KUNTAORGANISAATION MENESTYKSEKÄS STRATEGIAPROSESSI

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2025

Maria Hedborg

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Lea Hannola

Tutkijaopettaja Kirsi Kokkonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUTin insinööritieteiden tiedekunta

Tuotantotalous

Maria Hedborg

Kuntaorganisaation menestyksekäs strategiaprosessi

Tuotantotalouden diplomityö

2025

60 sivua, 7 kuvaa.

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Lea Hannola ja Tutkijaopettaja Kirsi Kokkonen

Avainsanat: strategia, strategiaprosessi, kuntastrategia, Tampereen kaupunki, strategian suunnittelu, strategian implementointi, strategian mittaaminen, poliittinen päätöksenteko, kuntajohtaminen.

Yritysten strategiaprosesseja on tutkittu melko paljon. Sen sijaan tutkimusten kohdistaminen kuntaorganisaatioiden strategiaprosesseihin on ollut vähäisempää. Tässä työssä syvennyttiin kuntaorganisaation strategiaprosessien keskeisiin tekijöihin ja siihen, mikä tekee siitä menestyksekkään. Työssä syvennyttiin suomalaiseen Tampereen kaupunkiin, joka on ollut mediassa runsaasti esillä sinne kohdistuvan jatkuvan muuttobuumin vuoksi.

Työssä syvennyttiin ensiksi strategiaprosessiin yleisesti. Työssä selvitettiin, millaisia erilaisia strategiamalleja tunnetaan, millaisia vaiheita strategiaprosessiin liittyy ja mikä tekee strategiaprosessista menestyksekkään. Lisäksi syvennyttiin kuntaorganisaatioiden ominaispiirteisiin, kuten poliittisen aspektin tuomaan lisään strategiaprosessissa. Tämän jälkeen toteutettiin työn empiirinen vaihe haastattelemalla viittä Tampereen kaupungin työntekijää strategiaprosessista.

Strategian suunnitteluprosessi, sidosryhmät, implementointiprosessi ja mittaaminen sekä seuranta ovat hyvin moniulotteisia tarkastelun kohteita. Kuntaorganisaatiossa on otettava huomioon niin valtuusto, laajat sidosryhmät, kuten asukkaat, ja tehokas seuranta. Haasteita koettiin erityisesti strategian riittävän kattavassa osallisuudessa sekä päivitettävyydessä. Onnistuneen strategian kulmakiviksi tunnistettiin laaja sitoutuminen, viestintä, huolellinen suunnittelu, innostuneisuus sekä selkeä ja ymmärrettävä strategia.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Maria Hedborg

Municipal organization successful strategy process

Master's thesis

2025

60 pages, 7 figures.

Examiners: Associate Professor Lea Hannola and Associate Professor Kirsi Kokkonen

Keywords: strategy, strategy process, municipal strategy, Tampere, strategy planning, strategy implementation, strategy measurement, political decision-making, municipal management.

The strategic processes of companies have been studied quite a lot. However, studies have focused less on municipal organizations. In this work, the aim was to explore what factors should be considered in the strategy process of a municipal organization and what makes a municipal organization's strategy process successful. The study focused on the Finnish municipality of Tampere, which has been widely covered in the media due to the continuous migration is directed to there.

The work first examined the strategy process in general, exploring different strategy models, the stages involved in the strategy process, and the factors that contribute to a successful strategy process. In addition, the characteristics of municipal organizations were analyzed, such as political aspect in the strategy process. After this, the empirical phase of the study was conducted by interviewing five employees of Tampere city about the strategy process.

The strategy planning process, stakeholders, implementation process, and measurement and monitoring are highly multidimensional aspects of examination. A municipal organization must consider the council, stakeholders, and effective monitoring. Challenges were particularly experienced with tight schedules and tasks that suddenly require large resources. The core of a successful strategy was identified as broad commitment, communication, careful planning, enthusiasm, and a clear and understandable strategy presentation.

KIITOKSET

Haluan kiittää erinomaista ohjaajaani Lea Hannolaa tämän työn ohjaamisesta sekä jatkuvista uusista ideoista ja ajatuksista tämän työn osalta. Kiitos myös Nina Mustikkamäelle, joka teki tämän työn tekemisestä Tampereen kaupungille mahdollista. Kiitos kaikille haastatteluihin osallistuneille.

Tämä matka diplomi-insinööriksi ei ole ollut lainkaan sitä, mitä odotin. Opintojeni alkuvuosina riehunut koronapandemia muutti maailmaa ja opinnot siirtyivät pääosin verkkoon. Uutena opiskelijana uudella paikkakunnalla nämä vuodet olivat välillä hyvin yksinäisiä. Kun koronarajoitukset poistuivat, ryhmäytyminen ei ollut enää helppoa. Vuodet koronaopiskelijana siis koettelivat minua ja varmasti monia muita kanssaopiskelijoita. Kokemusteni vuoksi sain kuitenkin neljäntenä opintovuotenani uuden idean urani suunnasta, mistä olen syvästi kiitollinen. Vaikka opintojeni loppuun saattaminen uusi ura mielessä on välillä ollut tuskaista ja hankalaa, ja luovuttaminen on käynyt mielessä useammin kuin kerran, olen kuitenkin ylpeä, että tuotantotalouden opintoni ovat nyt lähellä maaliviivaa.

Haluan kiittää ystävääni Annea, joka on ollut aivan korvaamaton tuki diplomityö prosessissa ja opinnoissa ylipäätään. Toivottavasti kahvittelumme jatkuvat, nyt vain ilman opiskelua. Haluan kiittää myös vanhempiani sekä muuta perhettäni tuesta ja kannustamisesta opin tiellä. Erityiskiitoksen haluan osoittaa Aapolle. Kiitos, kun olet kannustanut minua tämän työn tekemisessä, opinnoissani ja elämässä ylipäätään.

Tampereella 15.3.2025

Maria Hedborg

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1 Johdanto 7
1.1 Työn tausta 7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset 7
1.3 Työn rajaus ja menetelmät 8
1.4 Työn rakenne 9
2 Strategia ja johtaminen 11
2.1 Strategian määritelmä 11
2.2 Strategian suunnitteluprosessi 12
2.2.1 Tavoitteiden asettaminen ja visio 14
2.2.2 Strategian suunnittelutyökalut 17
2.3 Strategian implementointi 22
2.4 Strategian mittaaminen ja seuranta 27
2.5 Menestyksekkään strategiaprosessin ominaispiirteitä 29
3 Kuntaorganisaatio 34
3.1 Kuntaorganisaation tehtävät ja johtamismallit 34
3.2 Kuntastrategia 35
4 Tutkimusmenetelmät 37
5 Tutkimuksen tulokset 39
5.1 Strategian suunnitteluprosessi 39
5.2 Strategian suunnitteluvaiheen sidosryhmät ja työkalut 42
5.3 Strategian implementointiprosessi 43
5.4 Strategian mittaaminen ja seuranta 44
5.5 Menestyksekkään strategian ominaispiirteet ja kehityskohteet 45
6 Keskustelu 48
6.1 Strategiaprosessin kokonaisuus 48
6.2 Tulosten vertaaminen teoriaan 49

6.3 Ratkaisuja tuloksissa esiintyviin haasteisiin 50
6.4 Työn käytännön vaikuttavuus ja tulevaisuuden näkymät 51
6.5 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet 52
7 Johtopäätökset 54
Lähteet 56

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Tampere on valittu Suomen vetovoimaisimmaksi kunnaksi jo useampana vuotena peräkkäin (T-media, 2024). Tähän vaikuttavat monet seikat, mutta kaupungin jatkuvan kasvamisen ja vetovoiman voidaan katsoa johtuvan osaltaan kaupungin onnistuneesta strategiasta. Yhä useammat kunnat kamppailevat väestökadon ja talousvaikeuksien kanssa, mutta Tampere on onnistunut kasvamaan ja lisäämään vetovoimaansa merkittävästi. Kaupungistumisella on vaikutusta tähän ilmiöön, mutta se ei yksinään selitä Tampereen vetovoimaa. Miten Tampere on onnistunut luomaan itsestään niin vetovoimaisen ja kasvavan kunnan?

