etenee strategiakirjallisuuden pohjalta rakennetun teoreettisen viitekehyksen käsittelystä empiriaan, jonka tarkoituksena on arvioida strategian implementointikeinoja, implementointiin liittyviä riskejä ja niiden ratkaisemista. Empiria koostuu kvalitatiivisesta tutkimusosuudesta, eli puolistrukturoiduista haastatteluista ja haastatteluiden tulosten analysoinnista. Tämän kautta päädytään johtopäätöksiin ja yhteenvedoon.

## 2 STRATEGIA JA STRATEGIATYÖ

Ennen strategian jalkauttamisen käsittelyä, kandidaatintutkimus tarkastelee tärkeimpiä käsitteitä, joiden tarkoituksena on selventää lukijalle strategian luonnetta yrityselämässä. Tässä luvussa määritellään strategia, arvioidaan siihen vaikuttavia tekijöitä sekä käsitellään strategiaprosessin elinkaarta ja johtamista.

### 2.1 Strategia yrityselämässä

Yritysmaailmassa toimijat pyrkivät luomaan lisäarvoa asiakkailleen ja sitä kautta tuottamaan voittoa omistajilleen (Finlex 2006). Jotta yritys kykenee onnistumaan tehtävässään, sen on kannattavaa asettaa toiminnalleen laaja-alainen näkemys pitkälle aikavälille. Tätä kutsutaan visioksi, joka antaa suunnan koko yrityksen toiminnalle. (Johnson et al. 2005, ss. 163-165) Kun yrityksellä on laaja-alainen suunta, yritys kehittää valikoiman keinoja, eli strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visionsa. (Grant 2019, s. 29)

Kamenskyn (2010) mukaan strategia voidaan jakaa kolmeen toisiaan täydentävään näkökulmaan:

- i) Strategia on toiminnan suuntaviiva, joka koostuu keskeisten tavoitteiden valinnasta
- ii) Strategia auttaa hallitsemaan ympäristöä siten, että yrityksen on mahdollista toimia
- iii) Yritys pyrkii tietoisesti tarkastelemaan sekä hallitsemaan yrityksen sisäisiä sekä ympäristön ulkoisia tekijöitä strategiassaan

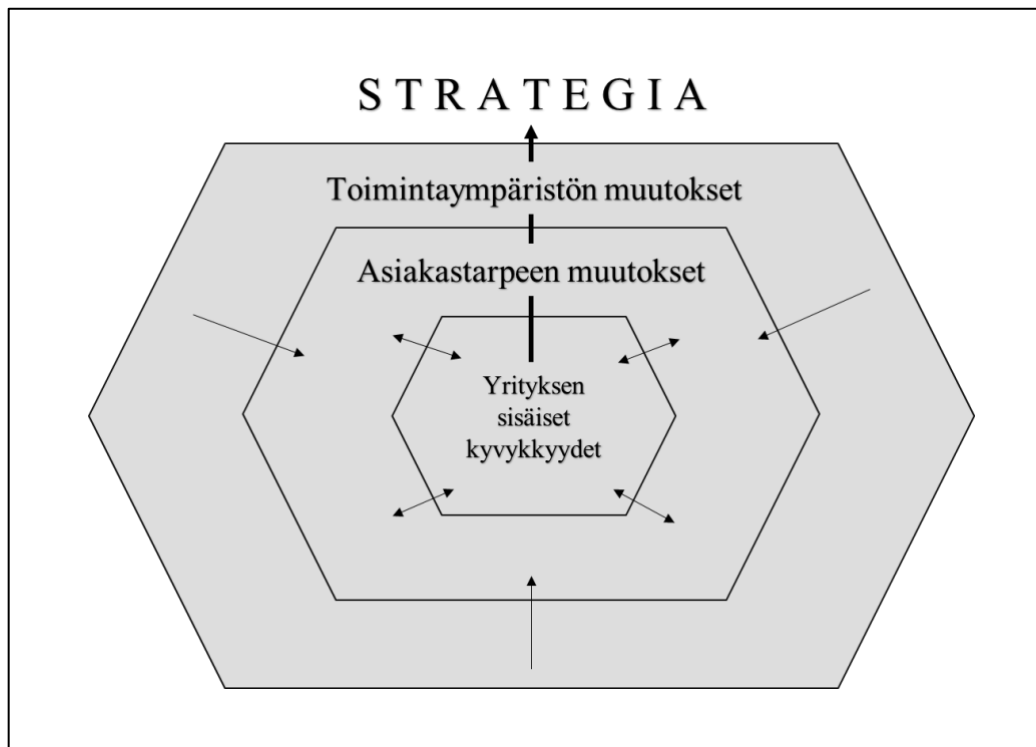
Määritelmässä korostuvat yrityksen liiketoimintaympäristö, eli muuttuva maailma, sekä liiketoiminnan jatkuvuuden saavuttaminen (Kamensky 2014, ss. 18-19). Myös Chaffeen (1985, s.1) näkemyksen mukaan organisaatiot käyttävät strategiaa selviytyäkseen muuttuvassa ympäristössä.

## 2.2 Strategiseen päätöksentekoon ja toimijan kykyihin vaikuttavat tekijät

Yritysmaailmassa toimija on ulkoisten tekijöiden, kuten ympäristömuutosten, teknologisen kehittymisen ja kilpailijoiden ratkaisuiden vaikutusten alaisena, joihin se pyrkii vastaamaan strategian avulla (Kamensky 2014, ss. 18-19). Yrityksen kilpailukyvyn kannalta on kannattavaa identifioida ne asiat, joita toimijalta sekä sen tuotteelta vaaditaan pystyäkseen kilpailemaan markkinoilla menestyksekkäästi. Näitä kutsutaan kriittisiksi menestystekijöiksi (*critical success factors*) ja ne toimivat karsinta- ja ratkaisutekijöinä. Jos yritys onnistuu menestymään näissä niin sanotuissa kilpailuissa, sillä on mahdollisuus voittaa kilpailijat. Esimerkkeinä kriittisistä menestystekijöistä ovat tuotteen hinta, tekniset ominaisuudet, paketointi sekä toimitus- ja asennusratkaisut. (Johnson et al. 2008, s. 228) Lisäksi esimerkkinä kilpailijoita tehokkaampi ja tekoälyä hyödyntävä tuotantoprosessi luo toimijalle kustannuskilpailukykyä verrattuna muihin kilpailijoihin, joka voi toimia ratkaisutekijänä kilpailutilanteessa. Ratkaisutekijöiden avulla saavutettu suhteellinen etu muodostaa toimijalle sen kilpailuedun (Junikka & Lehtomäki 2017).

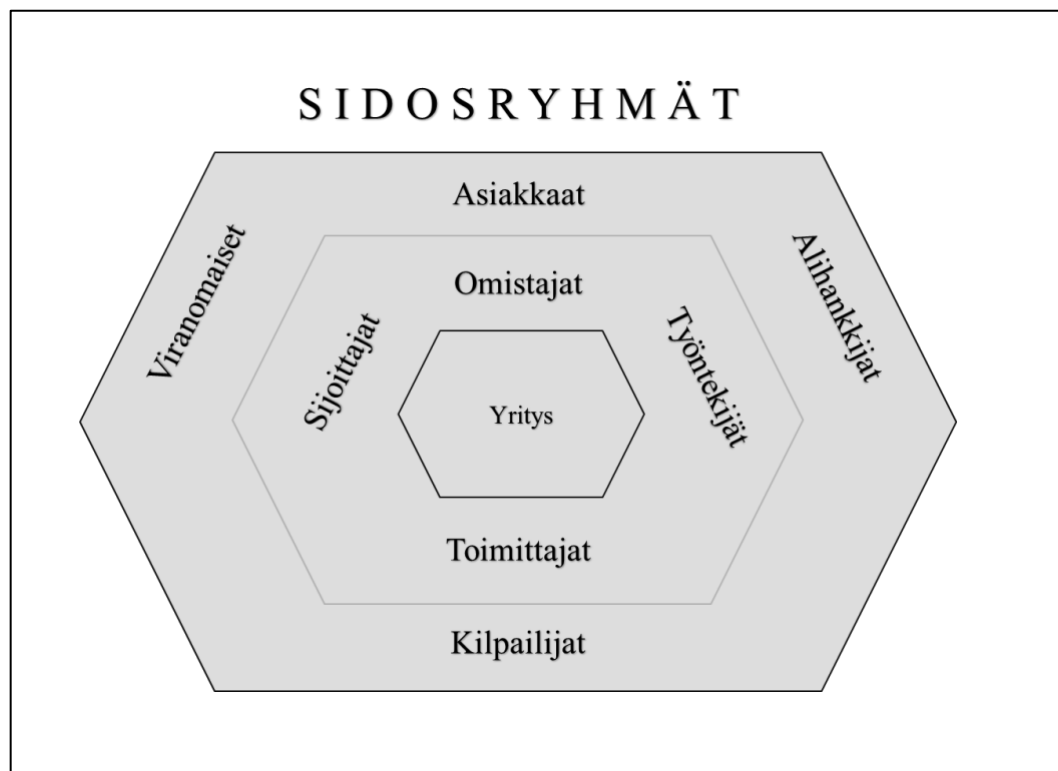
Kriittisiin menestystekijöihin vastatakseen toimijan on hallittava ja johdettava sen hallussa olevia resursseja, mukaan lukien inhimillistä pääomaa. Toimijan omat voimavarat sekä niiden hyödyntäminen muodostavat yrityksen sisäiset kyvykkyydet, joilla kilpailijoista erottautuminen mahdollistetaan. (Johnson et al. 2005, s. 133; Grant 2019, s. 31) Menestyksen saavuttamiseksi toimijan on siten identifioitava omat kyvykkyytensä sekä tunnistettava resurssien niukkuuden asettamat rajat (Cramer 1998, ss. 3-5). Kun yritys on tietoinen omien kyvykkyyksien lisäksi asiakkaiden, kilpailijoiden sekä ympäristön luomista vaatimuksista, se on valmis rakentamaan strategian, joka vastaa sen ympärillä vaikuttaviin tekijöihin. Kuten kuva 1 osoittaa, strategia vastaa sekä asiakastarpeiden että toimintaympäristön muutoksiin. (Kamensky 2014, s.18; Oiva 2007, s. 59).





Kuva 1. Strategia ratkaisuna ympäristömuutoksiin (mukaiillen Espoo 2017 s. 14)

Toimintaympäristö ja ulkoiset tekijät ovat käsitteinä kattavia, mutta ne eivät yksiselitteisesti tuo esille yrityksen päätöksenteon kannalta kaikkia merkittäviä tekijöitä, kuten sidosryhmiä. Ympäristömuutosten lisäksi yrityksen on kyettävä tunnistamaan sille merkittävimmät tahot, joiden kanssa se i) on vuorovaikutuksessa, ja ii) joihin se osittain perustaa oman strategiansa. Sidosryhmät tarkoittavat niitä tahoja, jotka vaikuttavat yritykseen ja joihin yritys itse vaikuttaa vastavuoroisesti (Kuva 2). Yrityksen merkittävimpiin sidosryhmiin kuuluvat muun muassa heidän asiakkaansa, omistajansa, työntekijänsä, kilpailijansa sekä kumppaninsa. (Hatch 2006 s. 70; Tieteen termipankki 2015)

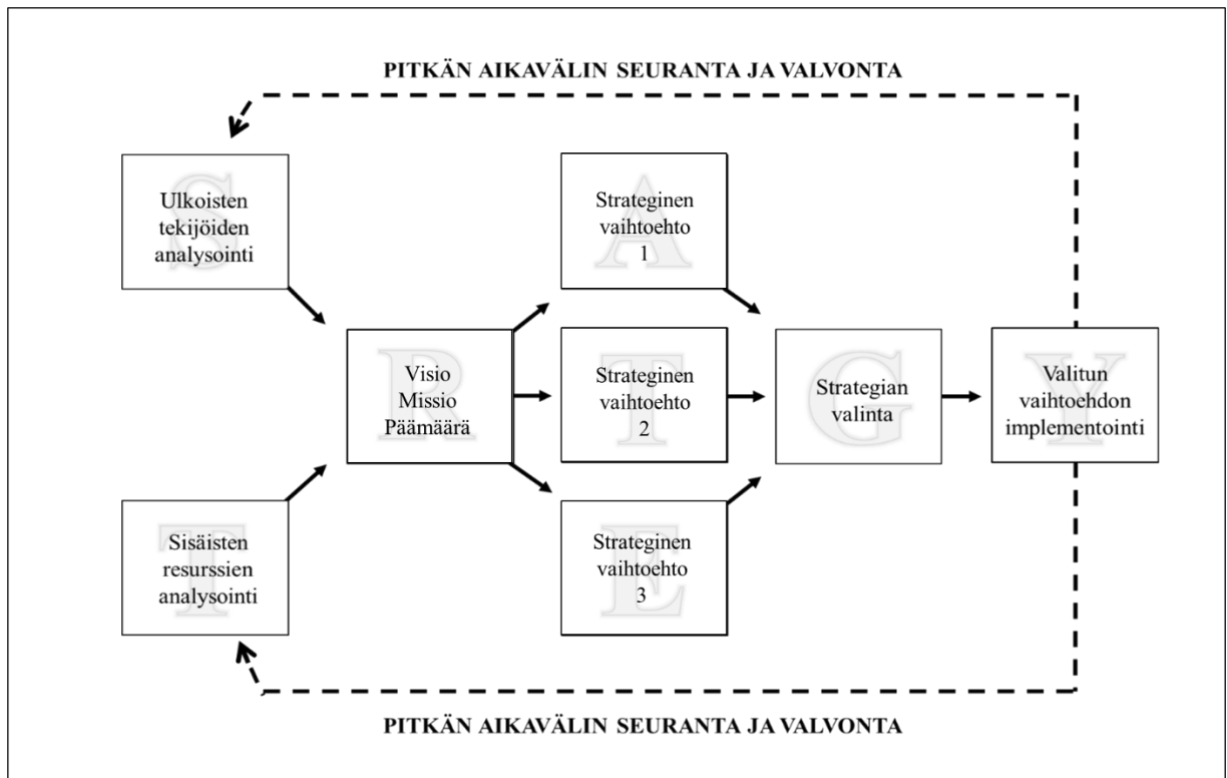


Kuva 2. Sidosryhmät (mukaillen Hatch 2006 s. 70)

Sidosryhmien arverkoston tunnistamisella on merkittävä rooli strategiassa, koska yritys on jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa ryhmien kanssa. Tunnistamalla tärkeimmät sidosryhmät, yritys tiedostaa strategian onnistumiseen vaadittavat tekijät tarkemmin.

### 2.3 Strateginen suunnittelu ja johtaminen

Strateginen johtaminen tarkoittaa organisaation tarkoituksen, suunnitelmien sekä toimenpiteiden tunnistamista niiden saavuttamiseksi. Yksinkertaisimmillaan, strateginen johtaminen koostuu joukosta tekijöitä ja valintoja, joita johto hallitsee ja monitoroi (Kuva 3). (Lynch 2018 s. 9) Subba (2010) korostaa strategian johtamisessa sen luomisprosessia, koska strategian rakentaminen luo valmiudet liiketoiminnalle. Toisaalta, strategista johtamista voidaan myös lähestyä moninaisena alana, jonka tarkoituksena on arvioida yrityksen sekä muiden markkinaosapuolten keskinäisiä suhteita sekä kilpailuasemaa – johdon näkökulmasta. Tämä tarkoittaa perusteellista ymmärrystä laajemmasta ympäristöstä, jossa yrityksen on toimittava, ja toisaalta sen rajoissa tehdyistä päätöksistä sekä niiden toimeenpanemisesta. (Nag et al. 2007 s. 12)



Kuva 3. Strategian monitorointi (mukaillen Lynch 2018 s. 3)

Siirryttäessä yrityksen menestystarinassa eteenpäin, yritys suunnittelee strategian päämäärien saavuttamiseksi. Kamenskyn (2014) mukaan yrityksen menestymiselle kolme merkittävintä vaatimusta strategisen johtamisen näkökulmasta ovat:

- i) Luoda menestysstrategia
- ii) Toteuttaa strategia
- iii) Uudistaa strategia

Kuten Kamensky ehdottaa, menestysstrategia perustuu strategisten päämäärien toimenpiteiksi saattamiseen. Jotta toimenpiteet toteutetaan oikein, niiden pitää perustua tarkasti harkittuihin valintoihin, jotka johto määrittää. Strategiset valinnat perustuvat yrityksen elämäntehtävään, eli visioon sekä strategisiin bisnesalueisiin (*strategic business areas*), johdon rakentamiin analyyseihin ja nykyisiin strategioihin. (Kamensky 2014, s. 218) Strategiset liiketoimintalueet tarkoittavat niitä liiketoimintoja, joissa yritys aikoo harjoittaa liiketoimintaa vision saavuttamiseksi. Syy, jonka takia puhutaan liiketoimintojen segmentoinnista, perustuu seuraaviin tekijöihin. Tuotteiden houkuttelevaisuus sekä asiakastarpeet eroavat eri

maantieteellisillä markkinoilla ja toimialoilla, jolloin kilpailuedun saavuttamiseksi tehtävät toimet myös eroavat toisistaan (Porter 1985, ss. 284-290). Edellä mainitusta tekijöistä toimija johtaa ne strategiset tavoitteet, joita kohti se alkaa työskentelemään. Kamensky (2014, ss. 218-224) jakaa strategiset tavoitteet neljään kategoriaan, vaikkakin korostaa niiden tarvetta tukea toisiaan tavoiteyhdistelmänä:

- i) Taloudelliset tavoitteet
- ii) Ulkoisen tehokkuuden tavoitteet
- iii) Sisäisen tehokkuuden tavoitteet
- iv) Kehittämistavoitteet

Taloudelliset tavoitteet tarkoittavat yrityksen kannattavuuden, vakavaraisuuden sekä likviditeettikyvyn tavoitteita. Valittu liikevoittomarginaali tai määritetty sijoitetun pääoman tuotto ovat oivia tavoitteita tähän kategoriaan. Seuraavat tavoitteet kohdistetaan ulkoisiin sekä sisäisiin tehokkuustekijöihin. Sisäisen tehokkuuden tavoitteet tarkoittavat arvoketjuun sekä resurssien hyödyntämiseen, tuotokseen sekä johtamiseen liittyviä tavoitteita. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteet kohdistuvat ympäristöön sekä sidosryhmiin. Neljäntenä ja viimeisenä tavoitekategoriana ovat kehittämistavoitteet. Kehittämistavoitteilla pyritään kehittämään ratkaisuja valmiiksi identifioituihin ongelmiin tai vaihtoehtoisesti kehitetään toimintaa täysin uusilla ratkaisuilla. Tavoitteena voi olla esimerkiksi keskinkertaisiin tuloksiin tyytymisen pois kytkeminen yrityskulttuurista. (Kamensky 2014, ss. 218-224) Juuri kehittämistavoitteet läpäisevät yrityksen organisaatorakenteen sen kaikessa kokonaisuudessaan ja sen takia niillä on mahdollista kehittää kandidaatintutkimuksen kannalta tärkeitä, strategian jalkauttamisen keinoja.

## 2.4 Strategiaprosessi

Seuraavaksi kappaleessa käsitellään strategiaprosessia ja sen elinkaarta. Strategisen johtamisen yläpuolella vaikuttaa strategiaprosessi, mikä leikkaa strategiatyön sen kaikessa kokonaisuudessaan (Kamensky 2010, s. 15). Jonesin ja Hillin (2013) mukaan mahdollisimman tehokas strategiaprosessi, joka tuottaa toimijalleen kilpailuetua, saavutetaan onnistuneen johtamisen (*strategic leadership*) avulla. Teoksessa ”Theory of Strategic Management”, kirjoittajat jakavat strategian kahteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on strategian valinta ja

strateginen suunnittelu (*strategic formulation*), ja toinen vaihe on strategian jalkauttaminen (*strategic implementation*). Implementointi tarkoittaa toiminnan saattamista käytäntöön. Strategiaprosessia ohjaa tehokkuuteen pyrkiminen sekä yrityskulttuurin ja yritysraakenteen kehittäminen. (Jones & Hill 2013, s. 13)

Kuten edellä mainitussa teoksessa, myös Vuorisen (2013, s. 39) mukaan strategiaprosessin osat voidaan jakaa kahteen pääryhmään, jotka ovat suunnittelu- ja implementointiosuus. Tarkemmin tarkasteltuna strategian suunnitteluvaiheeseen kuuluvat Lindroosin ja Lohiveden (2010, s. 29) mukaan kolme kokonaisuutta:

- i) Tietojen keruu ja analysointi ulkoisista sekä sisäisistä tekijöistä
- ii) Strategian määrittely
- iii) Strategisten projektien suunnittelu

Tietojen keruun toteuttaminen antaa toimijalle kokonaisvaltaisen kuvan liiketoimintaympäristöstä, jonka jälkeen johto määrittelee toiminnalleen vision, päämäärät ja strategiakauden pituuden (Lindroos & Lohivesi 2010, ss. 40-42). Projektien suunnittelu koostuu asetettujen resurssien ja hankkeiden valmistelusta, jonka avulla strategiset päämäärät ja tavoitteet pyritään saavuttamaan (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 29-31). Suunnitteluvaiheen jälkeen toteutetaan Vuorisen (2013, s. 39) kuvailema implementointiosuus, joka koostuu kahdesta vaiheesta:

- i) Strategian toteutus
- ii) Strategian seuranta, arviointi ja päivitys

Strategian toteutus perustuu käytännön päivittäisjohtamiseen sekä tuottavaan tekemiseen. Strategian implementoinnissa rakennetaan strategiakaudelle kattavia toimintasuunnitelmia tai -ohjelmia, jotka tukevat strategian onnistumista. Toimintasuunnitelmien toteutus koostuu tarkasti määritellyistä toimikausi-, kvartaali- tai vuositavoitteista. Strategiasta johdettu esimiestyöskentely sekä tarkat osatavoitteet turvaavat strategisten päämäärien tavoittamisen. Kuten kappaleessa 2.3 ”Strateginen suunnittelu ja johtaminen” esitelty kuva 3 demonstroi, ylimmän johdon rooli on toimia valvovana osapuolena toteutusvaiheessa. Johdon on kuitenkin

kannattavaa pyrkiä vauhdittamaan sekä olemaan läsnä käytännön päivittäisjohtamisessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 46)

Strategian implementointiosuuden viimeinen vaihe on seuranta, arviointi ja päivitys. Yrityksen ja ympäristön elinkaaren myötä niin ympäristötekijät kuin myös sisäiset kyvykkyydet elävät, minkä takia ne vaativat jatkuvaa tarkastelua ja päivittämistä. Mitä pidemmälle ajanjaksolle strategia on laadittu, sitä suuremmat ovat myös sen sisältämät riskitekijät. Strategian joustavuus, johdon muutoshalukkuus sekä tukea antavat strategialinjaukset ovat merkittäviä voimavaroja ennalta arvaamattomien vastoinkäymisten realisoituessa. (Lindroos & Lohivesi 2010, ss. 46-47)

Kuinka strategiaprosessi näkyy yrityksissä? Toimijoiden strategiaprosessit sisältävät hyvin paljon yhtäläisyyksiä, mutta Näsin mukaan suomalaisten yritysten toteutusprosessit eroavat suuresti toisistaan. (Lindroos & Lohivesi 2004; Näsi & Aunola 2001) Kamenskyn (2014, s. 15) mukaan strategiaprosessi on ratkaiseva osa liiketoimintaa, vaikka ammattilaiset päätyvätkin usein keskittämään voimavaransa operatiivisiin toimiin. Tämä toimintatapa on havaittavissa yritysjohtajien lisäksi niin yritysmaailman akateemikoiden, kuin myös konsulttien toiminnassa. Kamensky muistuttaa, että ilman onnistunutta strategiaprosessia johdon suunnittelema strategia uhkaa kärsiä laadun, tuottavuuden ja uudistamisen näkökulmasta. Strategiatyö on jatkumo, joka sisältää luomisen, implementoinnin ja muuttamisen vaiheet. Nämä kaikki ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa (Johnson 2005, ss. 2–15).

## **2.5 Strategiatyön analysointivälineet**

Strategisia työvälineitä on lukuisia, joiden käytöllä voidaan saada lisäarvoa sekä strategisen suunnittelun että implementointivaiheen tekemiseen. Analysointivälineisiin kuuluvat muun muassa markkina- ja toimiala-analyysit, Business Model Canvas (*BMC*) sekä skenaario- ja riskianalyysit.

Markkina-analyysi on katsanto markkinoiden, kuten tietyn maantieteellisen alueen nykytilanteesta, muutoksista sekä sen asiakkaiden ostokäyttäytymisestä (Roose 2018). Markkinakatsausta muistuttava toimiala-analyysi avaa toimialan sidosryhmiä sekä voimia. Toimiala-analyysin rakentamisessa voidaan hyödyntää Porterin viiden kilpailuvoiman mallia,

jossa kilpailuvoimat ovat uusien kilpailijoiden uhka, nykyiset kilpailijat, korvaavat tuotteet ja asiakkaiden sekä toimittajien neuvotteluvoima (Chen & Cheng 2019). Ohessa esimerkki toimiala-analyysistä, jossa on hyödynnetty Porterin käsitteitä (Taulukko 1). Erityisesti, kun toimiala kohtaa murroksen, kilpailuvoimien arviointi antaa toimijalle mahdollisuuden tunnistaa eri ryhmien ja sidosryhmien vaikutuksen yrityksen omaan toimintaan sekä keskeiseen strategiaan. Sekä markkina- että toimiala-analyysit toimivat strategisen suunnittelun sekä implementointivaiheen tukena, koska niiden avulla voidaan päivittää yrityksen ymmärrys ajan tasalle, oli kyseessä tuleva tai jo voimaan otettu strategia.

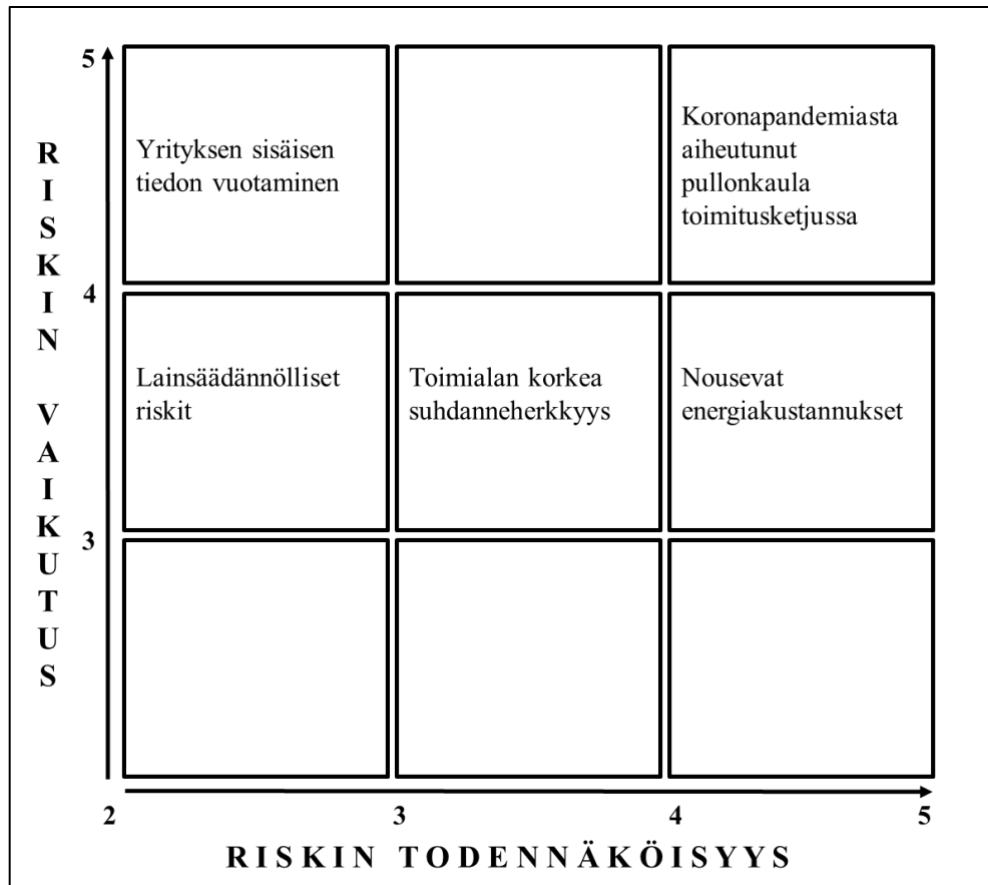
Taulukko 1. Esimerkki toimiala-analyysistä

<b>Porterin kilpailuvoimiin perustuva toimiala-analyysi</b>				
<b>Uudet kilpailijat</b>	<b>Nykyiset kilpailijat</b>	<b>Korvaavat tuotteet</b>	<b>Asiakkaiden neuvotteluvoima</b>	<b>Toimittajien neuvotteluvoima</b>
Pienillä tulokkailla kyky erikoistua rajattuun markkinapaikka-liiketoimintaan	Investointikyvykyys allokoida resurssit teknologiseen kehitykseen	Asiakkaat pystyvät vaihtamaan korvaaviin tuotteisiin helposti, koska tuotteissa on alhaiset vaihtokustannukset	Markkinapaikassa X asiakkaiden taso alhainen. Sen takia yksittäisellä asiakkaalla huomattava neuvotteluvoima	Ympäristödiologian tiivistäminen riippuu avainoimittajien kannusteista sekä innovaatio-tekniologiasta
Uusilla kilpailijoilla kyky toimeenpanna päätökset nopeasti	Avainkilpailijan merkittävä markkinaosuus	Kilpailijoiden erikoistuminen tietyn erikoisosaamisen tuotteisiin & palveluihin		

Business Model Canvas kuvaa yrityksen liiketoimintamallia sen arvonluonnin kautta. Niin sanottu “liiketoiminnan huoneentaulu” yksinkertaistaa liiketoimintamallin visuaaliseksi kokonaisuudeksi, joka osoittaa sekä yrityksen sisäisille että ulkoisille osapuolille yrityksen keskeisimmät menestystekijät (Hasan et al. 2020, s. 3; Varma 2021)

Strategisen johtamisen analyysityökaluna on mahdollista käyttää riski- ja skenaarioanalyysia, kuten riskimatriisia ja siitä johdettuja varasuunnitelmia. Riskimatriisin tarkoituksena on kartoittaa etukäteen eri skenaarioita, joita yritys tunnistaa. Skenaariot ovat yritykseen

kohdistuvia riskejä, joiden realisoitumista toimija pitää todennäköisenä tai epätodennäköisenä. Jokainen valittu riski sijoittuu riskimatriisissa tiettyyn kohtaan sen merkittävyyden ja todennäköisyyden mukaan. Ohessa esimerkki riskimatriisista, jossa on fiktionaalisia riskejä yrityksen toimintaympäristöstä ja liiketoiminnasta (Kuva 4). (Kamensky 2014, s. 333, 62; Clarke & Varma 1999)



Kuva 4. Esimerkki riskimatriisista (mukaiillen Kamensky 2014, s. 333)

Riskimatriisin pohjalta yritys tietää todennäköisimmät riskit, vaikutukseltaan vakavimmat riskit ja muut riskit näiden väliltä. Riskimatriisin rakentaminen on kannattavaa toteuttaa uuden strategian valmistelussa, tai tilanteessa, jossa ympäristötekijät muuttuvat. Analyysin jälkeen toimija voi varautua riskeihin tarkoilla toimintaohjeilla ja varasuunnitelmillä. Varsinkin riskianalyysi ja siitä tehty varasuunnitelma on kannattavaa toteuttaa ylimmän tai keskijohdon yhteistyöllä, jotta saatavilla oleva tilannetieto peilautuu analyyseissä. (Clarke & Varma 1999, ss. 3-9)



### 3 STRATEGIAN IMPLEMENTOINTI

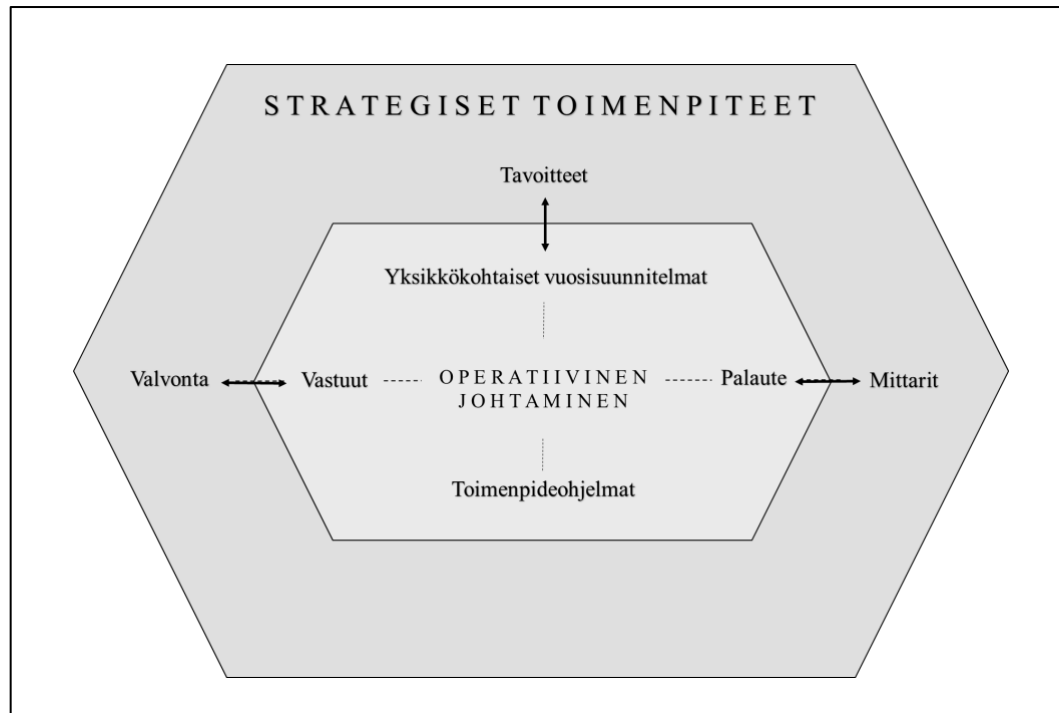
Seuraavassa kappaleessa käsitellään strategian implementointia, eli päätöksenteon kannalta merkittävintä kokonaisuutta. Strategian implementointi, eli jalkauttaminen tarkoittaa strategian todeksi elämistä sekä käytännön toteuttamista (Whittington et al. 2014, s. 396). Strategiakirjallisuudessa täytäntöönpano on termi, jolla on ajoittain polarisoituneita merkityksiä. Tässä kandidaatintutkimuksessa implementoinnin käsitteellä tarkoitetaan strategian toteuttamista ja sen menetelmiä, lähtökohtaisesti hierarkiaportaassa ylhäältä alaspäin määrättyinä. Kuitenkin strategian muutos, joka sisällytetään strategian implementointivaiheeseen, voi konkretisoida useissa eri muodoissa. Muutos voi tulla määrättyinä johtoportaalta, tai sen tarve voi nousta esiin funktion tai tuotantotyöntekijän huomaamasta puutteesta (Huy 2012, s. 3).

Tehokas strategian toteuttaminen on potentiaalinen kilpailuedun lähde (Tawse et al. 2021, s.1). Salmisen (2008, ss. 45-51) mukaan implementointi sisältää strategisten päätösten toimeenpanemisen, sekä vastuun jakamisen organisaatiossa. Toimeenpanemiseen kuuluvat strategialanseeraus, henkilöstön motivoiminen ja palautekanavien valmistelu. Strategisten roolien selkeyttäminen ja organisaatiokaavioiden päivitykset taas sisältyvät vastuunjakamiseen. (Salmisen 2008, ss. 47-51) Ilman kykyä sitoutua tehtyihin päätöksiin yrityksen strategia epäonnistuu.

#### 3.1 Strategiset sekä operatiiviset toimenpiteet strategian implementoinnin keinoina

Liiketoimintastrategian saattaminen maaliin kulkee operatiivisen toiminnan kautta. Strategian toteuttamista ei ole kannattavaa lähestyä irrottamalla, vaan yhdistämällä se yrityksen taloudelliseen, teknologiseen sekä sosiaaliseen kykyyn. Kamenskyn mukaan strategian kytkentä, eli strategian niin sanottu ”vyöryttäminen” vuosisuunnitelmiin, palkitsemisjärjestelmiin, päivittäisjohtamiseen sekä ihmisten henkilökohtaisiin tavoitteisiin, voidaan toteuttaa useilla eri työkaluilla. Kyseisiin työkaluihin kuuluvat strategiset toimenpiteet, kuten strateginen toimenpideohjelma, ja toisaalta käytännön läheisemmät toimintamallit, kuten operatiiviseen johtamiseen periaatemalli. Siinä, missä strategisella toimenpideohjelmalla pyritään eliminoimaan kohtaanto-ongelma liiketoimintastrategian ja operatiivisen toiminnan

välillä, operatiiviset johtamismallit ja niiden sisältämät vuosisuunnitelmat antavat konkreettisempia menetelmiä käytännön työskentelyyn. Strategian implementointiin tarkoitettuja malleja löytyy kirjallisuudesta lukemattomia määriä, mutta näillä kaikilla on yhteinen nimittäjä – tavoitetila. (Kamensky 2014, ss. 61, 323, 344-346) Kuva 5 avaa strategisten toimenpiteiden sekä operatiivisen johtamisen välistä yhteyttä.



Kuva 5. Strategiset ja operatiiviset toimenpiteet (mukaillen Kamensky 2014, s. 324, 346).

Seuraavaksi käsitellään strategian implementoinnin keinoja strategisen toimenpideohjelman ja operatiivisen periaatemallin tärkeimpien komponenttien sekä esimerkkien avulla.

### Strategisten toimenpiteiden tavoitteet

Tavoitteet tarkoittavat lopputuloksia, johon käytännön toimilla pyritään. Ilman näitä tavoitteita toimenpiteet eivät kohdistu oikeisiin asioihin, ja toisaalta ilman oikein asetettuja tavoitetasoja, päädytään väärin lopputulemiin. Strategisten toimenpiteiden tavoitteet johdetaan strategisen suunnittelun päätöksinä tehdyistä valinnoista. Yhtä keskeistä strategiaa kohden on Kamenskyn mukaan kannattavaa valita yhdestä kolmeen tavoitetta. Tavoitteiksi voidaan valita sisäisen sekä ulkoisen tehokkuuden tavoitteet, taloudelliset tavoitteet ja kehittämistavoitteet. Jotta toimintaa

voidaan myöhemmin implementoinnin aikana arvioida, sen tavoitetasot pyritään ilmaisemaan tunnuslukuina tai muuten mitattavassa muodossa. Palveluosaamisen strategisessa toimenpideohjelmassa voidaan esimerkiksi käyttää tavoitteina tiettyä asiakastyytyväisyysmittauksen tulosta, palvelutaso-indeksiä sekä liikevaihdon prosentuaalista kasvua. Useamman, mutta tarkoin valitun tavoitteen seuraaminen mahdollistaa monitoroinnin kohdistamisen prioriteeteiltaan korkeimpiin asioihin. (Kamensky 2014, s. 218)

Seuraavaksi käsitellään esimerkkiä, jossa tavoite on valittu perustuen strategiseen valintaan, mutta sen tavoitetaso on asetettu liian korkeaksi. Kyseisessä tapauksessa yritys haluaa parantaa asiakaspalveluaan ja siten se asettaa tavoitteeksi asiakaspalvelun vastaamisajan lyhentämisen. Asiakkaan näkökulmasta ajan puolittuminen viidestä minuutista kahteen ja puoleen minuuttiin vastaisi asiakastarvetta ja miellyttävän asiakaskokemuksen turvaamista, mutta yritys ei ota tätä huomioon puutteellisen asiakastutkimuksen vuoksi. Toimenpideohjelman vastaamisajan tavoite asetetaan viidestä minuutista minuuttiin. Kun yritys lähtee toteuttamaan ylenpalttista tavoitettaan, siihen pääseminen voi vaatia koulutuspanostusten lisäksi merkittäviä määriä henkilöstön rekrytointia ja siten kasvavia henkilöstökuluja. Tavoitteeseen päästessään yrityksen asiakaspalvelu tehostuu, mutta sen kustannusrakenne muuttuu ja tulos heikentyy. Tässä tapauksessa pienemmät panostukset olisivat turvanneet onnistuneen asiakaskokemuksen asiakkaan näkökulmasta, mutta tavoitetaso oli väärin asetettu. Huomioon otettava asia on siten se, että tavoitteilla on vaikutuksia liiketoiminnan muihin toimintoihin ja tuloksentelekykyyn. Tavoiteasetannan tarkkarajaisuuden lisäksi, on strategisten tavoitteiden jalkauttamisessa syytä ottaa huomioon aiemmassa esimerkissä käsitelty asiakaslähtöisyys.