Tampereen kaupunki on 255 050 ihmisen asuttama kaupunki Pirkanmaalla (Tampere, 2024). Kaupungin tehtävänä on muiden kuntien tavoin tuottaa asukkailleen tärkeitä peruspalveluita. Kuntien rooli Suomessa on moninainen ja tärkeä, ja niillä on vaikutuksia jokaisen suomalaisen elämään. Kuntastrategia ohjaa paitsi kunnan itsensä kehitystä, myös alueensa kehitystä ja asukkaidensa hyvinvointia. Tampereen kaupunki toteuttaa tällä hetkellä strategiaansa 2030 – tekemisen kaupunki. Kuntastrategiasta on tehty melko vähän tutkimuksia Suomessa (esim. Harsunen, 2019). Siitä huolimatta yhä useammat kunnat kamppailevat muun muassa imagoon ja kasvuun liittyvien haasteiden kanssa. Tutkimukselle kuntaorganisaation menestyksekkäästä strategiaprosessista on siis edelleen tarvetta.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä diplomityö syventyy siihen, millainen on kuntaorganisaation menestyksekäs strategiaprosessi sekä tarjoaa parannusehdotuksia prosessin kehittämiseen. Näin ollen työstä voi hyötyä myös muut kunnat pohtiessaan strategiaprosessin kehittämistä. Työssä tarkastellaan erityisesti strategiaprosessin vaiheita, kuten strategian suunnittelua, toimeenpanoa sekä seurantaa. Työn tavoitteena on tarjota konkreettisia näkökulmia ja suosituksia kuntaorganisaation johdolle ja päätöksentekijöille strategiaprosessin kehittämiseksi ja optimoimiseksi.

Työn päätutkimuskysymys on:

Miten menestyksekäs strategiaprosessi rakentuu kuntaorganisaatiossa?

Päätutkimuskysymyksen tukena käytetään seuraavia apututkimuskysymyksiä:

Miten strategiaprosessi etenee Tampereen kaupungilla, ja mitkä tekijät vaikuttavat sen onnistumiseen?

Millaisia haasteita strategiaprosessin eri vaiheisiin liittyy ja miten niitä voidaan ratkaista?

Työn lopputuloksena on vastaus siihen, miten kuntaorganisaation strategiaprosessi voi olla menestyksekäs. Strategiaprosessin menestyksen määrittely on monimutkaista, eikä siihen ole yhtä oikeaa vastausta. Työ pyrkii kuitenkin tarjoamaan mahdollisimman kattavan kuvan siitä, mitä tekijät strategian menestymiseen voivat vaikuttaa ja näin ollen tarjota myös parannusehdotuksia tähän prosessiin.

1.3 Työn rajaus ja menetelmät

Tämä työ on rajattu koskemaan Tampereen kaupunkia, mutta tulokset voivat sen lisäksi olla sovellettavissa myös muihin suomalaisiin kuntiin sekä kansainvälisesti. Vaikka työ keskittyy julkisiin organisaatioihin, on teoria osiossa hyödynnetty esimerkkejä yksityiseltä sektorilta, yksityisen sektorin ollessa usein pidemmällä strategian johtamisessa ja mittaamisessa. Kuntaorganisaatio on toimintakenttänä moninainen ja työssä on keskitytty erityisesti Tampereen kaupungin strategiatiimin toimintaan. Rajaus on tehty, koska strategiaan osallistuvien toimielinten määrä on suuri. Myös strategiaan osallistuvien sidosryhmien ja toimiympäristön yksityiskohtainen tarkastelu on rajattu työn ulkopuolelle.

Tutkimusmenetelminä työssä on käytetty laadullista tutkimusta, jossa hyödynnetään kirjallisuuskatsausta sekä empiiristä aineistoa. Työn empiirinen osuus toteutetaan haastattelujen muodossa haastatellen Tampereen kaupungin henkilökuntaa. Haastateltavat henkilöt olivat Tampereen kaupungin strateginen ohjaus ja konsernipalvelut -ryhmän jäseniä. Tutkimushaastattelusta on rajattu pois muut strategiaan vaikuttavat toimielimet, kuten kunnanvaltuusto, kunnan johto, sekä muut sidosryhmät, mutta näitä käsitellään tarkemmin luvussa 3.

1.4 Työn rakenne

Johdannon jälkeen käsitellään työn keskeisin tietopohja, johon on hyvä syventyä aihepiirin ymmärtämiseksi. Tärkeimpien käsitteiden määrittämisen jälkeen syvennytään strategiaprosesseihin tarkemmin. Tämä aloitetaan tutustumalla strategiseen suunnitteluun, joka sisältää muun muassa tavoitteiden asettamisen ja vision muodostamisen, työkalujen hyödyntämisen sekä strategian valinnan. Tämän jälkeen syvennytään strategian implementointiin sekä pohditaan strategian toteuttamisen suurimpia haasteita ja ratkaisukeinoja. Seuraavaksi syvennytään strategian menestyksen mittaamiseen ja arviointiin. Työssä tarkastellaan olemassa olevia mittareita, ja pohditaan kunkin sopivuutta. Viimeisenä strategiaosuudessa syvennytään menestyksekkään strategiaprosessin avaintekijöihin. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan kuntaorganisaatiota. Työssä käsitellään muun muassa kuntaorganisaation tehtäviä ja johtamismalleja sekä kuntastrategiaa. Tämän jälkeen perehdytään tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tuloksiin. Keskusteluosiossa verrataan työn tuloksia teoriaan, sekä pohditaan erilaisia kehitysehdotuksia kunnalle. Lopuksi johtopäätöksissä esitellään työn keskeisimmät tulokset. Työn rakenne on esitetty kuvassa 1.

Kuva 1 - Työn eteneminen

2 Strategia ja johtaminen

2.1 Strategian määritelmä

Strategia on satoja, jopa tuhansia vuotta vanha toimintamalli, jonka avulla hahmotellaan organisaation pitkän aikavälin tulevaisuutta. Sana ”strategos” eli strategia on kreikkaa ja tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategia onkin alun perin ollut tärkeä työväline sodassa. Myöhemmin strategia on monien välivaiheiden kautta vakiintunut monissa organisaatioissa toiminnan punaiseksi langaksi. (Kamensky, 2014. 16.)

Kirjallisuudesta strategialle on haastavaa löytää täysin yksiselitteistä määritelmää. Kamensky kuvaa kirjassaan (2014) strategiaa kolmen eri määritelmän avulla.

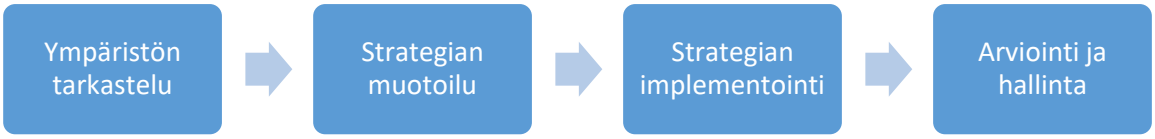
1) Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
2) Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
3) Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Erään esimerkin mukaan strategiaa pidetään siltana organisaation politiikan tai korkean tason tavoitteiden ja toisaalta konkreettisten toimien välillä. Strategia on termi, joka viittaa ajatusten, ideoiden, oivallusten, kokemusten, tavoitteiden, muistojen ja havaintojen monimutkaiseen verkkoon ja tarjoaa yleisiä ohjeita tietyn päämäärän saavuttamiseksi (Nickols, 2016). Jotkut tutkijat ovat analysoineet useita muiden kirjoittajien antamia määritelmiä strategialle. Misharan ja Mohanityn mukaan (2020) strategiaa voidaan käyttää neljällä eri tavalla. Nämä tavat ovat:

1) saavuttamaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteet

2) organisaation resurssien ja ulkoisen ympäristön mahdollisuuksien välisen vastineen löytämiseksi
3) kilpailuedun saavuttamiseksi
4) mekanismina, jonka avulla voi selviytyä myrskyisästä ympäristöstä

Strategista johtamista voisi kuvailla organisaation tarkoituksen tunnistamiseksi ja suunnitelmaksi tämän tarkoituksen saavuttamiseksi. Strategisen suunnittelun malleja on useita, joista yksi on esitetty kuvassa 2. Malli luo selkeyttä prosessin ohjaamiseen, mutta vähentää myös työmäärää keskittämällä huomion tärkeimpiin prosesseihin. (Trainer, 2004.) Lynch (2018) on sen sijaan esittänyt, että kolme tärkeintä strategisen johtamisen aluetta ovat strateginen analyysi, strategian kehittäminen ja strategian implementointi.



Kuva 2 - Strategian johtamisprosessi (Trainer, 2004.)

Strateginen suunnittelu, strategian implementointi ja strategian hallinta esiintyvät kaikki yhdessä, eivätkä toimi erikseen. Nämä strategian osa-alueet toimivat osittain päällekkäin ja ovat vuorovaikutuksissa keskenään. On myös haastavaa vetää selkeää rajaa strategian johtamisen ja operatiivisen hallinnan välille. Strategian suunnittelu asettaa suuntaviivat organisaation kehitykselle pitkällä aikavälillä ja tarjoaa siten pohjan strategian toimeenpanolle. Strategian hallinnan avulla pystytään huomaamaan todellisen kehityksen ja suunnitellun strategian väliset erot ja puuttua niihin. (Grunig et al. 2022.)

2.2 Strategian suunnitteluprosessi

Strateginen suunnitteluprosessi on yrityksen kokonaisvaltainen lähestymistapa strategiaan, joka ohjaa lopulta strategian suuntaa. Se on systemaattinen prosessi, joka auttaa sovittamaan

yhteen organisaation arvot ja resurssit sen ensisijaisiin tarpeisiin. Nämä tarpeet tunnistetaan perusteellisella ja syvällisellä analyysillä yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. Strategiseen suunnitteluun tulisi kuulua myös avoin vuoropuhelu siitä, miten tavoitteet saavutettaisiin parhaiten. Strateginen suunnittelu kuvastaa sitä, mitä organisaatio haluaa seuraavien vuosien aikana saavuttaa. (Iraci, 2021.)

Strateginen suunnittelu ei ole tulevaisuuden ennustamista. Vaikka strateginen suunnittelu sisältää olettamusten tekemistä tulevaisuuden ympäristöstä, päätökset tehdään nykyhetkessä. Organisaation on seurattava ajan mittaan tapahtuvia muutoksia ympäristössään ja arvioida tarvitseeko strategiaan tehdä muutoksia. Strategisessa suunnittelussa on olemassa useita erilaisia vaihtoehtoja eikä yhtä oikeaa ratkaisua. Lisäksi strategian suunnittelu on luova prosessi, joka vaatii joustavuutta. (Allison & Kaye, 2015.)

Usein suunniteltu ja toteutunut strategia poikkeavat toisistaan. Tällöin strategia koostuu useista pienistä toimista, jotka eivät ole suuntautuneet pitkänaikavälin tavoitteiden toteuttamiseen vaan ovat ratkaisuja lyhyen aikavälin ongelmien ratkaisemiseksi. Strategian suunnittelu on kuitenkin osoittautunut tärkeäksi. Tämä pätee riippumatta kohdeorganisaation koosta. (Grunig et al. 2022.)

Grunig et al. mukaan (2022) strategiselle suunnittelulle ovat ominaisia seuraavat piirteet:

- Systemaattinen prosessi
- Taustalla oleva analyysi ja pitkäjänteisesti kehitetyt suuntaviivat tavoitteiden, toimenpiteiden ja investointien osalta.
- Prosessi keskittyy tulevaisuuden menestysmahdollisuuksien määrittämiseen ja ylläpitämiseen.
- Tarkastelu koskee koko yritystä tai sen keskeisiä osia.
- Prosessin tärkeimmät tehtävät suorittaa johto.

- Strategisen suunnittelun tulee edistää tärkeimpien arvojen ja tavoitteiden kestävää saavuttamista.

Strategisessa suunnittelussa ei ensisijaisesti myöskään ole kyse onnistumisen optimoinnista itse suunnittelujakson aikana. Painopiste on pikemminkin olemassa olevien menestymismahdollisuuksien ylläpitämisessä ja uusien rakentamisessa. Tämä luo edellytyksiä menestymiselle suunnittelukauden jälkeen. (Grunig et al. 2022.)

2.2.1 Tavoitteiden asettaminen ja visio

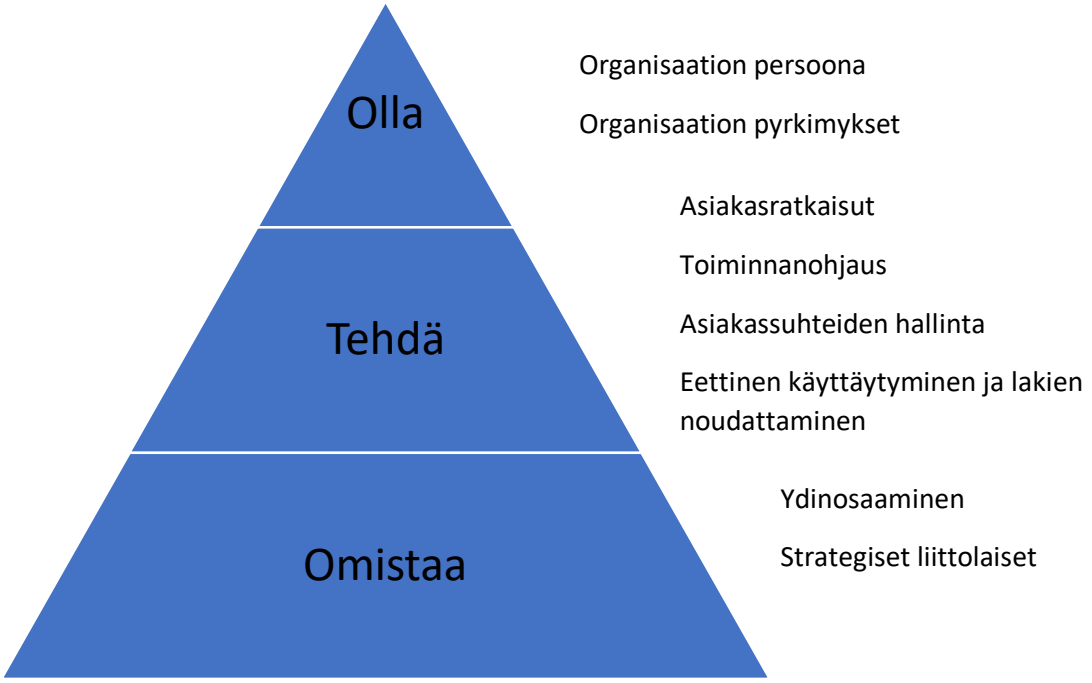
Strategisten tavoitteiden asettaminen on tärkeä osa menestyksekästä strategian suunnitteluprosessia. Tavoitteiden asettaminen ohjaa organisaation toimintaa ja tarjoaa selkeän suunnan, jota kohti organisaatio voi mennä. Hyvin määritellyt tavoitteet ja visio myös motivoivat organisaation henkilöstöä etenemään kohti yhteistä suuntaa. Selkeän ja realistisen strategian hyötynä on myös se, että uudet mahdollisuudet on helpompi havaita ja riskejä sekä epävarmuuksia voidaan hallita. (Oloruntoba & Hymphrey, 2024.)

On tärkeää huomata, että organisaation vision, mission ja arvojen on oltava yhdensuuntaiset. Tärkeä osa strategisten tavoitteiden asettamista onkin yhdenmukaistaa organisaation tavoitteet sen vision, mission ja arvojen kanssa. Organisaation on hyvä asettaa tavoitteita, jotka noudattavat SMART-periaatetta. Lyhenne tulee sanoista specific (tarkka), measurable (mitattava), achievable (saavutettava), relevant (relevantti) ja time-bound (aikaan sidottu). (Oloruntoba & Hymphrey, 2024.)