#### Yksikkökohtaiset vuosisuunnitelmat

Jotta operatiivinen johtaminen vastaa valittuja strategioita, on kannattavaa kytkeä strategia operatiiviseen toimintaan rakentamalla vuosi- tai osavuosisuunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena on kohdistaa strategiset tavoitteet tarkan harkinnan tuloksena liiketoimintayksikkö- tai funktiokohtaisesti. Jos yksiköt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään tai strateginen tavoite vaatii rinnakkaista osallistumista samaan prosessiin, vuosisuunnitelman tavoitteet on tehokasta muodostaa organisaatorakenteen rajoja ylittävästi. (Kamensky 2014, ss. 344-346)

Seuraavaksi arvioidaan kahta eri strategista tavoitetta ja niiden eroja vuosisuunnitelmassa sekä organisaatorakenteessa. Otetaan esimerkki, jossa ulkoisen tehokkuuden tavoitteeksi on valittu kansainvälistyminen, jolla pyritään saavuttamaan liiketoiminnan maantieteellinen hajauttaminen ja tulonlähteiden monipuolistaminen. Tässä tapauksessa toimitusjohtajan päätöksestä markkinointijohtaja sekä myyntitiimi tuottavat selvitystyön tuloksena kohdemarkkina-analyysin ja markkinasuunnitelman. Suunnitelma vastaa kysymykseen: ”Kuinka laajentaminen toteutetaan konkreettisesti?”. Tätä varten muut liiketoimintayksiköt tai niiden funktiot, kuten tuotanto, eivät tarvitse vuosisuunnitelmaansa edellä mainittua ulkoista tavoitetta. Toisena esimerkkinä on sisäisen tehokkuuden tavoite, joka tähtää integroimaan useita yksiköitä lateraalien koordinaatiokeinojen avulla. Tarkoituksena on tukea ja kehittää yksiköiden välistä viestintää. Myös tässä tapauksessa, johdon päätöksestä perustetaan työryhmä, joka kuitenkin sisältää yksiköiden jäseniä useasta toiminnosta: HR, tuotanto, myynti ja markkinointi. Tämän tapauksen ero ensimmäiseen esimerkkiin on se, että strateginen tavoite kohdistetaan vuosisuunnitelmassa useaan yksikköön, eikä vain markkinointiin, kuten ensimmäisessä esimerkissä. Vuosisuunnitelman yksikkökohtainen tavoiteasetanta pyrkii löytämään tasapainon eri strategisten tavoitteiden välillä (Kamensky 2014, s. 346).

### Toimenpideohjelmat

Kun strategiset tavoitteet ovat jalkautettu yksiköihin, keskeisille tavoitteille laaditaan operatiiviset toimenpideohjelmat (Kamensky 2014, s. 323). Jotta yritys kykenee varmistamaan strategian realisoitumisen, toimenpideohjelman on kannattavaa korostaa kahta prioriteettia. Prioriteetit ovat tavoitekeskeisyys sekä henkilöstön sitouttaminen tarkkarajaisesti yksiköille ja yksilöille rajattuihin vastuisiin. (Kamensky 2014, s. 61) Ohjelma- ja tavoitekohtaisesti asetettu budjetointi määrittää taloudelliset rajat toimenpiteiden esimiehille ja toteuttajille (Kamensky 2014, s. 346).

Strategian implementoinnin kannalta on tärkeää, että joko valitussa yksikössä keskitetysti tai tiimeissä itseohjautuvasti, toteutetaan toimenpideohjelmille tarkkarajainen määrittelytyö. Tavoitteena on määrittää täytäntöönpanijoiden roolit, tehtävät ja aikamääreet. (Sutinen & Haapakorva 2021, s. 167) Jotta vältytään siltä, että henkilöstö kokoontuu neuvottelutilaan tai Teams-palaveriin vaihtamaan kuulumisia, on kannattavaa valita määrittelytyölle vastuuhenkilö. Toimenpiteistä vastuussa olevat yksilöt, kuten keskijohdon päälliköt, voivat

delegoida toimenpiteiden määrittämisen esimiehille, kunhan toimenpiteiden informointi hoidetaan onnistuneesti (Kamensky 2014, ss. 323-324). Määrittelytyön aikana esimiehen täytyy olla tietoinen tiimin osaamistaidon jakautumisesta, eli yksilöiden heikkouksista ja vahvuuksista, jotta tehtävien allokointi tapahtuu onnistuneesti. Välttääkseen niin sanottua ”rikkinäisen puhelimen” ilmiötä, on tehtävänannossa syytä selventää toimenpiteet yksiselitteisiksi ja konkreettisiksi toimiksi, jotta jokainen jäsen tietää, mitä hänen täytyy tehdä. Määrittelytyö perustuu vain ja ainoastaan realiteetteihin. Jos keskeinen strategia ja siitä johdetut päätökset eivät perustu esimiehen ammattitaidon mukaan niihin resursseihin, joita tiimillä on, siitä on ilmoitettava välittömästi. Määrittelytyön tuloksena vastuuhenkilö kykenee raportoimaan asetetut tavoitteet sekä roolit. Tarkasti laadittu toimenpideohjelma viestittää johdolle siitä, onko valittu strategia oikea (Kamensky 2014, ss. 323-324). Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa nopeus, joka on yksi ketterän toimijan kilpailutekijä. Koska strategia ei ole toimintaa rajoittava, vaan edistävä tekijä, toimenpiteet on syytä aloittaa välittömästi (Kamensky 2014, s. 324).

#### Implementoinnin mittarit sekä toimenpiteiden valvonta

Toimenpiteiden alkamisen jälkeen työskentelyä aletaan seuraamaan tulotavoitteisiin sekä suoritustavoitteisiin sidotuilla mittareilla. Mitta-arsenaali koostuu taloudellisista luvuista, valituista suhde- tai laatuasteikoista tai etukäteen määritetyistä lopputulemistä ja kuvauksista. Suoritusmittarit vastaavat, kuinka tehokkaasti tai hyvin toimenpide täytyy toteuttaa. Tulostavoitteiset mittarit seuraavat suoritusmittareiden kanssa samoja asioita, mutta korkeammasta perspektiivistä. Tulostavoitteilla arvioidaan sitä, milloin valittu strategia on onnistunut. Suoritusmittareita asetetaan tarpeen mukaan useampi yhtä toimenpidettä kohtaan ja ne vastuutetaan yksilölle. Vastuutettu henkilö, kuten toimenpideohjelman vetäjä, on päävastuussa toimenpiteen toteutumisesta, työskentelee hän sitten tiiminsä kanssa yhdessä tai yksin. Vaikka henkilö, esimerkiksi keskijohdosta, ei itse toteuttaisi suorittavaa työtä, hänen toiminnallaan ja ammattitaidollaan on suuri merkitys strategian toteutuksessa sekä hierarkiaportaiden välisessä viestinnässä. Vastuuhenkilö toimii operatiivisen toiminnan ja yritysjohton välisessä ”kuilussa”. (Kamensky 2014, s. 326) Jotta tilannetieto pysyy ajan tasalla, operatiivisten tulosten valvonta on kannattavaa toteuttaa tiheämmin, kuin kappaleessa 2.3 ”Strateginen suunnittelu ja johtaminen” käsitelty strateginen valvonta (Kuva 3). Operatiivisissa toimenpiteissä kolme toisiaan täydentävää valvontamallia ovat yksilön oma, esimiehen

toteuttama sekä tiimin sisäinen valvonta (Kamensky 2014, s. 347). Esimiehen sekä tiimin sisäiseen valvontaan on kannattavaa yhdistää keskustelut ja palaute, jotta useiden strategisen liikkeenjohdon taitajien, mukaan lukien maailmankuulun konsultointifirman perustajan, Gary Hamelin korostama yksilöiden ammattitaito pääsee rikastumaan työyhteisössä (Kamensky 2014, s. 15).

On muistettava, että yrityksen elinkaaren aikana myös toimenpideohjelmat muuttuvat. Kaksisuuntaisuus toimenpiteiden ja strategiahierarkian ensimmäisen tason, eli suunnittelun välillä mahdollistaa tavoitteiden sekä toimenpiteiden päivittämisen ja jopa valitun strategian muuttamisen (Kamensky 2014, s. 323). Strategian edetessä myös operatiiviset toimenpideohjelmat päivitetään tuoreimpien huomioiden sekä tunnuslukujen myötä (Kamensky 2014, s. 346). Huomioiden ja vuorovaikutuksen lopputuloksena vastuuhenkilöt kykenevät raportoimaan ja tekemään tavoitteiden muutoksia. Lisäksi dialogi ja valvonta mahdollistavat reagoimisen puutteellisiin resursseihin, kuten rajalliseen aikaan, budjettiin sekä osaamiskapasiteettiin.

Missä vaiheessa voidaan odottaa tuloksia? Riippuen strategiakauden pituudesta, ensihuomiot tulostavoitteiden näkökulmasta saattavat sijoittua vuoden tai usean vuoden päähän. Tärkeää on kuitenkin huomioida se, että strategiatyöskentely perustuu jatkuvaan prosessiin, jonka vaikutukset näkyvät jo toimenpiteiden muodossa välittömästi. Strategian ansiosta päivitetty toimintamallit, jotka organisaatio omaksuu, muuttuvat sinä ajanhetkenä, kun yritys onnistuu turvaamaan päätöksensä toimeenpanemisen. Mikäli toimenpiteiden aloittaminen viivästyy tai niiden suunnittelu perustuu väärin johtopäätöksiin, strategialta ei voida odottaa ihmeitä. (Kamensky 2014, s. 323). Toimenpiteiden realisoituminen määrittää yrityksen kilpailutekijät, joiden summa muodostaa toimijan kilpailuedun. Onnistunut strategia sekä toimenpiteet aikaansaavat toimijalle suhteellista etua kilpailijoihin (Cramer 1998, s. 18-19).

### **3.2 Implementoinnin kriittiset menestystekijät**

Shahin (2005, s. 2) mukaan implementointi on strategisen johtamisen monimutkaisin sekä eniten aikaa vievä vaihe. Yrityksen johdon täytyykin priorisoida organisaatiota eteenpäin kehittäviä asioita, eikä pyrkiä vain konservatiivisesti minimoimaan haasteiden syntymistä. Perinteisesti strategiakirjallisuus korostaa johtamiskyvykkyyttä, mutta ei onnistu Shahin

mukaan riittävästi osoittamaan implementoinnin onnistumisen kannalta konkreettisia komponentteja. Teoksessa ”The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles”, kirjoittaja korostaakin yrityksen kontribuutiota kuudessa (6) kriittisessä menestystekijässä: (Shah 2005, s. 6)

- i) Pragmaattinen strategia
- ii) Resurssien riittävyys ja onnistunut allokointi
- iii) Johdon sitoutuminen ja johtamistaidot
- iv) Ymmärtävä ja sitoutunut henkilöstö
- v) Taloudelliset kannusteet
- vi) Tietojärjestelmät

#### Pragmaattinen strategia (Sound strategy)

Yrityksen tehokkaalla kyvyllä implementoida strategia ei ole arvoa, jos strategia ei ole pohjimmiltaan rakennettu pragmaattisesti. Onnistuneen strategian perusta rakentuu asiakaslähtöisyyteen. Strategian kuuluu vastata ja tukea niitä asioita, joita asiakkaat todellisuudessa haluavat sekä tarvitsevat. Asiakaslähtöisyyden lisäksi strategien kuulu pyrkiä keräämään mahdollisimman kattavasti hyödynnettävissä olevaa tietoa pääkilpailijoista. Merkittävimmät kilpailutekijät ovat kilpailijoiden vahvuudet suhteessa muihin markkinaosapuoliin, kilpailijoiden asettamat strategiat sekä heidän käytössään oleva teknologia. Lisäksi johdon täytyy identifioida kilpailijoiden avainasiakkaat. (Shah 2005, ss.6-7) Edellä mainittujen ulkoisten tekijöiden sekä yrityksen omien sisäisten kyvykkyyksien huomiointi strategian suunnittelussa ja valintapäätöksissä mahdollistavat pragmaattisen strategian.

#### Resurssien riittävyys ja onnistunut allokointi (Allocation of Sufficient Resources)

Strategisten valintojen ja tavoitteiden pohjalta toimija jakaa vastuut eri organisaation yksiköille ja yksilöille. Tässä onnistuakseen voidaan hyödyntää toimintasuunnitelmia ja toimenpideohjelmia, joissa on kuitenkin kriittistä ohjata resurssit tehokkaasti. Toisille toimenpide- tai kehitysohjelmille resurssien, kuten rahan ja henkilöstön ali- tai ylliallokointi synnyttää epäsuhdan, joka aiheuttaa ongelmia strategian implementoinnissa. Strategiasta

johdetut toimintaohjelmat pitää priorisoida tärkeysjärjestyksessä, jonka jälkeen tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditut resurssit turvataan. Toimintaohjelmien toteuttajat laativat johdon kanssa kirjallisen suunnitelman (*resource plan*). Kirjallisessa suunnitelmassa on arvioitu operatiiviset toimet, niihin vaadittavat resurssit sekä tunnistettu se strateginen tavoite, johon valitulla toimintasuunnitelmalla vastataan. (Shah 2005, s. 7)

#### Johdon sitoutuminen strategiaan (Management Commitment)

Vaikka strategian täytäntöönpanossa sitoutetaan usein koko henkilöstö, kokonaisvastuu implementoinnista pysyy ylimmällä johdolla. Johto on vastuussa yrityksen suoriutumisesta kaikilla sen osa-alueilla (Shah 2005, s. 7). Menestyksellinen strategian toteutus ei tule yksiselitteisesti johtamisella, vaan eksplisiittisillä teoilla. Johdon valvovan työn lisäksi sen täytyy olla tietoinen jokaisen hierarkiatason tilanteesta. Onnistuneessa jalkauttamisessa johtoryhmä tekee yhteistyötä niin yhdessä toistensa kanssa kuin myös toteuttavan portaan esimiesten kanssa. Koko strategiakauden aikana toteutettu molemminsuuntainen dialogi mahdollistaa täsmällisen tilannetiedon sekä mahdollisuuden kehittää osaamiskapasiteettia siellä, missä siitä on puutetta (Beer and Eisenstat 2000). Kun johto osallistuu, promotoi ja muistuttaa strategiasta, se aikaansaa innostavan ja motivoivan ympäristön myös henkilökunnalle (Shah 2005, s. 8).

#### Ymmärtävä ja sitoutunut henkilöstö (Employee Understanding and Commitment)

Neljäntenä menestystekijänä Shah nostaa sitoutuneen henkilöstön. Jos työntekijät ymmärtävät strategian ja sen toimenpiteet, voidaan heiltä odottaa yhteistyötä ja sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseksi (Shah 2005, s. 8). Lindroosin ja Lohiveden (2010, ss. 162-163) mukaan strategian ymmärtäminen perustuu pohjimmiltaan informointiin ja viestintään. Tämän kandidaatintutkimuksen ”Strategian implementointi” kappaleen alussa Salmisenkin (2008, ss. 45-51) esille tuoma strategialanseeraus voidaan toteuttaa esimerkiksi informaatiotilaisuuden muodossa, jonka päätteeksi henkilökunta tietää oman roolin ja vastuun strategian toteutuksessa (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 162).



### Taloudelliset kannusteet (Financial Rewards)

Yritysmaailmassa strategia ei yksiselitteisesti tarkoita kertaluontoista suoritusta, vaan sen avulla voidaan myös kehittää jatkuvasti kilpailuetua ja kilpailijoita yllättäviä toimia (Pyykkö 2011, s. 255–256.). Tässä onnistuakseen, organisaation on edullista hyödyntää jatkuvan kehittämisen toimintamallia, eli Kaizen-menetelmää. Marin-Garcian (2018, s. 2) mukaan konsepti tarkoittaa onnistuneita käyttäytymismalleja, jotka kohdistuvat useisiin tasoihin. Menetelmä korostaa jatkuvuutta jäseneltyinä, tavoitteellisina sekä proaktiivisina toimina, joiden tarkoituksen on estää kehittymisen pysähtyminen staattiseen tilaan (Marin-Garcia et al. 2018, s. 2). Miten liike-elämässä toimiva yritys voisi hyödyntää konseptia omassa strategiassaan? Tässä kohtaa strategiaprosessia, on hyödyllistä palata Richard Bransonin kuuluisaan lauseeseen: "Yrityksen työntekijät ovat sen suurin voimavara..." (Kets de Vries 1998, s. 3). Jotta organisaatio ei menetä kilpailukykyään ja kykenee saavuttamaan kriittiset menestystekijät (CSF), henkilöstön on onnistuttava yhä uudelleen ylittämään itsensä sekä parantamaan suoritustasoaan (Kamensky 2014, s. 348).

Niin kirjallisuudessa kuin myös kognitiivisen psykologian tieteessä, motiiveilla ja kannusteilla nähdään yhteys ihmisen haluihin tehdä asioita. Joseph Alois Schumpeter, joka nostetaan usein 1900-luvun taloustieteen merkittävimpiin vaikuttajiin, piti taloudellista palkkiota yrittäjyyden kannalta tärkeänä motivaattorina. (Schumpeter 1961; Shepherd et al. 2005, s. 4) Myös 2000-luvulla taloustieteen ja yrittäjyyden kirjallisuus luottaa vahvasti rahallisen palkkion, eli ulkoisen motivaation, toimivan ensisijaisena edistäjänä yrittäjyyshenkisyydelle (Shepherd et al. 2005, s. 4). Kahden edellä mainitun julkaisun mukaan taloudellinen palkkio vaikuttaa vähintäänkin tehokkaalta ratkaisulta mahdollistaa onnistunut implementointivaihe. Kuitenkin, kun perehtyy sisäisen ja ulkoisen motivaation väliseen suhteeseen, asia ei näyttäydy niin yksinkertaisena. Lisa Legault (2016) väittää, että ulkoisen motiivin lähde, kuten tulospalkkio, altistaa yksilön motiivit ulkoisille uhkatekijöille. Riskinä on murtaa yksilön sisäinen halu tehdä asioita. Esitetystä teoriasta yksilön oppimishalun korvaa kontrolloitu ja ei yksilöstä johtuville tekijöille alttiimpi motivaation lähde. Viitalan (2021) mukaan henkilöstön motivaatio työelämässä perustuu Legaultin ja Schumpeterin argumenttien välille. Viitala johtaa henkilöstön motiivien syyt Michael Porterin käyttämistä vaikutustekijöistä: yksilön persoonallisuus, työn luonne ja työympäristön ilmapiiri.

Nähdään taloudellisilla palkkioilla positiivinen tai negatiivinen vaikutus ihmisen haluun tehdä yrittäjämäisiä ratkaisuja, yksilöiden innostaminen on strategian onnistumisen kannalta välttämätöntä. Shahin ehdottamassa toimintamallissa niillä on merkittävä rooli ihmisten motivoimisessa. Hänen mukaansa taloudelliset palkkiot ovat tehokas tapa saada yksilöt suorittamaan paras mahdollinen kontribuutio. Palkkiojärjestelmät tuleekin linjata strategiseen suunnitelmaan, jonka tarkoituksena on edesauttaa yksilöitä täyttämään yrityksen standardit, toteuttamaan tehtävät proaktiivisesti sekä osallistumaan strategian implementointiin vapaaehtoisesti. (Shah 2005, s. 8). Myös Kamensky (2014, ss. 347-348) kuvaa ahkeruudesta palkitsemista myönteisenä tapana tehostaa tuottavuutta ja varmistaa hankkeiden onnistuminen. Tämä on mahdollista toteuttaa perkaamalla operatiiviset toimenpideohjelmat yhä tarkkarajaisemmiksi tavoitteiksi henkilökohtaisen tuloskortin tai kehityskeskusteluiden muodossa. Lisäksi tiimeille asetetut tulostavoitteet tai yritystason tavoitteet toimivat ratkaisuin palkitsemisjärjestelmän muodostamiseen. Kamenskyn operatiivisen johtamisen malli ehdottaa kannustavaa palkkiojärjestelmää, mikä mahdollistaa:

- i) Avainhenkilöstön sitouttamisen strategiaan
- ii) Koko henkilökunnan sitouttamisen strategiaan
- iii) Kannusteen organisaatiolle ylittää itsensä sekä yksilöinä että yksikköinä

Yritystason tavoitteiden saavuttamisesta voidaan palkita koko henkilöstö esimerkiksi budjetoimalla tilikauden tuloksesta tietty osuus bonuksiksi. Jos yritys käyttää tiimi-, henkilö- tai projektikohtaisia palkitsemismuotoja, täytyy niiden asetannassa olla varuillaan, ettei päädytä demotivoimaan organisaatiota. Jos järjestelmä epäoikeudenmukainen tai kannusteissa on suurta epäsuhtaa, saattavat ne olla kokonaisvaikutukseltaan negatiivisia. Kamensky ehdottaakin suoritepohjasta palkkarakennetta vain niille työnimikkeille, joihin se istuu luonnollisesti. Esimerkiksi myyntityöperusteiset provisiot voivat edesauttaa strategian toteutumista. Keskipitkän aikavälin, eli noin 1-3 tilikauden ajaksi asetetuista tavoitteista johdetut palkitsemiset, kuten tulospalkkiot sekä omistusoptyot, luovat mahdollisuuden sitouttaa strategian kannalta tärkeimmät avainhenkilöt liiketoiminnan pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Kamensky 2014, s. 348)

## Tietojärjestelmät (Information Systems)

Kuudes ja viimeinen Shahin korostama kriittinen menestystekijä on tietojärjestelmien hyödyntäminen. IT on tärkeässä roolissa lähes kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, oli kyseessä sitten ydintoiminnot, kuten tuotekehitys tai myynti, tai tukiprosessit, kuten talous- ja tietohallinto. Teknologian hyödyntäminen ei pelkästään tehosta valvontatoimia, vaan lisäksi mahdollistaa yksiköiden (integraation) sekä informaation yhteen tuomisen. Julkaisun (Shah 2005, ss. 8-9) mukaan strategisen johtamisen onnistuminen perustuu merkittävästi tehokkaaseen tietojärjestelmään. Nykyajan yritys, joka ei hyödynnä tietojärjestelmiä, altistaa toiminnan suurella todennäköisyydellä epäonnistumiselle. Strategian implementoimiseksi yrityksen on rakennettava tai hankittava ulkoisesti tuotettu tietojärjestelmä, mikä takaa ajan tasalla olevan tiedon nopean liikkumisen yrityksen sisällä. (Shah 2005, ss. 8-9).