Visio on organisaation tulevaisuuden näkymä, jonka avulla yritys tavoittelee haluamiaan päämääriä. Se luo organisaation keskeisen suuntaviivan, jota ilman organisaatio ajelehtisi ilman suuntaa. Toimiakseen, vision on oltava realistinen, uskottava ja vetävä kuva organisaation tulevaisuudesta. Sen tärkeänä tehtävänä on inspiroida ja motivoida sekä yrityksen johtoa että koko henkilöstöä. (Madu, 2024.)

Strateginen visio on ensimmäinen askel strategian muotoilussa ja implementoinnissa. Se tarjoaa loogisen syyn ja suunnan tulevaisuuden toimintatavoille. Hyvä visio tarjoaa tulevaisuuden näkymän, motivoi henkilöstöä, ja luo yhteisöllisyyttä organisaatiossa. Usein organisaatioilla on omia visiolausekkeitaan, joilla voi olla suuri merkitys organisaation menestymisen kannalta. Hyvä visiolauseke voi toimia johdon apuvälineenä strategiaa toteutettaessa. (Madu, 2024.) (Kirkpatrick, 2016.)

Tavoitteet, jotka ohjaavat organisaation strategisia valintoja, voidaan jakaa kolmelle eri hierarkian tasolle: Mitä organisaatio haluaa olla, mitä organisaatio haluaa tehdä ja mitä organisaatio haluaa omistaa. Tasot voi nähdä kuvassa 3. Kolmen tason tavoitekaaviossa ylempi taso on aina riippuvainen alemmasta tasosta. Esimerkiksi ”tehdä” taso on riippuvainen ”omistaa” tasosta. (Houston, et al. 2010.)



Kuva 3 – Kolmen tason tavoitekaavio (Houston, et al. 2010.)

Olla-taso on työkalun korkein taso. Organisaation tavoitteet tällä tasolla ovat enemmän abstrakteja tai yleistettäviä, kuin tehdä ja omistaa-tasoilla ja tämän tason tavoitteiden muuttaminen vaatii yleensä enemmän aikaa ja vaivaa kuin alemman tason tavoitteet. Tämän tason tavoitteet pyrkivät määrittelemään, mitä kohti organisaatio pyrkii, mitä organisaatio kokee

olevansa, ja mistä syystä organisaatio uskoo olevansa olemassa. Näin ollen tämä taso asettaa rajat organisaation identiteetille ja olemiselle, mikä voi vaikuttaa siihen haluaako sidosryhmät tehdä organisaation kanssa yhteistyötä. (Houston, et al. 2010.)

Tässä esimerkissä olla-taso koostuu organisaation persoonasta organisaation pyrkimyksistä. Organisaation persoonallisuus kuvastaa organisaatiokulttuurin ja sen johtajien arvojen mukaista käyttäytymistä. Tutkimusten mukaan organisaation itsekoetun ja halutun persoonallisuuden välillä on usein eroja. Organisaation pyrkimykset kuvastavat sen visiota ja missiota. Organisaation missio kuvastaa organisaation olemassaolon syitä ja identiteettiä. Yrityksen visio perustuu organisaation johtajien näkemykseen siitä, miten ympäristö kehittyy ja mitä organisaatio voi odottaa tulevaisuudessa. (Houston, et al. 2010.)

Tehdä-tason tavoitteet ovat tavoitekaavion keskimmäisenä. Tämän tason tavoitteet ovat vähemmän abstrakteja, kuin olla-tason tavoitteet, mutta enemmän abstrakteja kuin omistaa-tason tavoitteet. Tehdä-taso tarjoaa tarkoituksen organisaation jokapäiväiselle toiminnalle. Organisaatioiden olisi hyvä asettaa sellaisia tehdä-tason tavoitteita, joiden on havaittu auttavan saavuttamaan olla-tason tavoitteet. (Houston, et al. 2010.)

Tehdä-tason tavoitteisiin kuuluvat tyypillisesti erilaiset asiakasratkaisut, toiminnanohjaus, asiakassuhteiden hallinta sekä eettinen käyttäytyminen. Asiakasratkaisuihin kuuluu erilaiset tuotekehitykset ja palvelut, jotka vastaavat asiakastarpeisiin ja luo arvoa asiakkaille. Toiminnanohjaus kuvastaa esimerkiksi erilaisia tehokkaita kuljetusratkaisuja. Asiakassuhteiden hallinta tarkoittaa asiakassuhteiden rakentamista ja ylläpitämistä oikeiden asiakkaiden kanssa. Eettinen käyttäytyminen sisältä tavoitteita, joiden mukaan työntekijöiden täytyy toimia vähintäänkin lakisääteisten standardien mukaisesti. Joillakin organisaatioilla tämä tarkoittaa myös tavoitteita, jotka liittyvät eettisiin standardeihin, joiden koetaan parantavan organisaation arvoa ja tekevän siitä houkuttelevamman asiakkaiden silmissä. (Houston, et al. 2010.)

Omistaa-taso on kaavion alin taso ja myös tasoista konkreettisin. Tämän tason tavoitteet viittaavat resursseihin, joita organisaatio haluaa omistaa. Se mitä yritys omistaa vaikuttaa tavoitteisiin myös muilla hierarkian tasoilla. Omistamisen tason tavoitteet koostuvat ydinosaamisesta sekä strategisista liittolaisista. Ydinosaaminen on sellainen, joka tarjoaa mahdollisuuden päästä monille markkinoille, ja sen pitäisi olla myös vaikeasti kilpailijoiden jäljitettävissä. Strategiset liittoumat ohjaavat organisaation pyrkimyksiä rakentaa siteitä, joiden katsotaan olevan merkityksellisiä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Houston, et al. 2010.)

2.2.2 Strategian suunnittelutyökalut

Strategiatyökalujen avulla organisaatio voi saada kattavan käsityksen toimintaympäristöstään ja muodostaa erilaisia strategisia vaihtoehtoja, joista voi valita itselleen parhaiten sopivimman. Strategiatyökalut ovat siis tärkeä apuväline oikean strategian valinnassa. Erilaiset tekniikat ja työkalut auttavat johtajia muuttamaan tietoa toiminnaksi. Lisäksi ne auttavat lisäämään tietoisuutta, vähentävät päätöksiin liittyviä riskejä ja tukevat priorisoinnissa. Yleisimpiin strategiatyökaluihin kuuluu muun muassa SWOT-analyysi, TOWS-matriisi, Porterin viiden voiman analyysi, arvoketjuanalyysi ja PESTEL-analyysi. Nämä työkalut valittiin esitettäväksi tässä työssä, sillä ne ovat yleisimpiä ja tunnetuimpia strategisia työkaluja. Strategiatyökalujen avulla voidaan hahmottaa ja analysoida yrityksen toimiympäristöä, kun taas osa työkaluista soveltuu parhaiten erilaisten strategisten vaihtoehtojen kehittämiseen. (Aldehayyat & Anchor, 2008.)

Kenties yksi tutuimmista strategiatyökaluista on SWOT-analyysi. SWOT-analyysissä muodostetaan nelikenttäinen ruudukko, joista kukin ruutu otsikoidaan. Otsikot ovat vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Myös hyödyllinen strategiatyökalu on SWOT-analyysistä johdettu TOWS-matriisi. TOWS-matriisissa perusideana on kääntää mahdollisuudet ja heikkoudet vahvuuksiksi. Siinä SWOT-analyysin otsikot käännetään matriisin reunoille ja matriisin eri laatikoissa esitetään erilaisia strategisia vaihtoehtoja. TOWS-matriisi on esitetty kuvassa 4. (Trainer, 2004.)

	Vahvuudet (Streghts)	Heikkoudet (Weaknesses)
Mahdollisuudet (Opportunities)	SO Maxi-maxi strategia	WO Mini-Maxi strategia
Uhat (Threats)	ST Maxi-Mini strategia	WT Mini-Mini Strategia

Kuva 4 - TOWS matriisi (Trainer, 2004.)

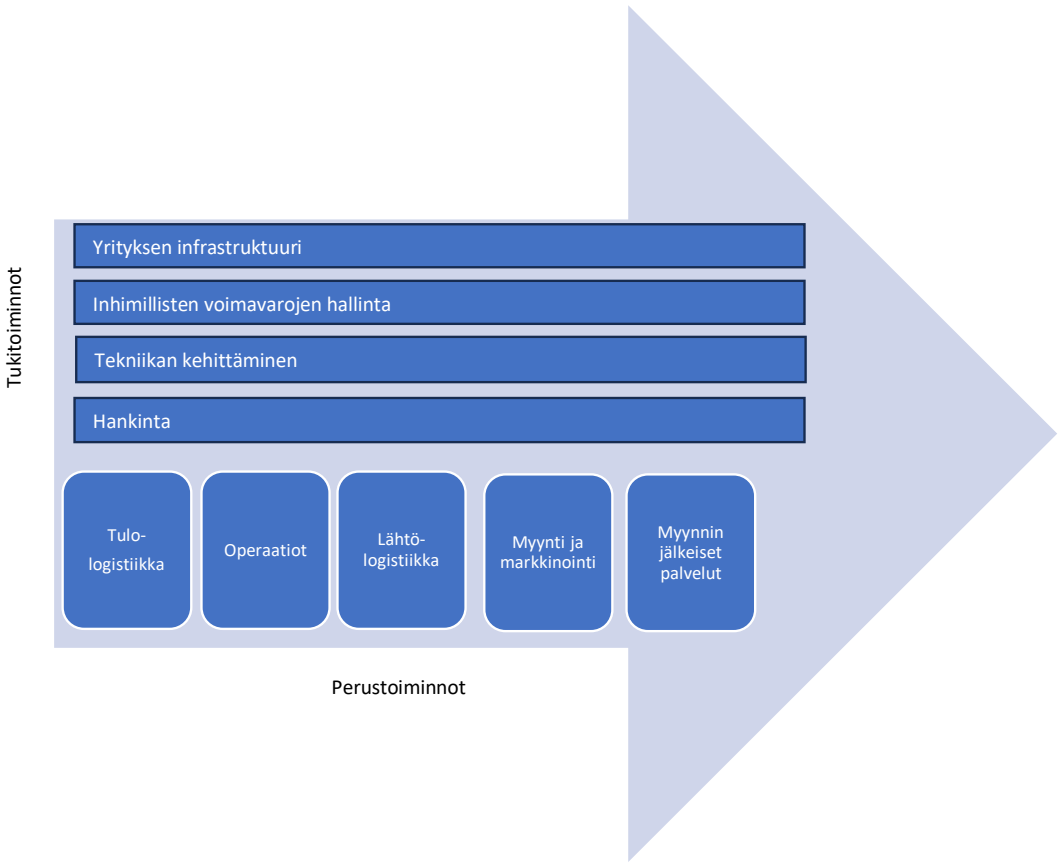
Porterin viiden kilpailuvoiman malli on strategisen johtamisen tärkeä työkalu, jota käytetään potentiaalisten markkinoiden sekä kilpailijoiden tunnistamisessa. Työkalussa esiintyy viisi voimaa, ja mitä suurempi näiden voimien yhteinen vahvuus on, sitä suurempi on toimialan ja yksittäisen yrityksen kannattavuus. Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa esiintyvät voimat ovat: uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka, toimittajien neuvotteluvoima sekä alan sisäinen kilpailu. Porterin viiden kilpailuvoiman malli on esitetty kuvassa 5. (Marburger, 2016.)

Kuva 5 – Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Marburger, 2016.)

Eräs tunnettu strategiatyökalu on arvoketjuanalyysi. Mallin ideana on, että toiminta organisaatioissa tuottaa lisäarvoa tuotteille tai palveluille, joita yritys tuottaa. Kaikki nämä toiminnot tulisi suorittaa optimaalisella tasolla, jotta organisaatio saa todellista kilpailuetua. Yrityksen toiminta voidaan jakaa kahteen luokkaan: perustoiminnot ja tukitoiminnot. Perustoimintoihin kuuluvat tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi ja myynnin jälkeiset jakelut. Tulologistiikka pitää sisällään kaiken vastaanottamisesta, varastoinnista ja jakelusta. Operaatiot pitävätä sisällään rakaa-aine materiaalin muuttamisen lopputuotteeksi. Lähtölogistiikka kuvastaa lopputuotteen jakelua asiakkaille. Markkinointi ja myynti sisältää erilaisia toimintoja, kuten mainonnan, myynnin edistäminen, myyntiorganisaatio, jakelukanavien valinta, hinnoittelu sekä asiakassuhteiden hallinta. Myynnin jälkeiset

palvelut viittaavat toimiin, joita tarvitaan tuotteen suorituskyvyn ylläpitoon, kuten asennus, huolto, koulutus, korjaus, takuu ja jälkimyyntipalvelut. (Kachroo et al. 2018.)

Tukitoimintoihin kuuluvat hankinta, tekniikan kehittäminen, inhomillisten voimavarojen hallinta sekä yrityksen infrastruktuuri. Hankinta tarkoittaa sitä, miten raakamateriaali tuotteita varten on saatu. Tekniikan kehittäminen pitävät sisällään laajasti erilaisia toimintoja, kuten tuotteen kehittäminen, mukaan lukien tutkimus- ja kehitystyön, uusien tuotteiden kehittäminen ja suunnitteleminen sekä prosessien automatisaation. Inhimillisten voimavarojen hallinta tarkoittaa rekrytointia ja nykyisten työntekijöiden säilyttämistä. Erityisesti henkilöstön osaamista voidaan hyödyntää tuotteen suunnittelussa, rakentamisessa ja markkinoinnissa. Yrityksen infrastruktuuri kuvastaa yrityksen rakenteita, kuten hallintaa, suunnittelua ja laadunhallintaa. Arvoketjuanalyysi on esitetty kuvassa 6. (Kachroo et al. 2018.)



Kuva 6 – Arvoketjuanalyysi (Kachroo et al. 2018.)

PESTEL-analyysi on eräs tunnettu analyysi toimintaympäristön arviointiin. Toimintaympäristöä arvioimalla yritys voi miettiä itselleen parhaiten sopivaa strategiaa ja toimintatapaa. PESTEL-analyysi koostuu kuudesta eri tarkasteltavasta osa-alueesta, jotka ovat poliittinen (political), taloudellinen (economical), sosiaalinen (social), teknologinen (technological), ympäristöllinen (environmental) sekä laillinen (legal). Poliittinen toimintaympäristö kuvaa sitä, miten poliittiset toimenpiteet ja tapahtumat, kuten talouteen puuttuminen, palvelut, tukiaiset, infrastruktuuriset päätökset ja koulutus järjestetään. Se pitää sisällään muun muassa poliittisen epävarmuuden, verotuksen, mahdollisen korruption, maiden väliset yhteistyöt ja tullimaksut. Taloudellinen toimintaympäristö kuvaa muun muassa korkotasoa, valuuttakurssia, tuloja, inflaatiota, tuotantoaineiden kustannuksia ja työttömyysastetta. Sosiaaliseen toimintaympäristöön kuuluvat asiakkaiden tarpeet ja toiveet, kouluttautuminen, demografiset tekijät, elämäntyylit, trendit sekä ihmisten suhtautumisen erilaisiin asioihin. Teknologiseen toimintaympäristöön kuuluvat innovointi, uudet tuotteet, teknologian elinkaari, nettishoppailu ja verkkoasiointi. Ympäristö näkökulmaan kuuluvat ilmastonmuutos, asenteet vihreäsiirtymää kohtaan, uusiutuvan energian tukeminen, kierrätystoimet sekä ympäristömaksut, kuten verotus. Lailliseen näkökulmaan kilpailulait, työntekoon liittyvät lait, kuluttajalait sekä terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät lait. Kuten voi huomata, PESTEL analyysin kautta voidaan monipuolisesti tarkastella organisaation toimintaympäristöä ja huomata, siellä olevia muutoksia. Monet tarkasteltavat asiat, voivat olla toisiinsa myös sidoksissa. Esimerkiksi ilmastonmuutos ja sen huomiointi, voivat olla poliittisen toimielimen käynnistämiä muutoksia ja esimerkiksi kuluttajille tärkeitä asioita. Myös laki voi vaatia tietynlaisia toimia ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi. (Ramly & Hussein, 2018.)