Sutinen ja Haapakorva (2021, ss. 245-253) jakavat Shahin näkemykset johtamisjärjestelmien merkityksestä strategiatyössä. Kirjoittajat erottavat johtamisjärjestelmät strategisiin järjestelmiin, ulkoisiin järjestelmiin sekä operatiivisiin johtamisjärjestelmiin. Esimerkiksi Balanced Scorecardin, ISO-sertifikaattien sekä vuosikellojärjestelmien hyödyntäminen mahdollistavat strategian kytkemisen käytännön tekoihin. Jos yritys ei ole halukas investoimaan suorituskykymittareihin ja sertifikaatteihin, tehtävien konkretisoiminen voidaan toteuttaa listaamalla tai visualisoimalla ne halvempien ratkaisuiden muodossa. Toimintasuunnitelman rakentamiseen on mahdollista hyödyntää esimerkiksi Microsoft Project-työkalua. Sovelluksen avulla projekti tai hanke voidaan esittää Gantt-kaaviolla, joka jakaa työvaiheiden suunnittelun, tehtävät sekä käytettävissä olevat resurssit ajanjaksoille. Kaavion avulla hankkeiden edistymistä ja muutostarpeita on mahdollista seurata tehokkaasti.

### **3.3 Keskijohdon merkitys strategian implementoinnissa**

Strategiakirjallisuus sisältää useita määritelmiä, kuten strategiset valinnat, strategiatyö, -prosessi, -ajattelu, -muotoilu sekä strategian implementointi (Jarzabkwośk 2005, s. 7) Jarzabkwośkin (2005, s. 1) mukaan teoreettinen tausta sekä viitekehykset kohtaavat ongelman, joka liittyy kuiluun strategian teorioiden sekä todellisen käytännön välillä. Hänen mukaansa strategiatutkimuksen kuuluisi ottaa vahvemmin huomioon käytännön harjoittajat aina hallituksesta keskijohtoon sekä työntekijöihin asti. Tutkijoiden olisi syytä tutkia ketkä ja millä

keinoilla strategiaa oikeasti harjoitetaan. Whittington (2003) käyttää strategisen käytännön tutkimisessa (*Strategy-as-practice*) lähestymistapaa, mikä käsittelee yksilöitä strategian harjoittajina. Yksi merkittävin tekijä on se, kuinka yksilöiden taidot kehittyvät työn jatkuessa. Myös Gary Hamel on korostanut strategiatyöskentelyn steriilittömyyttä. Hänen mukaansa kyseessä ei ole vain tyhjiössä tapahtuva ‘prosessi’, vaan sen sijaan kokemuksista, palautteesta ja keskusteluista muodostuva ammattitaito (Kamensky 2014, s. 15). Ammattitaitoisten ihmisten valitseminen niin strategisiin kuin myös operatiivisiin tehtäviin kuuluvat implementointivaiheen toteutukseen (Ala-Mutka 2008, s. 29).

Simonin (1997, ss. 10-12) toteutti Yhdysvalloissa tutkimuksen, joka sisälsi tuhat Corporate Technology Directoryn listaamaa, sattumanvaraisesti valittua ja yksityisesti omistettua, tai pörssilistattua yhtiötä. Tutkimuksessa selvitettiin, missä rooleissa eri hierarkiatasoilla kukakin on. Johtopäätösten mukaan yrityksen ylin johto ei ole organisaation optimaalisin taso tunnistamaan ja seuraamaan yrityksen suorituskykyyn tai strategian toteuttamiseen kuuluvia toimia ja muutoksia. Tutkimuksen perusteella keskijohdon päälliköt kykenevät parhaiten tarkkailemaan strategisten valintojen vaikutuksia. Juuri heiltä löytyy se välttämätön ymmärrys niin jalkauttaa kuin myös tuottaa raportteja muutoksesta, joilla Simonin näkee lisäarvoa. Keskijohdon johtamiskyvykyys on täten paras mahdollinen valmius toteuttaa strategian implementoinnin päivittäisjohtaminen (Tawse et al. 2021, s.1). Keskijohdon kompetenssin kehittämiseen on mahdollista vastata tarjoamalla yrityksen sisällä koulutusta, tai hankkimalla sitä keskijohdolle ulkopuolisilta toimijoilta.

Simonin lisäksi Aaltosen ja Ikävälkon (2002) mukaan keskijohdolla on suuri merkitys strategian implementoinnissa, koska he toimivat päättävän elimen sekä operatiivisen toiminnan välissä. Jos keskijohto sitoutuu päivitettyyn strategiaan, päälliköt pyrkivät velvollisuuksien lisäksi ylittämään itsensä ja ratkaisemaan ennakoimattomia ongelmia tehokkaasti. (Huy 2012, s. 13) Tästä johtuen, keskijohdon formaali hyväksyntä ei pelkästään riitä. Ylimmän johdon on vakuutettava päälliköt ja pyrittävä innostamaan heitä. Tässä onnistuakseen, johdon täytyy ottaa strategiasuunnittelussa huomioon käytettävissä olevat resurssit, kyvyt sekä strategisten tavoitteiden haastavuus. Toteuttamiskelvoton strategia saattaa lamauttaa päälliköt jatkuvien epäonnistumisten vuoksi, joka tarkoittaa implementoinnin epäonnistumista. Keskijohdon korkean työmoraalin ylläpitämiseksi on tärkeää harjoittaa kahdenvälistä dialogia johtoryhmän ja päälliköiden välillä.

## 4 STRATEGIAN IMPLEMENTOINNIN HAASTEET

Tawsen ja Pooyan (2021) mukaan strategian implementointiosuuden onnistuminen on yksi kriittisimmistä kilpailuedun lähteistä, koska ilman sitä, suunniteltu strategia ei realisoidu. Kon ja Manin (2019) mukaan strategian epäonnistumisen syyt johtuvatkin usein juuri strategian implementoinnista tai kytkennän puutteellisuudesta. Seuraavaksi arvioidaan, mitä ongelmia strategiaan ja sen implementointiin liittyy, ja mitä syy-seuraussuhteita kirjallisuus sekä tutkimukset ovat näille löytäneet. Lisäksi kappale käsittelee PK-sektorin ominaisongelmia. Lopuksi kappale pyrkii löytämään ratkaisuja haasteisiin kehittyneen strategiatyöskentelyn, analyysityökalujen sekä viestinnän periaattein.

Lähivuosina tutkijat ovat arvioineet, että organisaatiot ovat halukkaampia kohdistamaan voimavaroja sekä resursseja strategian suunnittelutyöhön, vaikka vasta strategian toteuttaminen mahdollistaa kilpailutekijöiden realisoitumisen. (Greer 2017, ss. 1-4). Teoksessa ”The oxford handbook of strategy implementation”, kirjoittajat väittävät, että strategiakirjallisuus on vahvasti vinoutunut (*strong bias*) tavalla, jolla strategian suunnittelu- ja valintavaihe korostuu liikaa, kun taas strategian täytäntöönpanovaiheen käsittely uupuu (Hitt 2017, s. 2). Puutteellisen strategiakirjallisuuden seurauksista ei ole tietoa, mutta useat tutkijat sekä yritysmaailman toimijat ovat myös havainneet haasteita juuri strategian jalkauttamisessa. Mintzbergin (1973) mukaan strategiat toteutuvat onnistuneesti vain 10-30 prosentissa tapauksista, kun taas toisten johtopäätösten mukaan strategiset aloitteet epäonnistuvat jopa 50-90 prosentissa tapauksista (Cândido et al. 2015, s. 3). Kertovatko edellä mainitut luvut suuresta ongelmasta, jonka liikemaailmaa on kohdannut jo vuosikymmenien ajan? Neilson ja hänen kollegansa toteuttivat vuonna 2007 kyselyn, jossa kysyttiin yli tuhannen yrityksen työntekijältä yritysten kyvyistä toteuttaa strategiaa. Tutkijat saivat tuhansia vastauksia yli 50 eri maasta ympäri maailmaa. Kyselyyn vastanneista neljäsosa oli johtoryhmän jäseniä ja loput muihin tehtävänimikkeisiin lukeutuvia. Kyselyn tuloksena 60 prosenttia vastanneista arvioivat oman organisaationsa olevan heikko strategian implementoinnissa. (Neilson et al. 2008) Kandidaatintutkimuksen kappaleessa 3.2 ”Implementoinnin kriittiset menestystekijät”, Shah (2005, s. 2) väitti, että strategian implementointi on strategiakauden haastavin osuus. Edellä mainittujen tutkimusten perusteella pystytään todeta, että strategian implementointiin liittyvät haasteet ovat todellinen ongelma liike-elämässä.

#### 4.1 Strategiatyön ja sen implementoinnin moninaiset haasteet

Tehokas strategia, joka auttaa yritystä saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailuetua, ja lisäämään osakkeenomistajien vaurautta on kriittinen tekijä yrityksen elinkaaren kannalta. Kuitenkin erinomaisella strategialla on vähän arvoa, ellei sen implementointi onnistu tehokkaasti. Kuten Neilsonin, myös Hrebiniakin tutkimuksessa useat johtoryhmän edustajat paljastivat huolensa strategiaa kohtaan. Myös he kokivat, että implementointivaihe on strategiassa haastavin osuus onnistua. (Elsen 2005, s.1; Hitt 2017, s.1; Hrebiniak 2005) Mitkä ovat haasteiden syyt?

Pekka Ylisirniön teoksessa ”Strateginen mittaaminen”, kirjoittaja esittää haasteiden syyksi heikon suunnittelutaidon. Ensimmäisenä Ylisirniö tuo ongelmana liian useiden strategioiden valitsemisen. Syinä tähän voi olla epäonnistunut priorisointi tai resurssien niukkuuden huomiotta ottaminen. Ylisirniö ei ole havainnon kanssa yksin. Myös Richard P. Rumelt (2012) huomauttaa kasvuhakuisten yritysten kyvyttömyydestä priorisoida tärkeimpiä strategisia tavoitteita. Tässä niin kutsutussa ”koiran illallinen” -ilmiössä jalkauttamisen haasteeksi ilmenee kiirehtiminen tavoitteesta toiseen, jolloin ylioptimistisesti valituista tavoitteista ei kyetä saavuttamaan mitään. Toinen strategiseen suunnitteluun liittyvä haaste on se, ettei strategia vastaa yrityksen päämäärää, jolloin myös implementointi kohdistuu väärin tavoitteisiin.

Strategian implementointiin liittyviä haasteita ovat Ylisirniön mukaan työuupumus sekä heikko motivaatio. (Ylisirniö 2011, s. 58) Mitkä syyt johtavat näihin seurauksiin? Yhtenä mahdollisena tekijänä saattaa olla johdon kyvyttömyys viestiä strategiaa selvästi tai on mahdollista, että johtajien käyttämä strategiakäsitteet väärinymmärretään heikon vastaanottamisen vuoksi. Todennäköisempää kuitenkin on, että strategisia toimenpiteitä ja päätöksiä ei osata artikuloida selvästi, tai informointi viestikanavissa ei ole yksiselitteistä, vaan jättää kuuntelijalle tulkinnan varaa. Pelkästään sanalle strategia on useita määritelmiä, joiden tulkinta riippuu yksilön taustoista. Sama ongelma on myös muissa strategiaan liittyvissä termeissä, joita strategit saattavat käyttää päivittäisessä johtamisessa. Käsitteet, joiden avulla strategiaa viestitään, saattavat olla tuntemattomia vastaanottavalle osapuolelle, joka konkretisoituu väärinymmärryksenä. Puutteellinen vuorovaikutuksen seurauksena liiketoimintastrategian ja operatiivisen toiminnan välinen kuilu altistaa strategian riskeille, jotka saattavat pahimmassa tapauksessa realisoitua toimenpiteinä, jotka ovat suunnitellun strategian vastaisia (Kamensky 2014, s. 323). Niemelän (2008, s. 11) mukaan juuri viestintään liittyvät ongelmat kohdistuvat

ylimmän johdon sekä suorittavan portaan välille. Kun vain marginaalinen osa organisaatiosta osallistuu strategian suunnitteluun, yhteen sivuun koottu strategiainfo ei välttämättä riitä avaamaan perusasioita tai kontekstia muulle organisaatiolle. Okunoyen ja Karstenin (2002) mukaan johdon tietämyksenhallinta (*knowledge management*), jossa luodaan, käytetään ja jaetaan kollektiivista tietoa organisaatiossa, on merkittävä menestyksen avain, riippumatta organisaation koosta tai maantieteellisestä sijainnista. Edellä mainituissa haasteissa saattaa olla kyse juuri kyvyttömyydestä jakaa tietoa muulle organisaatiolle yksiselitteisesti.

#### 4.2 Strategiaan liittyvät haasteet PK-yrityksissä

Empiiriseen näyttöön pohjautuen PK-yritykset priorisoivat usein niitä liiketoiminnallisia päätöksiä, joiden vaikutukset rajoittuvat lyhyelle aikavälille. Keskittyminen lyhyen aikavälin prioriteetteihin voi johtaa reaktiivisuuteen, jonka seurauksena johdon päätöksenteko ei ole linjassa sen itsensä asettamien strategisten päätösten kanssa. (Brouthers et al. 1998). Reaktiivisuus realisoituu PK-yritysten tavoitteiden, eli joustavan liiketoiminnan kustannuksella. Syynä ilmiölle Husseinin (1998) mukaan voidaan nähdä se, että pienemmät toimijat vierastavat suunnittelutoimintaa, koska se sekä siinä käytettävät johtamisjärjestelmät rinnastetaan byrokraattiseen yritysraakenteeseen (Ates et al. 2013. s. 9).

Kuanin (2005) mukaan Pk-yritykset kohdistavat resurssinsa sisäisiin kyvykkyyksiin, kuten operatiivisiin prosesseihin sekä kriittisiin menestystekijöihin, kuten tuotteen tekniseen laatuun. Vaikka PK-yrityksen operatiivinen kyky edesauttaa toimijaa ylittämään kriittiset menestystekijät, merkittävä osa liiketoiminnallisista karsinta- ja ratkaisutekijöistä syntyvät ulkoisten vaikutusten, kuten ympäristömuutosten sekä megatrendien synnyttämänä. Kerznerin (2019, s. 4) mukaan juuri ne strategisen suunnittelun menetelmät ja johtamisjärjestelmät, joita pienet ja keskisuuret yritykset välttävät, olisivat vastaus pitkän aikavälin muutoksiin. Näiden toimien hyödyntäminen mahdollistaisi onnistuneen strategiasuunnitelman ansiosta myös tehokkaan strategian implementoinnin. PK-yritysten riskinä nähdään täten se, että visiosta johdettu strategia kärsii lyhytnäköisyyden vuoksi, vaikka tekojen oikeutus perustuu tavoitteeseen, joka on päinvastainen. Ketterät toimijat onnistuvat siis johtamaan operatiivisia toimia tehokkaasti ja tunnistamaan sisäiset kyvykkyytensä, mutta välttävät pitkäjänteistä suunnittelutyötä. O'Regan ja Ghobadian (2004) mukaan pitkän aikavälin menestys perustuu

kuitenkin ulkoisten tekijöiden arviointiin, ja siitä johdonmukaisesti rakennettuun strategiasuunnitteluun ja -työhön.

### **4.3 Strategiaan ja sen implementointiin liittyvien haasteiden ylittäminen**

Strategiaan liittyvät haasteet on mahdollista jakaa strategiaprosessin mukaan suunnitteluvaiheen haasteisiin, sekä toteutusvaiheen haasteisiin. Myös suunnitteluvaiheesta johtuvat ongelmat tulevat usein esille vasta implementoinnin toteutuksessa.

Ylisirniön (2011, s. 58) mukaan toteutusvaiheen haasteet liittyvät usein joko liian usean tai väärin asetetun strategiavalinnan seurauksiin. Kuten edellä mainitut, myös PK-yritysten haasteet liittyvät usein heikkoon strategiseen suunnitteluun sekä strategian johtamiseen. Tämän tutkimuksen kappaleessa 2.3 ”Strateginen suunnittelu ja johtaminen”, käsiteltiin strategisten valintojen fundamentteja. Kappaleessa Kamensky ehdottaa, että menestysstrategian valinnat ja tavoitteet täytyvät perustua yrityksen visioon, strategisiin liiketoiminta-alueisiin, johdon rakentamiin analyyseihin ja nykyisiin strategioihin. Johdon on syytä hakea strategisille päätöksilleen oikeutus yrityksen elämäntarkoituksesta. Kun yrityksen visio on selvä, on strategisten valintojen aika. Strategiset tavoitteet perustuvat yhdessä päätettyihin ja jaettuihin näkemyksiin siitä, mikä on yrityksen tulevaisuuden kannalta paras tie. Strategisten tavoitteiden suunnittelussa yrityksen täytyy hyödyntää analysoinnin työkaluja. (Kamensky 2014, s. 218) Tätä varten toimija voi hyödyntää esimerkiksi toimiala-, sidosryhmä- tai markkina-analyysia tai riskimatriisia, ja siitä rakennettua varasuunnitelmaa. Kun strategia perustuu yrityksen elämänkertaan ja johto ymmärtää oman liiketoiminnan sekä ulkoisen ympäristön riskit, strategiset tavoitteet ovat mahdollista kohdistaa oikein. Strategiset tavoitteet eivät ole operatiivisia toimintaohjelmia, jonka takia ne on syytä suodattaa muutamaa tärkeimpään tavoitteeseen, jotka syntyvät tarkan priorisoinnin tuloksena.

Kuten kandidaatintutkimuksessa on käsitelty, strategiatyö on jatkumo, joka sisältää luomisen, implementoinnin ja muuttamisen vaiheet. Kaikki vaiheet ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa (Johnson 2005, ss. 2–15). Olosuhteissa, joissa johtoryhmällä tai keskijohdolla ei ole kykyä tarkastella valittua strategiaa, toimija altistaa itsensä riskeille ja liiketoiminta saattaa ajautua kaaokseen. Kyvyttömyys monitoroida strategiaa saattaa myös johtaa Ylisirniön (2011, s. 58) havaitsemiin haasteisiin. Kilpailukyvyä ylläpitämiseksi, toimijan on täten tarkastettava



strategiansa sekä operatiivinen kyvykkyytensä aina, jos yrityksen i) sisäiset kyvykkyudet muuttuvat, tai ii) toimialan/tuotteen kriittiset menestystekijät (CSF:t) muuttuvat. Kykyjen ja ympäristömuutosten tarkistaminen mahdollistaa virheellisen strategian tai siitä johdettujen toimenpiteiden korjaamisen (Johnson et al. 2005, s. 133). Jotta henkilöstö on kykeneväinen tekemään näitä toimia, Kamensky (2014, s. 61) ehdottaa strategisen kouluttamisen hyödyntämistä. Osana strategiatyötä ja toimenpiteiden päivittämistä yritys saa huomattavaa etua siitä, jos se harjoittaa strategian koulutusta avainhenkilöille. Strateginen kouluttaminen syventää ylimmän johdon, keskijohdon sekä tiiminvetäjien ymmärrystä strategiasta, jolloin he osaavat arvioida strategiaa kriittisesti, ja delegoida strategiaan perustuvia toimenpiteitä alaisilleen.

Implementointivaiheeseen, eli toteutukseen kohdistuvat haasteet esiintyvät usein yrityksen vuorovaikutuksen, viestinnän sekä johtamisen ongelmina. Tehokas ratkaisu kommunikoinnin haasteisiin on sisäinen viestintä, jossa käsitteellä strateginen viestintä on suuri rooli. Strateginen viestintä, jonka merkitystä perinteinen strategiakirjallisuus ei kykene korostamaan, tarkoittaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi hyödynnettävää viestintää (Holtzhausen & Zerfass 2013, s. 274; Moss & Warnaby 1998, ss. 130-132). Jotta keskijohto sekä tiiminvetäjät kykenevät delegoimaan vastuita alaisilleen, strateginen viestintä täytyy toteuttaa onnistuneesti (Kamensky 2014, s. 61). Tehokas tapa toteuttaa strategialanseeraus, on järjestää informaatiopäivä, jossa johto avaa strategian sisällön esitysmateriaalin avulla, strategian kannalta tärkeimmille avainhenkilöille tai koko henkilöstölle (Lindroos & Lohivesi 2010, s. 162). Sanoman viestiminen tarkoittaa kommunikointiprosessia, mikä muodostuu selkeästä viestistä ja mahdollisuudesta esittää kysymyksiä. Kuulijat eivät omaa johdon tietotaitoa, jolloin kuulijan asemaan asettautuminen on äärimmäisen tärkeää. Informaatiotilaisuuden päätteeksi henkilökunta tietää oman roolin ja vastuun (Shah 2005, s. 8).