Strategian valinta on haastava, mutta tärkeä vaihe strategian suunnittelua. Oikean strategian valinta voi olla organisaatiolle kohtalonkysymys, sillä se vaikuttaa merkittävästi siihen, miten organisaatiossa tulevaisuudessa toimitaan, ja mitä organisaatio pyrkii saavuttamaan. Oikean strategian valinnassa on osattava tarkasti huomioida ja arvioida erilaisten strategian suunnittelutyökalujen antamat tulokset ja pystyttävä soveltamaan näitä tuloksia käytännössä. Organisaation riskit on osattava myös tunnistaa ja hallita ja mahdollisuudet on hyödynnettävä onnistuneesti. Erilaisten strategiatyökalujen hyödyntämisen jälkeen, organisaation tulisi nähdä ulkoisen toimintaympäristön muodostavat uhat ja mahdollisuudet toiminnalleen sekä muodostamaan itselleen paras strategia.

2.3 Strategian implementointi

Monet organisaatiot kamppailevat strategian toteuttamisen kanssa. Strategian implementoinnissa pyritään jalkauttamaan strategia osaksi koko organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa, sillä kaikki eivät aina hyväksy uusia strategisia muutoksia tai muutosviesti jää muuten vain ymmärtämättä. Operatiivisella prosessilla viitataan niihin organisaation implementointitoimintoihin, jotka mahdollistavat strategian suunnitteluvaiheessa kaavaillut muutokset. Nämä operatiiviset prosessit varmistavat sen, että strategiat eivät jää vain suunnittelun tasolle vaan niiden onnistumista tuetaan riittävillä resursseilla ja niiden onnistumista valvotaan tehokkaasti. (Hogan, et al. 2023.) Viisi keskeisintä organisaation strategian implementoinnin operatiivista prosessia ovat:

1. toiminnan suunnittelu
2. resurssien kohdentaminen
3. henkilöstöhallinto
4. viestintä ja valvonta
5. palautemekanismit

Eräs haaste strategian toteuttamisessa on se, että osa ylemmän tason johtajista uskoo, että strategian implementointi tulee jättää alemman tason työntekijöiden vastuulle. Tällöin ylemmän tason johto innovoi ja suunnittelee uuden strategian ja sitten antaa vastuun strategian toteuttamisesta alemman johdon tasoille. Jos strategia ei onnistu (miten usein käy näissä tapauksissa), oletetaan ongelman koskevan alempaa johtoa, joka ei onnistunut implementoimaan strategiaa täydellisesti. Toki jokaisessa organisaatiossa on joitakin erottavia tekijöitä strategian suunnittelun ja toteuttamisen kannalta. Mikäli kuitenkin strategian suunnitelleen tahot eivät vaivaudu osallistumaan ollenkaan strategian implementointiin, lopputulos usein epäonnistuu. Strategian implementointi vaatii johtajuutta ja sitoutumista kaikilta johdon tasoilta. Sekä alemman että ylemmän johdon on sitouduttava strategiaprosessiin ja osallistumaan sen tehokkaaseen toteuttamiseen. Strategian toteuttaminen ei ole vähäpätöinen osa

johtajien työtä, vaan tärkeä ja vastuullinen tehtävä, johon koko organisaation tulee osallistua. (Hrebiniak, 2006.)

Organisaation ylin johto on avainasemassa, kun puhutaan selkeän vision ja suunnan kommunikoinnista. Uusi strategia on aina suurempi riski ja epävarmuus työntekijöille kuin aiempi strategia, sillä aiempi strategia on tuttu jo ennestään. Tämä pätee erityisesti silloin, kun ympäristö muuttuu nopeasti. Uusi strategia vaatii jatkuvaa palautetta ja parantelua implementointi prosessin aikana. On tärkeää luoda palautteen antamiselle avoin ympäristö, jotta työntekijät uskaltavat antaa palautetta. Viestintä on tässäkin avain asemassa. Mitä enemmän organisaation johto kommunikoi organisaation arvoista ja tavoitteista, sitä useampi kykenee ymmärtämään ja jakamaan niitä. (Shimizu, 2016.)

Shimizun (2016) mukaan viestintävälineet voi asettaa paremmuusjärjestykseen sen perusteella, miten hyvin kunkin viestintävälineen kautta saatua tietoa pystytään sisäistämään. Tässä luokittelussa viestintävälineiden järjestys on seuraava:

1. kasvokkain käydyt keskustelut
2. puhelinkeskustelut
3. sähköpostit
4. henkilökohtaiset dokumentit
5. ei-henkilökohtaiset dokumentit
6. numeeriset dokumentit

Sähköpostin etuja viestintävälineenä on se, että organisaation ylin johto voi lähettää viestin mihin aikaan tahansa, eikä vastaajan käytettävyys vaikuta tähän. Lisäksi sähköposti on nopea ja helppokäyttöinen viestintätapa. Ylimmän johdon, joka käsittelee vaikeita ja usein moniselitteisiä asioita, olisi kuitenkin syytä käyttää sellaisia viestintävälineitä, joiden kautta voidaan tarjota runsaasti tietoa, kuten esimerkiksi kasvokkain käydyt keskustelut. Ylin johto

käyttää tästä huolimatta usein sähköpostia myös epäselvien asioiden selittämiseen. Tämä voi johtaa ongelmiin, mikäli vastauksen saatuaan johtaja uskoo, että viestin vastaanottaja ymmärsi viestin täydellisesti. Ylimmän johdon ei tietenkään ole mahdollista ottaa puheluita tai kasvokkain käytyjä keskusteluja yksinomaan ainoaksi viestintätavakseen. Tämä veisi merkittävän määrän aikaa ja resursseja. Kuitenkin esimerkiksi kokouksen järjestäminen uuden strategian julkaisemiseksi voi toisinaan olla kannattavaa. (Shimizu, 2016.)

Työntekijät ovat usein tyytyväisiä ja tottuneita olemassa oleviin toimintamalleihin ja tapoihin. Monet työntekijät tuntevat uuteen strategiaan liittyen ahdistusta ja pelkoa, joka estää heitä sitoutumasta siihen. Työntekijät voivat tämän vuoksi alkaa vastustaa strategiaa, vaikka heillä olisi hyviä ideoita ja ajatuksia sen kehittämiseksi. Muutosvastarinta voi olla passiivista tai aktiivista. Passiivinen muutosvastarinta ilmenee usein tavoitteisiin sitoutumattomuutena tai tekemättä jättämisenä, kun taas aktiivinen muutosvastarinta ilmenee yleensä suorina tekoina muutoksen välttämiseksi. Henkilökohtaisilla piirteillä, kuten itsetunnolla ja riskinsietokyvyllä on havaittu olevan vaikutus muutokseen sopeutumisessa. Usein yksilöiden huolet muutokseen liittyen voivatkin olla henkilökohtaisia. (Shimizu, 2016.) (Erwin & Garman, 2010.)

Tutkimusten mukaan on havaittu, että johdon toimien johdonmukaisuus ja osallistuminen muutosprosessiin vaikuttaa muutosvastarinnan määrään. Näin ollen on tärkeää, että johto osallistuu muutoksen toteuttamiseen. Lisäksi työntekijöiden luottamuksen puutteella johtoa kohtaan on yhteys muutosvastarintaan. Siksi olisi tärkeää panostaa myös esihenkilöiden ja työntekijöiden väliseen suhteeseen, jotta uusi strategia voi onnistua. (Erwin & Garman, 2010.)

Organisaation johdolla on hyvä olla loogisia suuntaviivoja tai malleja strategian toteuttamiseksi. Mikäli minkäänlaista suunnitelmaa ei löydy, voi strategian toteuttaminen olla hapuilevaa. Myös alemman tason johtajien on hyvä tietää, mitä strategian toteuttamisessa tapahtuu, ja missä järjestyksessä. Lisäksi strategian toteuttamisen kriittisimmät vaiheet on hyvä tunnistaa. Suunnitelmat strategian toteuttamiseksi vähentävät epäonnistumista ja turhautumista ja johtaa usein parempiin lopputuloksiin. (Hrebiniak, 2006.)