Teoksessa “Pelastetaan strategia! Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi”, Sutinen ja Haapakorva (2021, s. 246) antavat tunnustusta strategian toteutukseen kehitetyille applikaatioille sekä Saas-palveluille (*software as a service*). Kirjoittajat esittelevät sovelluksen, joka perustuu yrityksen OKR-toiminnan tehostamiseen. OKR-malli (*objectives and key results*) on tavoitejohtamisen sekä strategian jalkauttamiseen tarkoitettu viitekehys. Malli pyrkii yhdistämään strategian, toimintasuunnitelmat sekä operatiivisen toiminnan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jonka ansiosta organisaatio tavoittelee sen tärkeimpiä tavoitteita. Esitetyn

sovelluksen ominaisuuksiin kuuluu perinteisiä menetelmiä tehokkaampi tehtävien roolitus ja viestintä. Applikaation hyödyntäjä kykenee asettamaan yksilökohtaisia tavoitteita sekä jakamaan tietoa. Sovelluksen helpon käytettävyyden (*usability*) ansiosta henkilökunta pystyy rekisteröimään tehtävät suoritetuiksi tai pyytämään lisäohjeita kommentoimalla.

Haapakorvan ja Sutisen ehdottama sovellus sekä muut vastaavat ratkaisut, jotka mahdollistavat kommunikoinnin nykyaikaisesti, kehittävät yrityksen sisäistä viestintää, jolloin aina johtoryhmästä tuotannon työntekijään asti kaikki tietävät missä mennään. Onnistunut strategialanseeraus sekä viestinnän tukeminen mobiilisovelluksella, joka on kaikille työntekijöille helposti saatavilla, toimivat implementoinnin turvaamisessa.

## 5 TEOLLISUUDEN KASVUHAKUISET PK-YRITYKSET

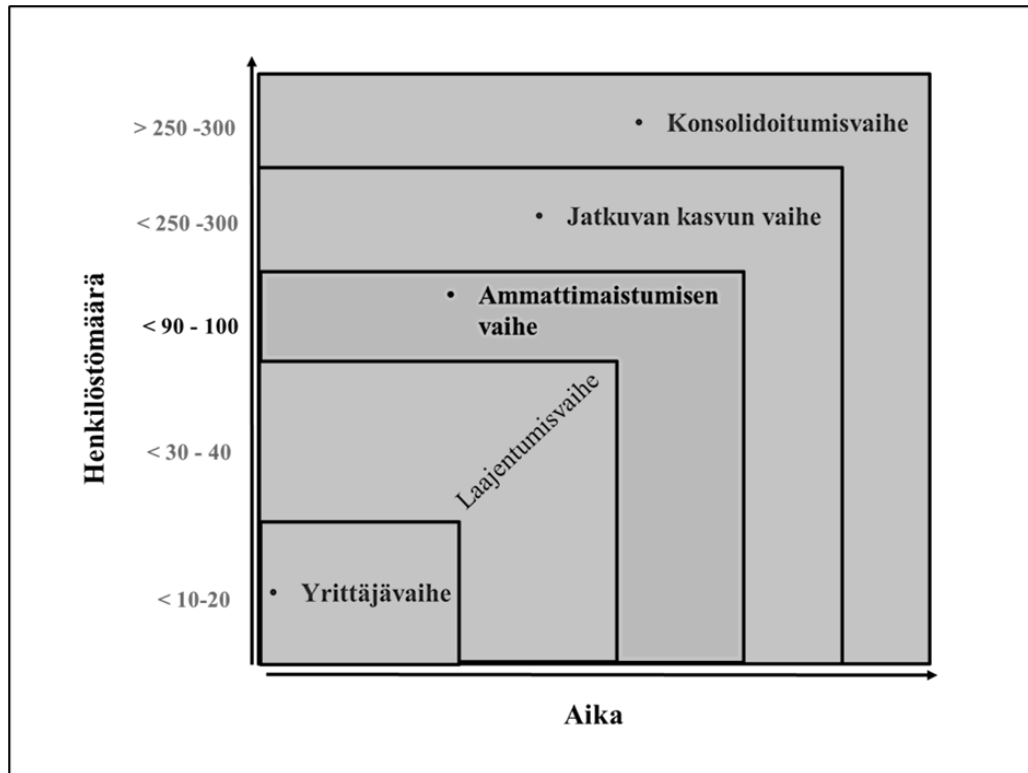
Tilastokeskuksen mukaan, pienet ja keskisuuret yritykset tarkoittavat vuosiliikevaihdoltaan alle 50 miljoonan euron yrityksiä, tai joiden tase on enintään 43 miljoonaa euroa. Näiden lisäksi toimija työllistää alle 250 työntekijää. (Tilastokeskus 2022) Tilastojen mukaan 98 prosenttia Suomessa toimivista yrityksistä ovat PK-yrityksiä. (STT 2022)

Syy, miksi kandidaatintutkimus käsittelee juuri teollisuuden kasvuhakuisia PK-yrityksiä, on niiden merkitys Suomen yrityssektorin kasvulle ja kehitykselle. Suomen taloudellinen tulevaisuus nojaa kokonaisuudessaan merkittävästi kasvuhakuisiin PK-yrityksiin, koska niillä on mahdollisuus löytää markkinoille hyödyllisiä tuotteita ja ratkaisuja. Nämä tuotteet kiinnostavat kotimaan ulkopuolelta tulevia toimijoita, joita ostaessaan myynti kasvattaa Suomen vaihtotasetta. Vuonna 2016, työ- ja elinkeinoministeriö tuotti raportin, jonka mukaan kotimaan PK-teollisuusyrityksistä noin 10 prosenttia ilmoitti olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia. (Rikama 2016, s. 6)

### 5.1 PK-yrityksen kasvu ja sen vaiheet

Mitä yrityksen kasvuhaluus tarkoittaa? Yrityskasvulla tarkoitetaan usein liikevaihdon kasvua, vaikka kannattava kasvu, jota usein yrityskasvulla tarkoitetaan, on voiton ja markkinaosuuden kasvattamista. Yrityksen kasvu on siis hyvä ja tavoittelemisen arvoinen tavoite. (Storbacka 2005, s.7) Kasvun tavoittelemiseen on mahdollista pyrkiä moni eri reitettä, mutta kaksi yleisintä tapaa on orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu. Orgaaninen kasvu syntyy yrityksen sisäisistä kyvykkyyksistä sekä kriittisten menestystekijöiden ylittämistä. Orgaanista kasvua on mahdollista saavuttaa, jos toimijalla on kilpailuetua esimerkiksi nykyisten tai kehittyvillä olevien tuotteiden ansiosta. (Storbacka 2005, ss. 27-28) Epäorgaaninen kasvu tarkoittaa muiden yritysten ja toisaalta heidän hallussa olevien kilpailutekijöiden hyödyntämistä. Epäorgaaninen kasvu sisältää suuria mahdollisuuksia ja riskejä, koska yritysoston tai -fuusion yhteydessä hallitseva osapuoli saa haltuunsa ostokohteen vahvuudet sekä heikkoudet. (Storbacka 2005, s. 14)

Komulaisen (2016, ss. 47-53) mukaan pienten ja keskisuurten yritysten kasvuvaiheet voidaan jakaa viiteen vaiheeseen henkilöstömäärän mukaan. Vaiheet ovat suuntaa antavia ja niiden sisältämissä piirteissä voi olla päällekkäisyyksiä (Kuva 6).



Kuva 6. PK-yritysten kasvuvaiheet (mukaillen Komulainen 2016, s.49.)

PK-yrityksen ensimmäinen vaihe on yrittäjävaihe. Tässä vaiheessa liiketoimintamalli on vielä kehitysvaiheessa ja yrityksen perustaja johtaa toimintaa. Yrittäjävaiheen jälkeen on laajentumisvaihe, jonka yritykselle ominaista on markkinaosuuden saavuttaminen. Laajentumisvaiheessa yrityksen pääjohtaja on jakanut vastuuta myös muille avainhenkilöille. Kolmas vaihe on ammattimaistumisen vaihe, jossa tavoitteena on laajempi asiakaskunta sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. Samalla, kun yritys hyödyntää operatiivisia järjestelmiä, toimijalle alkaa syntyä kumppanuussuhteita ja tuotantoa siirretään alihankkijoille. Neljäs ja tilastokeskuksen mukaan viimeinen vaihe, jossa yritystä kutsutaan vielä PK-yritykseksi, on jatkuvan kasvun vaihe. Tässä vaiheessa henkilöstöä alle 250-300, mutta yritys panostaa huomattavasti johtajärjestelmiin sekä toimintamalleihin. Jatkuvan kasvun yritykselle on ominaista mitata toimintaa systemaattisesti, samalla kun tuoteskaalaa erilaistetaan ja kasvua pyritään hakemaan maantieteellisesti. Komulaisen mukaan kasvun

viimeinen vaihe on konsolidointivaihe. Tämän vaiheen yritykselle on ominaista epäorgaaninen kasvu, eli muiden toimijoiden kilpailutekijöiden hyödyntäminen yrityskaupoilla ja -fuusioilla. Konsolidointivaiheessa johtaminen ammattimaistuu ja suurelle yritykselle alkaa syntyään sen arvoihin sopivaa yrityskulttuuria. (Komulainen 2016, ss. 47-53)

## 6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Seuraavaksi työn rakenne etenee teoreettisen viitekehyksen käsittelystä empiriaan case-pohjaisen tutkimuksen siivittämänä. Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida strategian implementointikeinoja, implementointiin liittyviä haasteita sekä niiden ratkaisemista. Kappale avaa myös, kuinka yritys on onnistunut implementoinnissa. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on arvioida kolmen kohdeyrityksen menettelyä edellä mainituilla alueilla. Kaikki toimijat ovat kotimaisia teollisuuden PK-yrityksiä, jotka tavoittelevat kasvua. Case-käsittelyn jälkeen kappaleessa analysoidaan yritysten toimintamallien yhtäläisyyksiä ja eroja.

### 6.1 Menettely

Empiria koostuu kvalitatiivisesta tutkimusosuudesta eli haastattelusta ja sen tulosten analysoinnista. Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen luotettavuus (*reliabiliteetti*) perustuu merkittävästi siihen, kuinka käytettävissä olevaa aineistoa on hyödynnetty (Hirsijärvi & Hurme 2001, s.189; Avoin Tiede 2018). Tutkimuksessa on pyritty heijastamaan tutkittavien, eli yritysten yrityskulttuuria sekä toimintatapoja strategiatyössä. Kuitenkin huomioitavaa on se, että tulokset ovat haastattelijan sekä haastateltavan yhteistoiminnan tulos, johon myös edustajien omat näkemykset vaikuttavat (Hirsijärvi & Hurme 2001, s. 189). Jokaisen yrityksen edustajaa haastateltiin yhden kerran maaliskuussa 2022. Haastattelutilaisuudet toteutettiin puhelimitse, Teams-kokouksena sekä paikan päällä. Haastatteluiden kesto vaihteli 45 minuutin ja puolentoista tunnin välillä.

Tavaksi kerätä primääridataa valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, koska sen avulla yritysten edustajilta on kyetty saamaan vastauksia strategiaan liittyen sekä ennalta määriteltyihin kokonaisuuksiin että tarkkaluontoisiin asioihin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samoja, mutta haastattelijalla voi vaihdella kysymysten järjestystä sekä sanamuotoa (Hirsijärvi & Hurme 2001, s. 47). Haastattelussa vastauksia ei sidottu vastausvaihtoehtoihin. Tutkimuksessa hyödynnettiin kysymyssarjaa, joka lähetettiin haastateltaville etukäteen ennen haastattelutilaisuutta.

Kysymyssarjan teemat ovat:

- i) Strategia ja strategiset tavoitteet
- ii) Strateginen suunnittelu ja johtaminen
- iii) Strategian implementointi

Haastattelutilaisuuksien alun kysymykset koostuivat strategiaan, strategisiin valintoihin sekä strategian suunnitteluun liittyvistä kysymyksistä, joita käytettiin case-yritysten strategian ja yleiskuvan muodostamiseen. Edustajien vastausten perusteella on identifioitu ne tavoitteet, johon strategian implementoinnilla pyritään. Tutkimuksen pääpaino on strategian implementoinnissa, jonka vuoksi analysoinnissa painotetaan haastatteluissa kysytyjä kysymyksiä liittyen strategian jalkauttamisen keinoihin, haasteisiin sekä niiden ylittämiseen.

## 6.2 CASE A

"Ihminen on yrityksen tärkein voimavara"

Yritys A:n edustajana haastattelussa toimi liiketoimintajohtaja, jonka työtehtäviin on lukeutunut viimeisten vuosien aikana sekä operatiiviseen toimintaan että strategiatyöhön liittyviä asiakokonaisuuksia. Case-yritys A on metalliteollisuuden PK-yritys, jonka liiketoiminta perustuu kokonaistoimitusratkaisuun, sisältäen tuotteiden valmistuksen, suunnittelun sekä asennuksen asiakasta varten. Yritys työllistää alle sata työntekijää ja sen asiakassegmentin muodostaa valtaosin metsäteollisuuden yritykset.

Yrityksen päämääränä on olla tunnettu ydinosaaja omalla toimialallaan Euroopassa. Tässä onnistuakseen, yritys tähtää pysymään tuotteen koko elinkaaren ajan asiakayrityksen tärkeänä konsulttikumppanina, eikä pelkästään konepajana, joka valmistaa ja toimittaa ratkaisun. Strategiakauden pituudeksi on asetettu kolme vuotta ja sen keskeisiin strategioihin on valikoitunut kasvun lisäksi maineen, laadun sekä kannattavuuden kasvattaminen. Taloudellisena tavoitteena on valitun liikevaihdon saavuttaminen, johon se pyrkii seuraavan strategiakauden aikana, kuitenkin tiedostaen ulkoisten muutosten, kuten Ukrainan tilanteen vaikutuksen.

## CASE A - STRATEGIAN IMPLEMENTOINNIN KEINOT

Strategian implementointi toteutetaan jakamalla viidelle funktiolle omat toimintaohjelmat. Ohjelmien kohteet ovat suunnittelu, tuotanto, projektit, laatu ja IT. Strategian toteutus perustuu seuraaviin osavaiheisiin. Määritellään mitä täytyy parantaa ja mikä on tavoiteltu lopputila. Toimenpiteille asetetaan suunnitellut aikajaksot, joiden aikana toimenpiteet toteutetaan. Toimenpiteiden päätteeksi niin kutsuttu ”closing” -vaihe koostuu kahdesta toimenpiteestä. Ensin arvioidaan, kuinka onnistuttiin vertaamalla tuloksia alkuperäisiin tavoitteisiin, ja sen jälkeen määritellään jatkotoimenpiteet.

Strategiahierarkiassa ylimmällä tasolla toimii toimitusjohtaja, jonka jälkeen seuraavalla portaalla on liiketoimintajohtaja sekä muut johtoryhmän jäsenet. Johtoryhmän jäsen tai keski johdon ammattilainen on vastuussa tietyistä strategisista toimintaohjelmista ja hänellä on ennalta määritetty budjetti tavoitteiden saavuttamista varten. Ohjelmien vetäjillä on myös ajoittain työpari, jonka kanssa toimintaa ohjataan, sparrataan ja toteutetaan. Toimintaohjelmien päälliköiden vastuulla on toteuttaa ohjelma ja raportoida tilannekuvaa johtoryhmälle.

Yrityksen edustajan mukaan strategia täytyy informoida organisaation kaikille tasoille. Jo pelkästään tiedottaminen tulevaisuuden kasvusta ja muutokset projektien skaalautuvuudessa tai lukumäärässä auttaa henkilöstöä ymmärtämään mihin suuntaan ollaan menossa. Selkeät raamit ja tavoitteet ovat merkittäviä suunnan näyttäjiä, jotka osoittavat miten ja miksi asioita tehdään ja toisaalta, milloin tehtävä siirtyy itselle tai seuraavalle yksilölle tai yksikölle. Yritys A hyödyntää viikkopalavereja sekä keskustelutilaisuuksia strategian kytkemisessä.

Strategian mittaaminen toteutetaan kohdistamalla laadullisia sekä taloudellisia mittareita organisaatiokaavioiden sekä toimintaohjelmien mukaan. Riippuen tavoitteesta, mittarit vaihtelevat, mutta ne vastaavat muun muassa seuraavan kaltaisiin kysymyksiin: ”Kuinka paljon pyritään saavuttamaan tulosta ja millä katteella?”, ja ”Kuinka paljon pitää ja toisaalta kyetään rekrytoimaan seuraavien toimenpiteiden saavuttamiseksi?”. Tuodakseen osaamiskapasiteetin potentiaalin esiin, yritys on tuomassa uuden palkitsemisjärjestelmän mukaan. Bonusjärjestelmä leikkaa koko organisaatorakenteen, jolloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ansaita huomattava taloudellinen palkkio kerran tilikaudessa. Yritys A ei käytä tällä hetkellä omistusoptiona palkitsemisen muotona



## CASE A - STRATEGIAN IMPLEMENTONNIN HAASTEET

Strategia on jatkumo, johon vaikuttavat onnistuneesti saavutettujen avainprojektien lisäksi myös ulkoiset ympäristötekijät. Geopoliittisilla ja koronapandemian kaltaisilla ilmiöillä on vaikutuksia case-yrityksen asiakkaiden investointihalukkuuteen ja sen vuoksi myös strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikeat taloudelliset ajat vaikuttavat yrityksen myyntiin negatiivisesti. Toisaalta talouden ollessa noususuhdanteessa, yritykseen kohdistuva kysyntä kasvaa. Ajanjaksoina, jolloin toimijalla on paljon kysyntää, projektien kasvun myötä myös työmäärä kasvaa ja kapasiteetti on koetuksella. Tässä tilanteessa yritys kohtaa henkilöstöön ja sen tuotantotekijöihin liittyviä realiteetteja, jotka rajoittavat liiketoiminnan kasvua ja strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Yritys A:n edustajan mukaan strategian implementoinnin toteuttamiseen kuuluu myös sisäisiä haasteita, jotka liittyvät työkuultuuriin. Yrityksen liikevaihto kasvoi muutama vuosi takaperin ison projektin ansiosta usealla miljoonalla. Tätä ajanjaksoa voidaan kuvata hetkenä, milloin yrityksen toimintatapoihin ja ydinprosesseihin tarvittiin panostusten lisäksi muutoksia. Kuten kotona, myös työpaikalla ihmisillä on tapana tottua tiettyihin toimintatapoihin, joiden muuttaminen on inhimillisistä syistä haastavaa. Jos tietyt toimintamallit toimivat silloin, kun ihminen saapui yritykseen, samat ratkaisut eivät välttämättä vastaa tarvittavia kriteerejä nykyisessä liiketoiminnassa. Aiempiä vuosina asioiden läpinäkyvyys saattoi sisältää puutoksia, mutta nykyisessä tilanteessa toiminnanohjausjärjestelmien laiminlyönti tai asioiden toteuttaminen muistinvaraisesti johtaisi kaaokseen.

Edustajan sanoin ”hälläväliä asenne”, eli tietynlainen piittaamattomuus toteuttaa asioita oikein ja yhdessä on ongelma, jonka yritykset kohtaavat liiketoiminnassaan ajoittain. Kun yrityksen edustaja puhuu edellä mainituista haasteista, hän ei rajaa itseään tai toimintaohjelmien vetäjiä pois kritiikistä. Tekemisen asenteen puutos on yhtä kriittinen ongelma, ilmeni se sitten suunnittelussa tai hallissa. Myös ylin johto joutuu arvioimaan jatkuvasti omia menetelmiään ja esimerkiksi neuvottelutilaan ilmestyminen ei itsessään edistä tavoitteiden saavuttamista. Oli kyseessä sitten tuotantoyksiköstä kerrottu kehitysidea tai johdon valitsema strategia, on molempien asioiden laiminlyönnillä seurauksia tulevaisuudessa.