Puutteellinen tiedon jakaminen tai puutteellinen tiedonsiirto, sekä epäselvät vastuualueet aiheuttavat haasteita strategian toteuttamisessa. Tällöin strategian toteuttamisen kannalta tärkeä tieto jää vain harvoille. Erityisesti monimutkaisten strategioiden toteuttaminen vaatii yhteistyötä, koordinointia ja informaation jakamista. Tehokas koordinointi ei myöskään voi toteutua, mikäli johtajat eivät tiedä, kuka on vastuussa mistäkin ja kenen kanssa he toteuttavat strategiaa. Tämän vuoksi myös vastuualueiden jakamiseen on hyvä kiinnittää huomiota. (Hrebiniak, 2006.)

Tutkimusten mukaan organisaaton toimintaan vaikuttaa johtajan käyttäytyminen. Organisaatioiden johtajat osallistuvat usein joissain määrin strategian muodostamiseen tai ainakin viimeistään strategiseen päätöksentekoon. Useissa organisaatiossa johtamisen tasoja on useita, eikä siksi kukaan yksittäinen johtaja johda yksin. On kuitenkin osoitettu, että onnistunut strateginen johtaminen yrityksen ylimmässä johdossa voi kompensoida huonompaa strategista johtamista yrityksen alimman johdon tasolla. (O'Reilly et al. 2010.)

Jotta strategia saataisiin implementoitua, olisi alempien tasojen johtajien kuitenkin hyvä osallistua strategian toteuttamiseen. Heidän täytyy esimerkiksi osoittaa resursseja strategian implementointiin, käsitellä tehokkaasti muutosvastarintaa sekä vakuutettava työntekijät siitä, että uusi strategia on tärkeä ja heidän etujensa mukainen. Useissa tutkimuksissa on jopa pystytty osoittamaan, että uuden strategian implementoinnin onnistumiseen vaikuttaa se, tukevatko alemman tason johtajat tätä strategista muutosta. Lisäksi on huomattu, että strategian implementoinnin onnistumiseen vaikuttaa ylimmän johtoryhmän yksimielisyys strategiaa kohtaan. Näin ollen strategian onnistuneeseen implementointiin vaikuttaa sekä ylemmän, että alemman johtoportaan suoriutuminen. (O'Reilly et al. 2010.)

On myös väitetty, että eräs perusongelma strategian implementoinnissa on se, että johtajat on koulutettu enemmin strategian muotoiluun kuin toteutukseen. Tällöin strategian implementointi voi helposti epäonnistua. Monet johtamiseen liittyvät koulutusohjelmat panostavat strategian suunnittelun opettamiseen enemmän kuin implementointiin. Vaikka strategian

implementoinnin oppiminen vaatii usein työkokemuksen kautta hankittua tietoa, voisi koulutusohjelmissa opettaa avaintekijät ja keskeisimmät toimet strategian implementoinnin onnistumiseksi. (Hrebiniak, 2006.)

Strategian toteutus on usein pitkä prosessi. Kun strategian suunnittelu kestää usein viikkoja tai kuukausia, tapahtuu strategian toteutus yleensä paljon pidemmän ajanjakson kuluessa. Pitkällä aikavälillä organisaation toiminataan voi vaikutta ennalta-arvaamattomat asiat, kuten talouden tilanteen muutokset, sidosryhmissä tapahtuvat muutokset tai vaikkapa kunnan tilanteessa lakisääteisten tehtävien muuttuminen. Näitä muutoksia voi usein olla ennalta vaikea määrittää. Tämä asettaa tietysti haasteita strategisten tavoitteiden suunnittelulle. On tärkeää muistaa, että strategian toteuttaminen on pitkäkestoinen prosessi. Se ei ole vain yksi päätös tai toimenpide, vaan useiden erilaisten päätösten ja toimenpiteiden tulos. Strategian toteutus vaatii paljon aikaa ja huomiota, joka asettaa haasteita organisaation johdolle. Lisäksi strategian toteutus vaatii mukaansa enemmän ihmisiä kuin strategian suunnittelu. Tämä korostaa alemman- ja keskijohdon merkitystä. Pitkä aikaikkuna vaatii johtajilta keskittymistä ja panostamista strategian toteuttamiseen, eikä ole yksinkertaista. Kiinnostus strategian toteuttamiseen voi vaihdella, kilpailijat eivät käyttäydy, kuten ajateltiin, asiakkaiden tarpeet muuttuvat, avainhenkilö lähtee tai jotain muuta arvaamatonta tapahtuu. Muutokset strategiassa ja sen toteutustavoissa voi vaikuttaa helposti määriteltäviltä, mutta todellisuudessa voi olla hyvin haastavaa. (Hrebiniak, 2006.)

Sen lisäksi, että strategian toteuttaminen vaatii enemmän aikaa kuin sen suunnittelu, se vaatii myös enemmän ihmisiä. Tämä saattaa aiheuttaa joitakin ongelmia. Viestintä organisaation sisällä muuttuu sitä haastavammaksi, mitä enemmän se käsittää ihmisiä. Varmistuminen siitä, että organisaation kannustimet tukevat strategian toteuttamista, on välttämätöntä, mutta myös haastavaa. Mitä enemmän ihmisiä on osallisena, sitä haastavampaa tehokas strategian jalkauttaminen on. (Hrebiniak, 2006.)

Työntekijöiden käyttäytyminen ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat merkittävästi strategian implementointiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tunteilla voi olla tärkeä rooli strategisessa päätöksenteossa (Vuori & Tushman, 2024). Nykypäivänä organisaatioiden

toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja organisaatiot joutuvat kohtaamaan uusia haasteita, joita ohjaa maailman epävakaa (volatile), epävarma (uncertain), monimutkainen (complex) ja monitulkintainen (ambigous) eli VUCA luonne. Nämä haasteet vaikuttavat myös strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tässä yhteydessä työntekijöiden käyttäytymisellä ja organisaatiokulttuurilla on merkityksensä VUCA-maailmassa selviytymisessä. (Sarfraz & Shah, 2023.)

Työntekijöiden käyttäytymisellä on merkittävä rooli strategisten tavoitteiden ja suunnitelmien kääntämisessä varsinaiseksi toiminnaksi ja tuloksiksi. Työntekijöiden käyttäytyminen kattaa asenteet, toimet ja päätökset, joita yksilöt tekevät eri organisaation tasoilla. Myös organisaatiokulttuuri, joka määritellään jaetuiksi arvoiksi, uskomuksiksi ja normeiksi, jotka ohjaavat organisaatiossa käyttäytymistä, vaikuttaa työntekijöiden ajattelutapaan, käyttäytymiseen ja toimintaan strategian toteuttamisen aikana. On tärkeää ymmärtää työntekijöiden käyttäytymistä, organisaatiokulttuurin rooli ja strategian toteuttamisen väliset yhteydet, jotta organisaatiot voivat toimia tehokkaasti VUCA-maailmassa. Arvioimalla työntekijöiden käyttäytymistä suhteessa strategisiin tavoitteisiin ja edistämällä hyvää organisaatiokulttuuria, organisaatiot voivat parantaa suorituskykyään, innovoida ja saavuttaa erinomaisia tuloksia strategiallaan. (Sarfraz & Shah, 2023.)

Uuden strategian toteuttaminen vaatii ymmärrystä siitä, mistä työntekijät motivoituvat. Työntekijöitä motivoi muutoksessa hyvin erilaiset asiat. Toiset motivoituvat palkinnoista, kun taas toiset keskittyvät saavutuksiin tai turvallisuuteen. Sen vuoksi organisaation ja sen johtajien on hyvä ymmärtää, mikä todella motivoi henkilökuntaa. Motivaatioteorioiden avulla voidaan löytää yksilöitä ajavat voimat ja näin saavuttaa organisaation tavoitteet. (Fari, 2021.)