## CASE A - IMPLEMENTOINNIN ONNISTUMINEN JA HAASTEIDEN RATKAISEMINEN

Uusien strategioiden täytäntöönpano ei tarkoita kertaluontoista suoritusta, vaan yrityksen jatkuvaa kehittymistä, kuten Lean-malliin pohjautuva Kaizen osoittaa. Implementointi sisältää jalkauttamisen koko organisaatiossa sekä jatkuvan, monisuuntaisen dialogin. Sisäisen viestinnän kehittäminen on ennalta ehkäissyt yrityskulttuurin pullonkauloja. Jatkuvan dialogin lisäksi on onnistuttu asettamaan selvät suunnat ja tavoitteiden lopputilat tai tulokset, johon pyritään. Henkilöstön ammattitaidon hyödyntäminen on toteutettu organisaatiokaavioiden, toimintaohjelmien sekä tehtävänimikkeiden kuvausten selkeyttämisellä. Johtajan mukaan yliopistoissa opetetut asiat, joita on aiemmin saattanut kyseenalaistaa, ovat kuitenkin näkyneet myös työelämässä. Usein itsestään selvät asiat saattavatkin muodostua aivan toiseksi. ”Muutos lähtee ylimmästä johdosta ja se täytyy jalkauttaa jokaiseen yksittäiseen tuotannontekijään asti.” On tärkeää, että jokainen kokee olevansa arvostettu. Näiden asioiden huomiointi mahdollistaa johtamisen, suunnittelun sekä suorittavan työn tehokkuuden edistyksellisyyden.

Kuinka yritys A on varautunut ulkoisten tekijöiden asettamiin haasteisiin? Edustajan mukaan yrityksen hallituskokouksissa on arvioitu riskejä riskianalyysin tavoin, jolloin on pyritty myös arvioimaan suunnitelmia haasteiden varalle. Liiketoiminnan johtajalta kysyttäessä yrityksen päätöksentekokulttuurista, esimerkiksi Ukrainan kaltaisissa tilanteissa, vastaus jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisenä, globaalit tarjontashokit vaikuttavat välittömästi raaka-aineiden kustannuksiin. Tähän yritys reagoi välittömästi arvioimalla toimitusketjujen ja hintojen vaikutukset omaan liiketoimintaansa. Toisena, yritys on arvioinut, millä viiveellä tilanne vaikuttaa yrityksen kysyntään. Johtopäätös on se, että seuraavat puolitoista vuotta ovat projektien kannalta turvattuja, mutta sen jälkeen on odotettavissa hiljaisempia kuukausia. Analyysi perustuu koronapandemiasta opittuihin lopputulemiin. Vaikka yritys A on tietoinen ulkoisten tekijöiden vaikutuksista liiketoimintaan, johtaja myöntää, että pitkän aikavälin skenaarioita on arvioitu puutteellisen vähän.

Kuinka yritys vastaa kapasiteetin nousupaineeseen, kun resursseja kohtaa niukkuus? Jotta yritys pystyy vastaamaan kysynnän kasvusta johtuneisiin piikkikuukausiin ja tuotemääräkilojen vaihteluihin, johto arvioi mittareiden avulla vuokratyön ja alihankkijoiden tarvetta. Tämän avulla kapasiteetin ylläpito turvaa strategian toteutumisen. Kuten tutkimuksen kappaleessa 5.1 ”PK-yrityksen kasvu ja sen vaiheet” käsiteltiin, ammattimaistumisen vaiheessa yrityksille

on ominaista kumppanuussuhteiden ja alihankkijoiden hyödyntäminen (Komulainen 2016, ss. 47-53). Case-yritys A:n kapasiteetin ylläpito on esimerkki teorian linkittymisestä käytäntöön. Alihankkijoiden hyödyntämisen lisäksi yritys on panostanut myyntiin, tuotantoon ja markkinointiin vuosien aikana. Näiden toimien ansiosta yrityksen kapasiteetti sekä myynti ovat pysyneet korkealla tasolla, eikä lopahtanut avainprojektien päätyttyä. Kassavirta on täten saatu muodostumaan helpommin ennalta arvioitavaksi. Strategian turvaamisessa liiketoiminnan johtaja korostaa myös ulkoisen viestinnän merkitystä. Yritys aikoo tulevaisuudessa panostaa sosiaalisen mediaan, sillä juuri sen kautta löytyvät rautaisimmat osaajat.

Strategian turvaamiseksi yritys on toteuttanut markkinatutkimuksia, joiden pohjalta on löydetty ratkaisuja saada uusia asiakkaita tai vahvistettua jo valmiita sopimuksia, jolloin liiketoiminnan potentiaali on realisoitunut. Aiemmin hävittyjen tarjouskilpailuiden syitä ja seurauksia on tarkasteltu, jolloin on tiedetty mihin lisätä panostuksia. Erityisesti myyntistrategian ansiosta yritys A on onnistunut saamaan lähes sata uutta asiakasta viimeisten muutaman vuoden sisällä. Myyntistrategian turvaaminen on perustunut merkittävästi Googlen hakupalvelun, nettisivujen optimoinnin sekä kylmäsoittojen kehittämiseen. Liikevaihto on skaalautunut ja toiminta on pysynyt kannattavana. Ilman strategiaa tähän ei olisi kyetty. Ratkaisut ovat vastanneet haasteeseen: ”Kuinka yritys kykenee vahvistamaan paikkansa merkittävänä toimittajana?”.

### **6.3 CASE B**

”Strategiasta on saatava ymmärrettävä”

Yritys B:n edustajana haastattelussa toimi liiketoimintajohtaja, joka on työskennellyt yritysryhmässä usean vuosikymmenen ajan. Edustaja on osallistunut pääkonttorin strategisten päätösten suunnitteluun sekä tehnyt yhteistyötä strategian toteuttamisessa kansainvälisesti sijoittuvien tytäryhtiöiden kanssa. Case-yritys B on erikoistunut tuottamaan useille eri teollisuuden aloille korkeatasoisesta teknologiasta koostuvia ratkaisuja, joihin lukeutuvat nesteen ja kiintoaineen erotusjärjestelmät sekä ympäristöteknologia. Perheyritys on lisäksi erikoistunut automaattoratkaisuihin, joilla molempia edellä mainittuja strategisia liiketoimintoja tehostetaan. Yritys B työllistää lukumäärällisesti enemmän, kuin yritys A.

Toimijan ”*mission statement*” perustuu luonnon sekä ihmisten yhteistyön kunnioittamiseen. Strategisena päämääränä on ohjata paras teknologia ja osaaminen sinne, mihin asiakkaat sijoittuvat. Jotta toimija kykenee toteuttamaan päämääränsä, liiketoimintastrategian pilarit perustuvat megatrendeihin, kuten ympäristö-, automaatio- ja IoT-ratkaisuiden tarjoamiseen asiakasyrityksille. Vuosien varrella yritys on perustanut tytäryhtiöitä, hyödyntänyt yritysosotoja ja toisaalta myös myynyt harkitusti liiketoimintaansa. Organisaatorakenteen muutosten vuoksi yritys on päivittänyt strategiansa kokonaisvaltaisesti. Strategiset valinnat perustuvat omistajastrategiaan ja strategiakauden pituudeksi on asetettu kolme vuotta. Liiketoimintajohtaja kuvaakin yritys B:tä omistajien ”*kruunun jalokiveksi*”. Strategiset valinnat kohdistuvat nykyisten liiketoimintojen kansainvälistämiseen, kannattavuuden kasvattamiseen sekä yksiköiden integroimiseen. Tuoreen organisaatorakennemuutoksen vuoksi inhimillisen pääoman levittäminen sekä toiminnanohjausjärjestelmien yhtenäistäminen ovat tavoitteita, joita kohti yritys pyrkii. Taloudellisena tavoitteena on valitun liikevaihdon saavuttaminen.

#### CASE B - STRATEGIAN IMPLEMENTOINNIN KEINOT

Toimijan strategia on kirjattu yksisivuiseen koonnokseen (*one-pager*). Yrityksen yhteisestä one-pagerista jokainen funktio, kuten myynti, hankinta ja HR, rakentavat oman koonnoksensa. Tämän jälkeen strategiset tavoitteet johdetaan toimintasuunnitelmiksi. Liiketoiminnan johtajan mukaan erityisesti tuotannon sekä toimituspuolen ammattilaiset arvostavat Business Model Canvasin hyödyntämistä osana strategian implementointia. Funktiot saavat näin tiedon siitä, kuinka liiketoiminnan johto on ajatellut tavoitteiden, suunnitelmien sekä toteutuksen kulkevan. Tämän ansiosta pienennetään strategisen suunnittelun ja operatiivisen toiminnan kuilua ja pyritään kohti yhteistä maalia.

Toimintasuunnitelmat perustuvat roolitukseen, ja sen tueksi henkilöstöosastolla on tietokanta työntekijöiden positioista, osaamisesta sekä rooliin tarvittavista taidoista. Jokaisella on yksi päärooli, kuten myyntimies. Tämän lisäksi henkilöllä voi olla kahdesta kolmeen sivuroolia, kuten esimies tai tekninen rooli. Tietokannan avulla yksilöiden vahvuudet sekä heikkoudet ovat helposti löydettävissä, ja täten toimintasuunnitelmasta vastuussa oleva henkilö kykenee tehtävänannossaan kohdistamaan vastuut oikein valituille ammattilaisille. Jos toimintasuunnitelman toteuttamiseksi tarvittavaa osaamista ei yritykseltä löydy, osaamista rekrytoidaan tai arvioidaan tarvetta nykyisten työntekijöiden koulutukselle. Tarvittavan

henkilön palkkaaminen on mahdollista toteuttaa tehokkaasti, kun on identifioitu se osaamisen ala, mistä on puutetta.

Tehtävien selkeyttämisen lisäksi toimintasuunnitelmassa ja osastopalavereissa tuodaan esille kehittämiskohteen nykytilanne sekä pyrityt lopputulokset. Esimerkiksi myynnin toimintasuunnitelman tapauksessa jäsenille informoidaan myynnin nykyhetken tunnusluvut, tavoitellut tunnusluvut sekä tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategisen viestinnän tehostamiseksi yrityksen toimitusjohtaja pitää infotilaisuuksia ja yksiköt osastopalavereja. Toimintasuunnitelman sekä viestinnän avulla strategia kytetään koko organisaation läpi.

Kuinka yritys seuraa strategian toteutumista? Toimintasuunnitelmien toteuttajat pitävät palavereja, joissa käydään läpi saavutettuja asioita, haasteita ja tarpeita. Itseohjautuvuuden lisäksi yritystasolla on taloudellisia mittareita, joita johtoryhmä ja hallitus seuraavat jatkuvasti. Edellä mainittujen toimien lisäksi henkilöstöllä on henkilö- ja tiimikohtaisia tavoitteita sekä yritystason tavoitteita. Riippuen mihin tavoitteisiin päästään, henkilöllä on positiostaan riippuen mahdollisuus ansaita maksimissaan 1–4 kuukauden palkan arvoinen bonus. Jos työpajan ammattilaiselle ei ole asetettu henkilökohtaisia tavoitteita ja niiden mahdollistamia bonuksia, taloudellisen palkitsemisen puute kompensoidaan mahdollisuutena saada suurempi bonus tiimitason tavoitteiden kautta. Turvatakseen pitkän aikavälin tavoitteita, yritys hyödyntää johtoryhmälle suunnattua palkitsemisjärjestelmää, joille on määritetty vaatimusten täytyessä omat bonukset. Lisäksi, jos yrityksen jäsen tekee merkitykseltään jotain poikkeuksellista, johdolle voidaan esittää teosta palkitsemista. Yritys B ei käytä tällä hetkellä omistusoptiona palkitsemisen muotona.

## CASE B - STRATEGIAN IMPLEMENTONNIN HAASTEET

Case-yritys B:n sisäiset kyvykkyudet muuttuivat, kun merkittävä osa liiketoiminnasta sekä henkilöstöstä myytiin toisen organisaation alaisuuteen. Vaikka case-yritys B omaa vahvaa osaamista liiketoimintansa osa-alueilla, on se uusi peluri markkinoilla. Yritys B on tällä hetkellä elinkaarensa murrosvaiheessa, jossa se rakentaa brändinsä tunnettuutta. Vaikka toimijalla on korkea asiakastyytyväisyys, kilpailullinen tarjousprosessi sekä tuotteet, yrityksen brändi on vielä tietyillä liiketoiminta-alueilla tuntematon. Se priorisoi uuden henkilöstön palkkaamista,

myynnin toteuttamista sekä kannattavuuden kehittämistä valituissa liiketoiminnoissa. Resurssien niukkuus, kuten supistunut henkilöstö ja aika, rajoittavat perusteellisten markkina- ja skenaarioanalyysien rakentamista. Murrosvaihe rajoittaa välittömästi kassavirtaa tuottamattoman tukityön harjoittamista. Yrityksellä on kuitenkin aiempaa kokemusta edellä mainittujen analyysien tuottamisesta ja organisaatio omaa tiettyjä toimia, joita riskien realisoituessa aiotaan toteuttaa. Toimija on pisteyttänyt keskeisten riskien osalta todennäköisyydet sekä vaikutukset niiden realisoituessa, samalla periaatteella, kuin riskimatriisissa.

Merkittävän osan yrityksen toiminnasta muodostavat liiketoimintayksiköt sekä edustajaverkostot, jotka ovat hajautettu maailmanlaajuisesti. Yritysstrategian kannalta nämä asiat sisältävät haasteita liittyen johtamiseen sekä strategiseen viestintään. On tärkeää, että uusi strategia pyritään jalkauttamaan globaalisti. Yksi tähän liittyvä haaste on kuitenkin ”rikkinäisen puhelimen” ilmiö. Alun perin tietyllä tavalla tarkoitettu strategia saattaa toteutua osittain puutteellisesti tai eri tavalla tulkittuna. Toinen globaalien yritysstrategian implementointiin liittyvä haaste on toimintamallien erot. Jokainen kulttuuri omaa tietyt toimintatavat sekä päätöksentekokulttuuriin. Esimerkiksi erimielisyyksien välttäminen voi olla tietyissä kulttuureissa sisäistetty toimintatapa ja näin yrityksen välinen viestintä ei aina toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen ja tuotannon työntekijän välinen dialogi, kuten esimiehelle annettava rakentava palaute ei välttämättä tarkoita samaa asiaa eri kulttuureissa. Kun puhutaan sisäisestä viestinnästä, liiketoimintajohtaja ei rajaa strategeja pois. Hänen mukaansa strategiaan liittyvät asiat ovat johdolle niin selviä, että joskus unohtuu asettua kuuntelijan asemaan: ”Usein unohtuu, ettei kaikki organisaatiossa mieti strategiaa päivittäin.” Strategisiin valintoihin sekä toimenpiteisiin liittyvät asiat pitää kyetä kertomaan tavalla, jolla jokainen yksilö saa niistä lisäarvoa.

## CASE B - IMPLEMENTOINNIN ONNISTUMINEN JA HAASTEIDEN RATKAISEMINEN

Vaikka case-yritys B:n liiketoimintaan liittyi haasteita, strategiakauden tavoitteet ja niistä johdetut toimintasuunnitelmat sekä koosteet (*One-pager*) ovat toteutuneet aiempina strategiakausina onnistuneesti. Yrityksen arvomaailmaan kuuluu, että oli kyseessä konepajan ammattilainen tai Business Controller, hän tietää syyt miksi ja mihin perustuen asiat toteutetaan

juuri tällä tavalla. Tämän lisäksi yritys pyrkii kehittämään työntekijöiden osaamista koulutus- ja infotilaisuuksilla.

Viimeisten vuosien varrella toteutetut yritysostot sekä riskit siirtyä vahvojen kilpailijoiden kentille ovat toteutuneet onnistuneesti, vaikka strategiset valinnat ovat sisältäneet suuria riskejä. Valintojen lisäksi yritys on kyennyt toteuttamaan valitut strategiat ja luomaan kymmenien miljoonien liiketoiminnan vain muutamissa vuosissa. Megatrendien aallonharjalla yritys on laajentanut osaamistaan ja toteuttanut epäorgaanista kasvua yritysostojen muodossa. Ostetut liiketoiminnat ovat istuneet luonnollisesti muihin strategisiin liiketoimintoihin (*SBA*), jolloin niiden integroiminen tulevana strategiakautena on mahdollista saada onnistumaan. Liiketoiminnan johtajan mukaan päätöksiin on liittynyt suuria riskejä, mutta ne ovat perustuneet tarkasti harkittuihin päätöksiin. Nyt yrityksellä on kuitenkin uusia haasteita liiketoiminnan kasvattamiseksi. Ympäristötekniikan ratkaisut ovat nyt suuressa huudossa, jolloin potentiaaliset asiakasyritykset ovat johtoa myöten kiinnostuneita yrityksen tuomista ratkaisuista.

Yritys B:n johto, esimiehet sekä henkilöstöosasto seuraavat yksilötason osaamista tietokannan avulla, jossa jokaiselle roolille on määritetty tarvittavat taidot. Tietyissä roolissa toimivan henkilön taidot ovat pisteytetty asteikolla 1–5:

- 1 - Noviisi: Vasta-alkaja; Perusosaaminen, mutta ei kokemusta asiasta
- 2 - Tyydyttävä osaaminen: Tarvitsee osittain tukea selvitäkseen työstä
- 3 - Hyvä osaaminen: Itsenäinen työskentely
- 4 - Seniori: Yli kolmen vuoden kokemus tehtävästä, kyky kehittyä edelleen
- 5 - Huippuosaaja: Usean vuoden kokemus tehtävästä, kyky kehittää yritystasolla asioita

Tietokannan avulla pyritään seuraamaan, mitä osaamista tietyt yksilöt tarvitsevat ja omaavat. Yrityksen edustajan mukaan tiimin osaaminen on esimiehen vastuulla, mutta osaamiskapasiteetin kehittämiseen tarvittaisiin enemmän resursseja. Ihannoitava tilanne olisi sellainen, missä henkilöstöosasto yhdessä esimiesten kanssa ehtisi tukemaan tiimien osaamista henkilökohtaisen sparraamisen sekä kouluttamisen keinoin.

Kysyttäessä organisaation päätöksentekokulttuurista tilanteissa, joissa vaaditaan kompromisseja, johtaja kuvaa, että yritys on luottanut yritysjohtoon kykyyn arvioida asioita reaktiivisesti, ja toisaalta heidän kokemukseensa ja tietotaitoon nähdä asioita pidemmällä tähtäimellä. Koronapandemian vaikutukset olivat merkittävästi lievemmat, mihin lomautuksilla ja johdon palkkaleikkauksilla aluksi pyrittiin valmistautumaan. Tästä on opittu, mutta kuten pandemia, myös Ukrainan kaltainen tilanne vaatii yritysjohtoon lisäksi johtokykyä yrityksen hallitukselta, joka toimii päätösten lopullisena tuomarina.

#### 6.4 CASE C

”Strategia on valintoja ja priorisointia”

Perheomisteisen Yritys C:n edustajana toimi hastattelussa yrityksen toimitusjohtaja/osaomistaja. Hänellä pitkä historia yrityksen liiketoiminnassa sekä kymmenen vuoden kokemus yrityksen strategian kanssa työskentelystä. Kyseessä on konepaja- ja metalliteollisuuden yritys, jonka liiketoiminta perustuu laitteiston valmistamisesta aina toimitukseen sekä elinkaaripalveluihin asti. Ydinosaaminen perustuu teknologian ja prosessiosaamisen summaan, jonka avulla asiakaslupaus kyetään turvaamaan kokonaisvaltaisesti. Yrityksen merkittävin asiakassegmentti koostuu energiateollisuuden toimijoista, joita se palvelee alle sadan työntekijän voimalla.

Yrityksen visio perustuu asiakastarpeen tyydyttämiseen auttamalla heitä toimimaan tehokkaammin sekä ympäristöystävällisemmin. Yritys tuottaa ketteriä ratkaisuja materiaalivirtojen ylläpitämiseksi, ja toimijan pitkän aikavälin päämääränä on olla globaalisti arvostettu teknologiayhtiö. Toimijan yritysstrategia korostaa sen sidosryhmiä: asiakas- ja omistajastrategia kaiken toiminnan perustana. Liiketoiminnan turvaaminen toteutetaan olemalla henkilöstölle innostava ja kehittävä työympäristö, jossa positioiden täyttäminen pyritään hoitamaan sisäisen haun kautta, mikäli mahdollista. Strategiakauden pituus on kolme vuotta, mihin on myös sidottu taloudellisenä tavoitteena liikevaihdon tuplaaminen.



## CASE C - STRATEGIAN IMPLEMENTOINNIN KEINOT

Yrityksen liiketoimintastrategia on jaettu kuuteen toimintaohjelmaan, jotka ovat seuraavat:

- 1 – Tuotehallinta & kehitys
- 2 – Kansainvälistyminen
- 3 – Isot avainprojektit
- 4 – Palveluliiketoiminta
- 5 – Kannattava kasvu
- 6 – Markkinointi & brändi

Jokaisella toimintaohjelmalla on nimellinen vastuujohtaja johtoryhmästä sekä työpari, kuten apulaisprojektipäällikkö. Implementointi toteutetaan jatkuvana dialogina, eli niin sanotusti ”sparraamalla”. Johtoryhmän jäsenen työpari on vastuussa raportoinnista sekä alempien portaiden päivittäisjohtamisesta. Esimerkiksi kannattavan kasvun ohjelmassa Business Controller toimii toimitusjohtajan työparina. Strategiasta on rakennettu kokonaisvaltainen etenemissuunnitelma (roadmap), jonka avulla toimintaohjelmien vastuuhenkilöt implementoivat johdon valinnat omien tiimiensä toimintaan.

Yritys C:n toimitusjohtajan mukaan heidän yrityskulttuurissaan on tärkeää, että hitsaajista ja koneistajista lähtien ammatillaiset tietävät, miksi tiettyihin strategisiin valintoihin on päädytty. Toimitusjohtaja ei käytä termiä jalkauttaminen, vaan kuvaa strategian käytäntöä todeksi elämiseksi, joka kirkastaa toiminnan suunnan. Hänen mukaansa yrityksellä on vastuu selventää työntekijöilleen, minkä takia asioita tehdään tietyllä tavalla. Tähän yritys käyttää yksisivuista strategiakoonnosta (One-pager) sekä informaatiotilaisuuksia. Toimitusjohtaja korostaa yrityksen perhekeskeisyyttä, ja haluaa, että päätöksenteko ja vuorovaikutus pidetään tiiviinä organisaation sekä omistajien välillä. Yrityskulttuurin toteuttamiseksi yritysjohto ja hallitus järjestivät alkuvuodesta koko henkilöstölle puolentoista tunnin informaatiotilaisuuden, missä omistajien arvot, keskeiset strategiset tavoitteet ja uudet toimenpiteet kerrottiin henkilökunnalle. Lisäksi toimintaohjelmien vetäjät tiedottivat tilaisuudessa toimintaohjelmiin valitut työntekijät, tavoitteet sekä toimenpiteet.

Sisäisen viestinnän sekä strategian seuraamisen tehostamiseksi yritys järjestää kuukausittain puolentunnin palavereja, joissa toimintaohjelmien tilanteet käsitellään koko henkilökunnan voimin. Strategisten toimintaohjelmien kautta mitataan edistymistä, ja jos havaitaan, että toimintaohjelman mittarit eivät vastaa niille tarkoitettua tehtävää, eli strategiaa, tehdään muutoksia. Toimintaohjelmat sisältävät taloudellisia ja laadullisia mittareita, kuten tuotekehityksen osakokonaisuuden edistymä. Näiden toimien avulla koko yrityksen tilanteesta pyritään viestimään henkilöstölle, ja toisaalta vuorovaikutus menee myös suorittavalta portaalta johdolle. Strategian etenemistä seurataan toimintaohjelmien tiimeissä viikkotasolla. Jos ohjelma on jäljessä, vastuuhenkilö raportoi johdolle siitä. Tämän pohjalta vastuuhenkilö ja johto joutuvat arvioimaan hiljennetäänkö vauhtia tai lisätäänkö resursseja. Pitkän aikavälin päämäärien turvaamiseksi strategia ja ohjelmat ovat jatkuvassa tarkkailun alaisuudessa, jolloin ne ja niiden mittareiden tarpeellisuus kyetään tarkistamaan ja tarvittaessa muuttamaan tai poistamaan. Yrityksen hallitukselle informoidaan toimintaohjelmien tilanteista, jolloin operatiivisen toiminnan tilannetieto etenee ylimpään johtoon. Johdonmukainen strategia ei ole ”pomppoileva”, mutta edustajan mukaan toimintaohjelmat ja mittarit eivät kuitenkaan saa olla kiveen hakattuja.

Taloudellisena palkitsemisjärjestelmänä yritys käyttää yhtiön tulokseen sidottua bonusta. Kymmenestä viiteentoista prosenttiin jaetaan bonuksina, joissa kaikilla työnimikkeillä, kuten hitsaajalla ja johtajalla on sama bonus euromääräisesti. Lisäksi johtoryhmällä on omat kannustejärjestelmät, joiden painoarvoa toimitusjohtaja kuvaa pieneksi.

## CASE C - STRATEGIAN IMPLEMENTONNIN HAASTEET

Yrityksen strategian implementointiin vaikuttavat monet eri syistä johtuvat tekijät. Merkittävimpinä vaikuttajina toimitusjohtaja kuvaa suuria ympäristömuutoksia sekä riskejä, joita lähivuosina olemme päässeet todistamaan. Näihin verrattuna yrityksen sisäisessä toiminnassa resurssien niukkuudesta johtuvat päätökset ovat hienosäätöä, vaikka resurssien kohdistamisen merkitystä ei voi väheksyä. Budjetit ja aika luovat jatkuvasti rajoitteita toimintaohjelmille.

Yritys C on saavuttanut pitkässä tähtäimessä orgaanista kasvua, mutta se ei ole tullut ilmaiseksi. Kun liiketoiminta kasvaa ja henkilöstömäärä kolminkertaistuu vuosikymmenessä,

tehtävänkuvien sekä projektien luonteet kohtaavat repivää muutosta. Osa kokee työn stressaavana ja ainoastaan töihin ilmestyminen ei täytä kasvutavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavia toimia. Nopea rekrytoinnin vauhti ja koronapandemian asettamat rajoitteet tavata kandidaatteja ovat aiheuttaneet yrityksessä ajoittain virheellisiä rekrytointeja. Teams-kokouksien avulla työnhakijoita ei ole kyetty kohtaamaan tavalla, jolla hakijan motivaatio ja kyvyt paljastuisivat täysin.

Toimitusjohtajalta palkitsemisjärjestelmistä kysyttäessä, hän kuvailee lajia haastavaksi. Aiemmin yhden epäonnistuneen palkkiojärjestelmän implementointi on ollut kasvattava kokemus, josta tunnistetut haasteet toimitusjohtaja jakaa kahteen tekijään. Ensimmäiseksi, ne mittarit, joita tarkkaillaan, täytyvät olla kohdistettu oikeisiin tavoitteisiin, oikeilla tavoitearvoilla. Toiseksi, jos palkitsemisjärjestelmät ovat sidottu toimintaohjelmiin, niiden välistä epäsuhtaa täytyy pyrkiä minimoimaan. Jos toisen ohjelman tavoitteet koetaan itselle asetettuja tavoitteita helpommin saavutettaviksi, uhkaa organisaatiossa kateus ja sisäisen motivaation laskeminen. Tällä strategiakaudella yritys hyödyntää palkitsemista, mutta myyjien provisioita tai omistajien omistusoptiona ei käytetä.

Venäjän ja Ukrainan välistä sotaa ei kyetty ennustamaan ja vuoden 2022 alussa miljoonien eurojen sopimusten toimittaminen lopetettiin Venäjälle. Vaikka kohdeyrityksen tai sen asiakkaiden tuotteet eivät ole pakotteiden alaisuudessa, toiminta itänaapurissa laitetaan jäihin ja arvioidaan uudelleen (03.03.2022). Toimitusjohtajan päätös sai välittömästi johtoryhmän ja hallituksen tuen. Yrityksen toiminta Venäjällä tarkoittaa sitä, että sen liiketoiminnasta huomattava osuus on riskipositiota, joka altistuu epävakaaan markkinan ilmiöille. Miten tämä vaikuttaa case-yrityksen strategian implementointiin? Kansainvälistymisen toimintaohjelman tavoitteena oli lisätä liiketoimintaa valikoiduilla markkinoilla, joista Venäjä on yksi. Tämän toimintaohjelman osalta yksi strateginen valinta on kokenut muutoksen ja Venäjään kohdistuvat tavoitteet ovat jäädytetty, eikä niitä seurata.

## CASE C - IMPLEMENTOINNIN ONNISTUMINEN JA HAASTEIDEN RATKAISEMINEN

Yksi yrityksen omistajastrategian tavoite on saavuttaa kaksinkertainen liikevaihto strategiakauden päätteeksi. Tavoitteen saavuttamiseksi yritys on jatkanut aiemmin onnistuneita

toimia, joiden tarkoituksena on skaalata projektien kokoa, eikä kasvattaa pelkästään lukumäärää. Toimitusjohtaja kuvaileekin, että kiinteät kulut eivät ole kasvaneet samassa suhteessa ja tarjouskoneisto on kehittynyt huomattavasti. Yrityksen sisällä kehitysinsinööri on kehittänyt neljän kuukauden ajan tarjoustyökaluja, jonka ansiosta myynti kykenee tekemään suuria tarjouksia nopeasti. Samaan aikaan, kun projektit ovat skaalautuneet moninkertaisiksi, niihin vadittavat resurssit, kuten aika on laskenut suhteessa. Tämän ansiosta tarjousten volyyymi ja tarkkuus ovat kokeneet kehityksen. Tämä on strategian ja sen implementoinnin tuotos, jota ei olisi syntynyt ilman strategisia päätöksiä.

Strategisen implementoinnin turvaamiseksi yritys C on hyödyntänyt sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän työkaluja. Päivittäisjohtamisessa toimitusjohtaja pyrkii tuomaan strategiaa esille tekemällä ja perustelemalla merkittäviä päätöksiä strategisen koonnoksen, eli One-pagerin avulla. Ulkoisen viestinnän ja rekrytoinnin tehostamiseksi toimijalla on oma HR-osasto, jonka avulla sosiaalisen median näkyvyyttä sekä mielikuvaa työnantajana on onnistuttu parantamaan. Muutamia vuosia sitten yksittäisiä työpaikkailmoituksia kohtaan saattoi tulla yhdestä kymmeneen hakijaa, mutta nykyään hakijoiden määrä voi nousta viiteenkymmeneen.

Strategian turvaaminen perustuu yrityksessä riski-, skenaario- ja markkina-analyysihin. Julkisia lähteitä hyödyntävä sisäisesti tuotettu markkinatutkimus toimii johtoryhmän ja hallituksen tukena, jonka avulla seurataan markkinoiden muutoksia. Tämän analyysin pohjalta tuoreen alkuvuodesta lanseeratun strategiakauden pituus muutettiin suunnittelussa viidestä kolmeen vuoteen, koska toimiala ja markkinoiden maantieteellinen sijainti sisältävät merkittäviä muutostekijöitä. Myös energianlähteisiin vaikuttavat poliittiset päätökset ovat huomioitu yrityksen johdossa. Yritys seuraakin biomassan energiankäyttöön liittyvää lainsäädäntöä aktiivisesti, koska lainsäädännön muutokset tulkinnassa, onko se fosiillinen, muuttaisi yrityksen strategian kokonaisvaltaisesti. Yritys toteuttaa markkina-analyysin kanssa riski-analyysin vuosittain. Riski-analyysi sisältää riskimatriisin periaattein eri skenaarioita ja niiden vaikutuksia liiketoimintaa. Näihin kuuluvat muun muassa tulipalo tuotantotiloissa, tietojen kaappaaminen, palvelimien hajoaminen sekä tapaturmat. Yrityksen johto on rakentanut varasuunnitelman riskiskenaarioiden varalle. Toiminnan riskien arviointi ei kuitenkaan ole pelkästään johdon vastuulla. Toimintaohjelmien vetäjät arvioivat ohjelmakohtaisia riskejä palaverissa.

Yhteenvetona toimitusjohtaja kuvailee menneitä strategioita sekä toimintaohjelmia toimiviksi ratkaisuuksi, joiden pohjalta myös nykyinen strategia on osittain rakennettu. Tuore strategia on otettu organisaatiossa vastaan hyvin kahdessa ensimmäisessä kuukausitilaisuudessa. Toimitusjohtaja on ollut mukana yrityksen viidessä viimeisimmässä strategiassa ja pitää nykyistä strategiaa edeltäjiään parempana.

## 6.5 Case-yritysten analysointi

Case-yritysten strategioiden analysointi perustuu teoreettisen viitekehyksen sekä kandidaatintutkimuksessa käsiteltyjen tutkimusten pohjalle. Case-yritykset A, B ja C ovat kaikki lanseeranneet viimeiset strategiansa vuoden tai kahden sisällä. Jokaisen organisaation edustajat, joita tutkimusta varten haastateltiin, ovat työskennelleet vähintään viikottain strategioiden parissa. Haastattelutilaisuuksissa jokainen toimija kykeni vastaamaan kysytyihin kysymyksiin johdonmukaisesti, tuoden esille yrityksen omaa yrityskulttuuria.

Kandidaatintutkimuksen kappaleen 5.1 ”PK-yrityksen kasvu ja sen vaiheet” mukaan, case-yritykset sijoittuvat henkilöstömäärältään (alle sata) ammattimaistumisen vaiheeseen (Komulaisen 2016, ss. 47-53). Kohdeyritykset hyödyntävät kuitenkin johtojärjestelmiä, toiminnanohjausjärjestelmiä sekä valvontaa. Nämä toimet kuuluvat Komulaisen mukaan vasta seuraavaan vaiheeseen, jatkuvan kasvun yritysten ominaispiirteisiin. Myös tuotekehitys ja maantieteellinen laajentuminen ovat seuraavan kasvuvaiheen piirteitä, joita case-yritykset toteuttavat strategioissaan.

Case-yritysten strategiset valinnat perustuvat poikkeuksetta yrityksen vision tai päämäärän saavuttamiseen. Perheomisteisten yritysten (case B ja C) edustajat korostivat strategisessa päätöksenteossa omistajastrategiaa case-yritys A:n edustajaa enemmän. Päivittäisen työskentelyn näkökulmasta, kaikkien toimijoiden strateginen implementointi toteutetaan hyvin samoin menetelmin, toimintaohjelmien muodossa. Strategisen kytkennän tueksi toimijat hyödyntävät strategialanseerausta sekä palavereja. Taulukkoon 2 on listattu koonnos case-yritysten päätöksistä sekä menetelmistä toteuttaa ja seurata yrityksen vision ja strategiakauden tavoitteiden toteutumista.

Taulukko 2. Koonnos case-yrityksistä (A, B &amp; C)

<b>CASE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Visio / Missio</b>	X	X	X
<b>Strategialanseeraus</b>	X	X	X
<b>Strategiakauden pituus (v)</b>	3	3	3
<b>Organsiaatiokaavio</b>	X	X	X
<b>Markkinatutkimus</b>	X	-	X
<b>Riskianalyysi / -matriisi</b>	X	X	X
<b>Skenaarioanalyysi / varasuunnitelmat listattu</b>	X	-	X
<b>Organisaatiokaavio</b>	X	X	X
<b>Business Model Canvas</b>	-	X	-
<b>Toimintaohjelmat (kpl)</b>	5	5	6
<b>Johtoryhmä: strategian seuranta kuukausitasolla</b>	X	X	X
<b>Johtoryhmä / Keskijohto vastuussa strategian implementoinnista</b>	J+K	J+K	J+K
<b>Strateginen infotilaisuus</b>	X	X	X
<b>Strateginen One-pager</b>	-	X	X
<b>Toimintaohjelmien raportointi</b>	X	X	X
<b>Rekrytointi strategiassa</b>	X	X	X
<b>Palkitsemisjärjestelmä: Koko henkilöstö</b>	X	X	X
<b>Palkitsemisjärjestelmä: Vain johtoryhmälle kohdistettu</b>	-	X	X
<b>Yksilötason / Henk.koht osaamisen pisteytys</b>	-	X	-

Kaikkien kolmen kasvuhakuisen toimijan strategiset menetelmät muistuttavat huomattavasti toisiaan. Yrityksistä B:llä on kuitenkin läpinäkyvin menetelmä seurata henkilöstön osaamista yksilötasolla. Vaikka myös kaksi muuta toimijaa hyödyntävät tiimin sisäistä valvontaa, yritys B seuraa yksilöiden kykyjä tarkkarajaisimmin. Case-yritys B:n menetelmä pisteyttää ammattilaisten taidot, mahdollistaa toimijalle operatiivisen valvonnan näkökulmasta kyvyn huomata organisaatiossa kylvävä osaamispuute tehokkaasti. B yrityksen henkilöstöosastolla on

tiedossa tehtävänimikkeisiin tarvittavat taidot sekä yksilöiden osaamispisteet. Yritysostojen, sekä muiden organisaatiomuutosten seurauksena yrityksessä on tapahtunut ja tapahtuu muutoksia, kuten uusien työntekijöiden työsuhteiden alkaminen. Nämä muutokset yritys B päivittää tietokantaan kahdesti vuodessa, tavoite- ja kehityskeskusteluiden pohjalta.

Pistemenetelmässä, tai vähintäänkin osaamisen listaamisessa on potentiaalia. Jokaisen strategisen sekä operatiivisen roolin listaaminen johtamisjärjestelmään saattaisi kasvattaa läpinäkyvyyttä sekä mahdollistaa osaamisen tehokkaamman monitoroinnin kaikille case-yrityksille. On mahdollista, että toimijoiden liiketoiminnan kasvaessa ja henkilöstön lisääntyessä, tilannetiedon ylläpitäminen, juuri ammattilaisten osaamisesta, tulee synnyttämään haasteita. Varsinkin, jos yritykset aikovat hyödyntää yritysostoja tulevaisuudessa, tieto integroitavista liiketoimintayksiköistä tai uusien yritysten osaamiskapasiteetista, vaatii todennäköisesti kontribuutiota. Tietokanta, jossa olisi listattu roolissa tarvittavat taidot sekä kyseisessä roolissa työskentelevän ammattilaisen osaaminen, mahdollistaisi yksiselitteisen viestinnän kysytyn ja tarjotun osaamisen tasosta. Tässä tapauksessa toimintaohjelmien vastuuhenkilöt sekä johtamispositioissa työskentelevät toimijat kykenisivät havaitsemaan tiimien jäsenien vahvuudet. Tämän ansiosta ammattilaisten kohdistaminen sopiviin vastuisiin onnistuneesti saattaisi olla entistä tehokkaampaa. Myös osaamispulan havaitseminen, vähintäänkin tulevaisuuden kannalta, olisi läpinäkyvää ja siten mahdollistaisi koulutuksen kohdistamisen sitä tarvitseville yksilöille.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Liiketoiminnan menestymisen kannalta on tärkeää, että strategiset päätökset perustuvat Kamenskyn (2014, s. 218) sanoin ”yrityksen elämäntehtävään”, ja että strategiassa korostuu Shahin esiintuoma asiakaslähtöisyys. Vain pragmaattisesti suunniteltu strategia on toteutuskelpoinen ja lisää toimijan kilpailuetua (Shah 2005, ss. 6-7). Tarkemmin tarkasteltuna, strategiakauden suunnittelu- ja implementointivaiheet rakentuvat jatkumoksi, jonka aikana johto ei pelkästään valvo, vaan osallistuu päivittäisjohtamiseen ja ylläpitää molemmin suuntaista dialogia strategiahierarkian alempien portaiden kanssa (Beer and Eisenstat 2000; Shah 2005, s. 8; Lindroos & Lohivesi 2010, s. 46).

*”Kuinka yrityksen johto kykenee sitouttamaan koko organisaation osaksi strategisen vision toteuttamista?”*

Sekä strategiakirjallisuus että empiirinen tutkimus osoittavat, että kannattava toimintamalli on johtaa strategiset valinnat toimiksi, joita organisaation yksiköt ja yksilöt alkavat toteuttamaan tavoitekeskeisten ja resursseilla turvatuiden toimenpideohjelmien muodossa. (Kamensky 2014, s. 61; Shah 2005, s. 7) Jotta operatiiviset toimenpiteet vastaavat strategisia päätöksiä, on kriittistä, että niiden suunnittelussa on tunnistettu se strateginen tavoite, johon valituilla toimenpiteillä vastataan (Shah 2005, s. 7). Empirian mukaan myös kotimaiset teollisuuden PK-yritykset korostavat toimenpiteiden suunnittelussa tarkkarajaisuutta, joiden tuloksena toteuttajat tietävät nykyisen sekä tavoitellun tilan, ja tarvittavat toimet tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian implementointi lähtee johdonmukaisista toimenpiteistä, joiden kehitystä, tuloksia ja muutostarpeita yritykset seuraavat jatkuvan valvonnan ja monisuuntaisen vuorovaikutuksen, kuten palaverien keinoin. Lindroosin ja Lohiveden (2010, ss.46-47) mukaan juuri strategian joustavuus sekä organisaation muutoshalukkuus ovat niitä voimavaroja, jotka mahdollistavat strategian implementoinnissa jatkuvan kehityksen, eli Kaizen-menetelmän. Vasta toimenpiteiden realisoituminen määrittää yrityksen kilpailutekijät, joiden summa muodostaa toimijan kilpailuedun. Onnistunut strategia sekä toimenpiteet aikaansaavat toimijalle suhteellista etua kilpailijoihin (Cramer 1998, ss. 18-19).



*”Mitä strategian jalkauttaminen on ja kenelle se kuuluu?”*

Strategian jalkauttamisen kannalta merkittävin voimavara on työskentelevät ihmiset, jonka takia yksi merkittävin implementointivaiheen toimi on ammattitaitoisten ihmisten valitseminen niin strategisiin kuin myös operatiivisiin tehtäviin (Ala-Mutka 2008, s. 29). Simonin (1997, ss. 10-12) mukaan tässä vaiheessa keskijohdon ammattilaisilta löytyy se tarvittava osaaminen, jonka avulla jalkautus kyetään viemään loppuun onnistuneesti. Jotta strategia toteutuu tehokkaasti, juuri yrityksen henkilöstön on kyettävä ylittämään itsensä kerta toisensa jälkeen kriittisten menestystekijöiden saavuttamiseksi (Kamensky 2014, s. 348). Sekä strategia- ja viestintäkirjallisuus että empiirisen tutkimuksen kohdeyritykset korostavatkin kunnioittamisen tarvetta työilmapiirissä (Viitala 2021), sekä ammattilaisten innostamista palkitsemisjärjestelmillä. Jotta yrityksen johto sitoutuu yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin, voidaan motivoinnissa hyödyntää johdolle kohdistettuja palkitsemismuotoja. Vaikka kohdeyritykset hyödyntävätkin näitä bonuksia, omistusoptioiden käyttö ei näyttäydä yhtä suositukselta, kuin strategiakirjallisuudesta voisi olettaa.

*”Mitä haasteita strategian implementointiin liittyy ja miten ratkaista nämä haasteet?”*

Käytännön strategiatyö sisältää useita haasteita, joista yksi merkittävin on johtoportaan ja suorittavan portaan välinen vuorovaikutuksen ”kuilu” (Kamensky 2014, s. 324). kandidaatintutkimus osoittaa, että toimenpiteet on syytä selventää yksiselitteisiksi toimiksi, jolloin jokainen tietää oman roolin ja vastuun. Tämän lisäksi, organisaation sisäisen viestinnän ”kuilun” kaventamisessa on syytä kehittää ja toisaalta päästää valloilleen keskijohdon kyky harjoittaa päivittäisjohtamista, joka muodostuu monisuuntaisen dialogin, sekä tilannetietoa tehostavien raporttien summasta (Simonin 1997, ss. 10-12; Tawse et al. 2021, s.1).

Tutkimuksen teoriassa sekä empiriassa on tullut esiin, että haasteet kohdistuvat organisaation kaikille tasoille, oli kyseessä sitten motivaation tai johtamisen puute, tai kyvyttömyys viestiä ja asettua tiedotettavan asemaan. Yrityksen merkittävin voimavara, eli ihminen on siten implementoinnin haasteen syynä usein. Tähän ei kandidaatintutkimuksen mukaan ole strategiakirjallisuudella tai kohdeyrityksillä ”hopealuotia”, joka ratkaisisi ongelmat. Kuitenkin työnantajan kyky arvostaa, kehittää ja olla vuorovaikutuksessa yksilön kanssa, on lähtökohta, jota sekä kirjallisuus että kotimaiset PK-yritysten edustajat peräänkuuluttavat.

## 8 LÄHTEET

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. (2003) ”Implementing strategies successfully”. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13, nro. 6, ss. 415-418

Ala-Mutka, J. (2008) ”Strategiamalli”. Helsinki: Talentum 278 s.

Ates, A. Garengo, P. Cocca, P. Bititci, U. (2013) ”The development of SME managerial practice for effective performance management”. Vol. 20. *Journal of small business and enterprise development*, 2013-02-15, ss. 28-54

Avoim Tiede (2018) ”Todennettavuus ja toistettavuus”. 1.2.2018 [WWW-dokumentti]. [viitattu 13.4.2022]. Saatavissa: <https://avointiede.fi/fi/ajankohtaista/todennettavuus-ja-toistettavuus>

Beer, M. Eisenstat, R. A. (2000) ”The silent killers of strategy implementation and learning”. *Sloan management review*, Vol. 41, nro. 4, 29 s.

Brouthers, K., Andriessen, F. and Nicolaes, I. (1998) ”Driving blind: strategic decision-making in small companies”, *Long Range Planning*, Vol. 31, nro. 1, ss. 130-138.

Cândido, C, J, F. Santos, S, P. (2015) ”Strategy implementation: What is the failure rate?” *Journal of management & organization*, 2015-03, Vol.21, nro 2, ss. 237-26

Chaffee, E. (1985) ”Three models of strategy”, Vol.10 *The Academy of Management review.*, 89 s.

Chen Y, Cheng J. (2019) ”A STUDY INVESTIGATING TEACHERS' COMPETITIVENESS-MICHAEL PORTER'S FIVE FORCES MODEL AS THEORETICAL BASIS”. *Academy of Educational Leadership Journal*. Vol. 23, nro. 2, ss. 1-18.

Clarke, C. J, Varma, S (1999) ”Strategic risk management: the new competitive edge” *Long range planning*, 1999-08, Vol.32, nro. 4, ss. 414-424

Cramer, J. (1998) "Environmental management: from 'fit' to 'stretch'", Business strategy and the environment, 1998-07, Vol.7, nro. 3, ss.162-172

Elsen, C, J. (2005) "Hrebiniak, Lawrence G. Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change" Library Journal, Vol.130 528 .s

Espoo (2017) "Kyvykkyysien johtamisen käsikirja". Espoon kaupunki. [WWW-dokumentti]. [viitattu 13.4.2022]. Saatavissa: [https://www.espoo.fi/materiaalit/espoo\\_kaupunki/verkkolehti/kyvykkyysien-johtamisen-kasikirja/](https://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/verkkolehti/kyvykkyysien-johtamisen-kasikirja/) Luettu: 21.3.2021

Finlex (2006) Osakeyhtiölaki 5 § (21.7.2006/624) "Toiminnan tarkoitus". [WWW-dokumentti]. [viitattu 21.2.2022]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Grant, R M. (2019) "CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS ROBERT", 10. vol. John Wiley & Sons, 675 s.

Greer, C., R. Lusch, R., F. Hitt, M., A. (2017) "A Service Perspective for Human Capital Resources: A Critical Base for Strategy Implementation". Academy of Management perspectives 263 s.

Hasan, A, Putri, N. Fithri, P. Adzhani, S, D. (2020) "Lassy dairy farm business development strategy using business canvas model method". IOP conference series. Materials Science and Engineering, 2020-12-01, Vol.1003, nro. 1, 8 s.

Hatch, M. J. (2006) "Organization theory: Modern, symbolic-interpretative and postmodern perspectives". New York: Oxford University Press. 351 s.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2015) "Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö". Gaudeamus Helsinki University Press. ISBN 951-570-458-9 213 s.

Hitt, M. A., Jackson, S. E. Carmona, S., Bierman, L., Shalley, C. E., & Wright, M. (2017) "The oxford handbook of strategy implementation. New York, NY: Oxford University Press. 552 s.

Holtzhausen, D.R. & Zerfass, A. (2013) "Strategic Communication – Pillars and Perspectives of an Alternative Paradigm" New York, NY Routledge. ss. 283-302

Hrebiniak, L. G. (2005) "Making strategy work". Upper Saddle River, NJ: FT Press-Pearson Education. 528 s.

Hussein, M., Gunasekaran, A. Laitinen, E.K. (1998) "Management accounting system in Finnish service firms," *Technovation*, Vol. 18, nro. 1, ss. 57-67

Huy, Q, N. (2012) "How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation". *Strategic management journal*, 2011-12, Vol.32, nro. 13, ss.1387-1410

Jarzabkowski, P. (2005) "Strategy As Practice: An Activity Based Approach". *An Activity Based Approach*. Vol. 9. SAGE Publications Ltd. 203 s.

Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. (2005) "Exploring Corporate Strategy", Vol. 8 Pearson Education Limited. 1033 s.

Johnson, G. Scholes, K. Whittington, R. (2008) "Exploring Corporate Strategy", Vol. 8 Pearson Education Limited. 622 s.

Jones, G, R.& Hill, C. (2013) "Theory of Strategic Management: with cases" 380 s.

Junikka, J. Lehtomäki, N. (2017) "Markkinoinnin punainen lanka: tavoitteenasetanta ja strategiavalinnat". [WWW-dokumentti]. [Viitattu 03.04.2022]. Saatavilla: <https://docplayer.fi/62507049-Markkinoinnin-punainen-lanka-tavoitteenasetanta-ja-strategiavalinnat-jussi-junikka-ja-nina-lehtomaki.html>

Kajanmaa, P (2021) "SOTILASSTRATEGIA. YKSINKERTAINEN, VAIKEA SOTA" Department of Warfare, Series 2: Research Reports, nro 12, National Defence University. 122 s.

Kamensky, M. (2010) "Strateginen johtaminen: menestyksen timantti". Helsinki: Talentum Vol. 2, 390 s.

Kamensky, M. (2014) "Strateginen johtaminen: menestyksen timantti". Vol. 4. Alma Talent Oy. 385 s.

Kerzner, Harold. (2019) "Using the project management maturity model : strategic planning for project management". Vol. 3. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 292 s.

Kets de Vries, M, F, R. (1998) "Charisma in action: The transformational abilities of Virgin's Richard Branson and ABB's Percy Barnevik". Organizational dynamics, 1998, Vol.26, nro 3, ss.7-21

Ko, Y J. Ma, L. (2019) "Forming a firm innovation strategy through commitment-based human resource management", International journal of human resource management, Vol.30, nro 12, ss. 1931-1955

Komulainen, V. (2016) "Läpi kasvun lasikaton: Miljoonasta kymmenen, kymmenestä sata". Gordionpro. 195 s.

Kuan, Y, W. (2005) "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises". Department of Manufacturing and Industrial Engineering, Universiti Teknologi Malaysia (UTM). ss. 261-279

Legault, L. (2016). "Intrinsic and Extrinsic Motivation. Encyclopedia of Personality and Individual Differences". Vol 10, ss. 1-4.

Lindroos, J., & Lohivesi, K. (2010). "Onnistu strategiassa" Vol. 3. Talentum. 249 s.

Lowendahl, B. and Revang, O. (1998) "Challenges to existing strategy theory in a post-industrial society", *Strategic Management Journal* , Vol. 19, nro 8, ss. 755–773

Lynch, R. (2018). "Strategic Management", Pearson Education. Vol. 8. 705 s.

Mantere, S. (2005) "Strategic practices as enablers and disablers of championing activity". *Strategic Organization* , Vol. 3, nro 2, ss. 157–184

Marin-Garcia, J, A. Juarez-Tarraga, A. Santandreu-Mascarell, C. (2018)."Kaizen philosophy". *TQM journal*, 2018-07-25, Vol.30, nro 4, ss. 296-320

Mintzberg, H. (1973) "Strategy-making in three models". *California Management Review*, 1973. Vol. 2 ss. 44-53

Moktadir, A., Anil, K., Syed Mithun, A., Sanjoy Kumar, P., Razia, S., Rezaei, J. (2020) "Critical success factors for a circular economy: Implications for business strategy and the environment" *Business strategy and the environment*, 2020, Vol.29, nro 8, ss. 3611-3635

Moss, D. & Warnaby, G. (1998) "Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives." *Journal of Marketing Communications*, Vol. 4, ss. 131-140

Nag, R. Hambrick, D. Chen, M. (2007) "What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field." *Strategic management journal*, 2007-09, Vol. 28, nro 9, ss. 935-955

Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008) "The secrets to successful strategy execution". *Harvard Business Review*, Vol. 86, nro 6, 381 s.

Niemelä, M. Pirker, A. Westerlund, J. (2008) "Strategista tuloksiin". WSOY. 194 s.

Näsi, J. Aunola, M (2001) "Yritysten strategiaprosessit". Yleinen teoria ja suomalainen käytäntö. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Jyväskylä. 141 s.

Okunoye, A. and Karsten, H. (2002) "Where the global needs the local: variation in enablers in the knowledge management process", *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 5, nro 3, ss. 12-31.

Oiva, A. (2007) "Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius: kahden johtamismallin testaus". Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden Osasto, Oulun Yliopisto. 199 s.

O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2004) "Short- and long-term performance in manufacturing SMEs: different targets, different drivers," *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, 405 s.

Porter, M. E. (1985) "Competitive Advantage - Creating and Sustaining". The Free Press. 557 s.

Porter, M.E. (1996) 'What is strategy?', Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Pyykkö, M. (2011) "Minustako yrittäjä?" Helsinki: Talentum Media Oy. 210 s.

Řehoř, P., Maříková, M., Pech M. (2021) "Critical Success Factors of the Project Management in Relation to Industry 4.0 for Sustainability of Projects" *Sustainability* (Basel, Switzerland), 2021-01-01, Vol.13, nro 1, 281 s.

Rikama, S. (2016) "Voimakkaasti kasvuhakuiset pk-yritykset". [WWW-dokumentti]. [Viitattu 10.04.2022]. Saatavilla: [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/tem\\_voimakkaasti\\_kasvuhakuiset\\_pk\\_yritykset\\_15022016.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/tem_voimakkaasti_kasvuhakuiset_pk_yritykset_15022016.pdf)

Roose, K. (2018) "Markkina-analyysin sisäfilee". *Talouselämä*. 26.3.2018 08:00 [WWW-dokumentti]. [viitattu 12.4.2022]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/taloustutkimus/markkina-analyysin-sisafilee/52e3b25e-eebb-395d-8e63-403c8dd7094b>

Rumelt, R.P (2012) "Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters". Strategic Direction. Bradford. 2012-08-01, Vol. 28. 336 s.

Salminen, J. (2008). "7 askelta strategiasta tuloksiin". Talentum. 295 s.

Sawhney, M. (2004) "Going Beyond the Product, Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions". "The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions". Lusch, R, L and Vargo, S. eds. New York: M.E. 33 s.

Schumpeter, J.A. (1961). "The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit." Interest and the Business Cycle. New York: Oxford Press. 255 s.

Shah, A.M (2005). "The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles" Communication research, Vol. 6, nro 2, ss. 293-302

Shepherd, D & A DeTienne, D, R. (2005). "Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification". Entrepreneurship theory and practice, Vol. 29, nro 1, ss. 91-112

Simonin, B. L. (1997). "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization". Academy of Management journal, 1997-10-01, Vol. 40, nro 5, ss.1150-1174

Stacey, R, D. (2000) "Strategic Management and Organisational Dynamics". Pearson Education Limited vol. 3. 560 s.

Storbacka, K. (2005) "Kannattava kasvustrategia: Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa". WSOY. 259 s.

STT (2022) "Suomalaisten puhtaan teollisuuden pk-yritysten tekoälyvalmiudet paranivat kiihdyttämötoiminnan myötä" [WWW-dokumentti]. [Viitattu 10.04.2022]. Saatavilla: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/suomalaisten-puhtaan-teollisuuden-pk-yritysten-tekoalyvalmiudet-paranivat-kiihdyttamotominnan-myota?publisherId=69817828&releaseId=69929639>



Subba Rao, P. (2010) "Strategic management", Himalaya Pub. House. 190 s.

Sutinen, M. Haapakorva, A. (2021) "Pelastetaan strategia! pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi". Vol. 1. Alma Talent Oy. 271 s.

Tawse, A. & Pooya, T. (2021) "Strategy implementation: A review and an introductory framework" European management journal, Vol. 39, nro 1, ss. 22-33

Tieteen termipankki (2015) Kasvatustieteet. "Sidosryhmä". [WWW-dokumentti]. [Viitattu 5.4.2022.]. Saatavilla:<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:sidosryhmä>

Tilastokeskus (2022) "Pienet ja keskisuuret yritykset" [WWW-dokumentti]. [Viitattu 09.04.2022]. Saatavilla: [https://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html)

Varma (2021) "Testaa ja kehitä liikeideaasi Business Model Canvas -työkalun avulla". 25.08.2021 [WWW-dokumentti]. [viitattu 13.4.2022]. Saatavissa: <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2021-q3/testaa-ja-kehita-liikeideaasi-business-model-canvas--tyokalun-avulla/>

Viitala, R, L. (2021) "Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit". Edita Publishing Oy Vol. 1. 274 s.

Vuorinen, T. (2013). "Strategiakirja: 20 työkalua". Talentum. 284 s.

Whittington, R. (2003) "The work of strategizing and organizing: For a practice perspective", Strategic Organization, Vol. 1, nro 1, ss. 119–127

Whittington, R, J, G. Scholes, K. Angwin, D. Regnér, P. (2014). "Exploring corporate strategy: Text & cases." Harlow: Pearson Education. 8th Ed. 622 s.

Ylisirniö, P (2011) "Strategian mittaaminen". Helsinki: WSOY pro. s. 227

Liite 1/1. (Osa 1/3) HAASTATTELUIDEN KYSYMYSSARJA: STRATEGIA JA STRATEGISET TAVOITTEET

STRATEGIA JA STRATEGISET TAVOITTEET
1. Milloin olet viimeksi käyttänyt sanaa strategia?
2. Mitä strategia käsitteenä tarkoittaa teille?
3. Mikä yrityksenne visio on?
4. Onko yrityksellänne yksi tai useampi strategia? (kilpailu-, kasvu-, HR-, kriisistrategia)
5. Mitä strategisia tavoitteita yrityksellänne on kasvun saavuttamiseksi? Millä aikavälillä pyritte saavuttamaan nämä kasvutavoitteet?
6. Kuinka paljon kasvua pyritte saavuttamaan? (liikevaihto, rekrytointi, laajentaminen)
7. Milloin viimeksi yrityksenne strategia tai strategiset tavoitteet ovat päivitetty? Mistä syystä?

Liite 1/1. (Osa 2/3) HAASTATTELUIDEN KYSYMYSSARJA: STRATEGINEN SUUNNITTELU JA JOHTAMINEN

STRATEGINEN SUUNNITTELU JA JOHTAMINEN
8. Toteuttiko yrityksenne tutkimusta viimeisen strategian toteuttamiskelpoisuudesta ennen kuin sen implementointi aloitettiin?
9. Onko teidän yrityksellänne strategista toimenpideohjelmaa tai välitavoitteita?
10. Kuinka haastavaksi koette yrityksenne asettamien strategisten tavoitteiden saavuttamisen? (Asteikko 1-5) 1 = Tavoitteet täyttyvät huomaamatta ja toteuttaminen ei vaadi suunnittelua 5 = Tavoitteisiin pääsy epäonnistuu tai aikatavoitteista jäädään merkittävästi
11. Miten yrityksenne mittaa strategian onnistumista?
12. Linkittykö yrityksenne strategia budjettiin tai budjetteihin?
13. Onko yrityksellänne riski- tai skenaarioanalyseja? Jos on, niin mitä? (esim. riskimatriisi)
14. Onko yrityksellänne varasuunnitelmaa, jos strategia epäonnistuu?

Liite 1/1. (Osa 3/3) HAASTATTELUIDEN KYSYMYSSARJA: STRATEGIAN IMPLEMENTOINTI

STRATEGIAN IMPLEMENTOINTI
<p>15. Miten strategian kytkentä toteutetaan yrityksessänne?</p> <p style="padding-left: 40px;">Menetelmät, joilla strategia siis vyörytetään esimerkiksi: vuosisuunnitelmiin, päivittäisjohtamiseen</p>
<p>16. Kenen vastuulla strategian mikäkin osatavoite/-alue on yrityksessänne?</p>
<p>17. Liittyykö strategianne implementointiin haasteita?</p> <p style="padding-left: 40px;">Mikä on suurin haaste, joka liittyy strategianne jalkauttamiseen?</p>
<p>18. Minkä tekijöiden uskot olevan syinä haasteiden syntymiseen?</p>
<p>19. Missä asioissa jalkauttaminen on onnistunut erinomaisesti?</p> <p style="padding-left: 40px;">Onko tässä hyödynnetty jotain tiettyä toimenpidettä tai viitekehystä?</p>
<p>20. Onko sinulla muutostoiveita yrityksenne strategiaprosessia kohtaan?</p>
<p>21. Miten yrityksenne hyödyntää viestintää osana strategiaa?</p> <p style="padding-left: 40px;">Tai miten vuorovaikutus toteutuu strategianne jalkauttamisessa?</p>
<p>22. Mitä ei-esimiesasemassa työskentelevän työntekijän kuuluu tietää strategiasta?</p> <p style="padding-left: 40px;">Miksi?</p>
<p>23. Järjestääkö yrityksenne koulutuksia työntekijöille, joissa strategiasta informoidaan?</p>
<p>24. Onko viimeisin strategianne lisännyt tai vähentänyt ylitöitä?</p>
<p>25. Kuuluuko strategianne rekrytointi?</p>
<p>26. Kuuluuko strategianne työntekijöiden sitouttaminen palkitsemisjärjestelmällä?</p> <p style="padding-left: 40px;">- Kriteerit: Mitkä ansiot/teot ovat syynä palkitsemiseen?</p>
<p>27. Mitkä tekijät ohjaavat yrityksenne päätöksiä tilanteessa, jossa vaaditaan kompromisseja?</p> <p style="padding-left: 40px;">- Asettiko yrityksenne esimerkiksi kovan budjettikurin koronapandemiassa?</p>
<p>28. Onko liiketoimintanne suorituskyky kehittynyt strategian ansiosta?</p> <p style="padding-left: 40px;">Miten?</p>