2.4 Strategian mittaaminen ja seuranta

Strategian onnistumisen kannalta on tärkeää, että organisaatio seuraa strategiansa etenemistä. Strategian seuranta pitää sisällään erilaisten tunnuslukujen seurannan ja muiden mitattavien asioiden tarkkailun. Tämän lisäksi on tärkeää, että organisaatio tarkkailee jatkuvasti

sen toimintaympäristöä muutosten varalta. Strategian seurantaan kuuluu erilaisia mittauksia ja arvioita, joiden tekeminen voi olla toisinaan hyvin haastavaa. Erilaisten mittausten tulokset voivat olla sekä numeerisia, että sanallisia. Mikäli organisaation ekologista jalanjälkeä halutaan mitata, voidaan se esittää numeroin esimerkiksi hiilidioksidi ekvivalentteina. Mikäli työntekijöiden osaamista halutaan mitata, voidaan tulos ilmoittaa sanoin, esimerkiksi termeillä todella hyvä tai riittämätön. Mittarit voidaan Nilson, Petri & Westeliuksen mukaan (2020) jakaa seuraavaan kolmeen kategoriaan:

1. Taloudelliseen raportointiin liittyvät mittarit
2. Taloudellisanalyyttiset mittarit
3. Ei-taloudelliset mittarit

Ensimmäisen kategorian mittarit liittyvät usein organisaation kirjanpitoon ja perustuvat yleensä taseeseen tai tuloslaskelmaan. Esimerkkinä näistä ovat liikevoitto ja voittomarginaali. Toisen kategorian mittarit ovat myös taloudellista alkuperää, mutta osa käytetystä tiedosta ei ole suoraan peräisin kirjanpidosta. Tästä esimerkkinä on nykyarvomenetelmä. Esimerkkinä ei-taloudellisista mittareista ovat tuotteen hyväksyt laatuominaisuudet tai myönnettyjen patenttien määrä. Kolmannen kategorian mittareita käytetään, kun ensimmäisen tai toisen kategorian mittarit eivät ilmaise toivottuja asioita riittävän tarkasti, esimerkiksi operatiiviseen toimintaan liittyen. Tästä syystä tason kolme mittarit ovat erityisen yleisiä johdon ohjausjärjestelmien suunnittelussa. (Nilson, Petri & Westelius, 2020. 45–53.)

Ympäristön epävakaus vaikuttaa organisaatioon ja saattaa synnyttää odottamattomia tapahtumia, jotka voivat aiheuttaa merkittäviä muutoksia organisaation alkuperäisiin suunnitelmiin. Tällöin toimintaympäristön muutokseen on pystyttävä reagoimaan ja mietittävä, miten oma strategia sopii muuttuneeseen toimintaympäristöön tai minkä strategian organisaatio valitsee muutoksesta selviytymiseen. Tärkeä kysymys on, miten organisaatiot voivat tunnistaa toimintaympäristössä olevia riskejä paremmin ja varautua niihin sopivalla tavalla. Organisaation toimintaympäristön tarkastelun voidaan Andersen & Schroderin (2010) mukaan

ajatella sisältävän neljä tapaa tarkastella ympäristöä ja etsiä ympäristön kannalta tärkeimpiä kehityssuuntia:

1. Muodollinen haku, missä organisaatio hankkii jäsennellysti merkityksellistä tietoa suunnitteluprosessin ja päätöksenteon tueksi.
2. Ehdollinen tarkastelu, jossa organisaatio seuraa ennalta valittuja muuttujia, joiden avulla voidaan löytää tarkasti juuri valittuihin kysymyksiin vastauksia.
3. Epävirallinen tiedonhaku, jossa organisaatio etsii aktiivisesti tietoa lisätäkseen tietämystään yleisestä toimintaympäristön kehityskulusta ja arvioidakseen sen mahdollisia vaikutuksia ja reagoinnin tarvetta.
4. Suunnittelematon seuranta, jossa organisaatio tutkii monia erilaisia tiedonlähteitä ilman, että sillä on tiedossa mitään erityistä selvitettävää asiaa. Näin se voi havaita uusia suuntauksia esimerkiksi toimintaympäristöstään.

2.5 Menestyksekkään strategiaprosessin ominaispiirteitä

Menestyksekäs strategiaprosessi sisältää strategian suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan. Strategiaprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että nämä vaiheet toteutetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Strategian suunnitteluprosessissa on ensimmäiseksi tärkeää tunnistaa sekä sisäisen, että ulkoisen toimintaympäristön strategiaan vaikuttavat tekijät ja päättää, mitkä tekijät ovat strategian kannalta kriittisimpiä. Ulkoinen toimintaympäristö kattaa toimialan, kilpailijat, asiakkaat, toimittajat, mahdollisuudet ja uhat, kun taas sisäinen toimintaympäristö kattaa organisaation resurssit, organisaatiokulttuurin ja käytettävissä olevan teknologian. Nämä yhdessä määritelevät sen, millaisia haasteita organisaatio kohtaa ja millaisiin ongelmiin strategialla on pystyttävä vastaamaan. Ei ole helppoa tunnistaa, mitkä strategiset päätökset ovat kriittisiä ja mitkä eivät ja näihin päätöksiin liittyy aina jonkin verran subjektiivisuutta. (Stanley & Abraham, 2012. 114–143.)

Kun strategiset ongelmat on rajattu, on syytä pohtia strategisia vaihtoehtoja ja valita niistä organisaatiolle parhaiten sopiva. Strategiset vaihtoehdot kuvaavat niitä toimintatapoja, joilla

organisaatio voi saavuttaa haluamansa markkina-aseman tai visionsa. Yleensä vaihtoehdot voi jakaa kolmeen ryhmään: ”Ilmeinen” eli vaihtoehto, joka perustuu aiempaan strategiaan, ”luova”, joka eroaa nykyisestä strategiasta ja irtautuu jossain määrin nykyisen strategian pohjalla olevista uskomuksista ja olettamuksista, sekä ”ajattelematon”, joka poikkeaa merkittävästi organisaation aiemmasta ajattelutavasta. Yleensä nämä strategiset vaihtoehdot syntyvät strategiaa muodostavan tiimin ja johtajista muodostuvan ryhmän aivoriihessä. Joillakin on tapana noudattaa tarkkaa prosessia vaihtoehtojen muodostamisessa, toisilla ei. Strategisten vaihtoehtojen listaamisella voidaan saada myös vanhoista toimintatavoista eroavia vaihtoehtoja ja siten saada monipuolisesti erilaisia strategisia vaihtoehtoja. (Stanley & Abraham, 2012. 114–143.)

Kun strategisia vaihtoehtoja on muodostettu aivoriihessä, on aika valita niistä parhaat tarkempaan tarkasteluun. Abraham & Stanley (2012) ehdottavat neljän strategisen vaihtoehdon valitsemista. Näiden vaihtoehtojen ei tarvitse edustaa puhtaasti yhtä strategiaa, vaan pikemminkin niiden tulisi muodostua kokonaisuuksista, jotka sisältävät strategisia aikomuksia, ydinosaamista, rahoitusmenetelmiä ja muita organisaation kannalta merkittäviä tekijöitä. Hyvin vaihtoehtojen on oltava:

1. Toisensa poissulkeva
2. Uskottavia
3. Kannattavia
4. Käsitellä kaikkia strategisia kysymyksiä

Vielä ennen strategisten vaihtoehtojen analysointia ja parhaan vaihtoehdon valintaa, on suoritettava viimeinen tarkastelu vaihtoehdoille, vertaamalla lopullisia kokonaisuuksia strategisten ongelmien listaan. Lisäksi strategiavaihtoehtoja tulee verrata organisaation itsevalitsemiin kriteereihin, jotka voivat olla esimerkiksi sidosryhmien arvo, tulojen kasvu, kannattavuus, riskitaso, tarvittavien investointien määrä, sijoitetun pääoman tuotto, yhteensopivuus olemassa olevan yrityskulttuurin kanssa, ydinosaamisen, kilpailuedun saavuttaminen,

neuvotteluvoiman lisääminen, ajoitus, selkeästi määritelty arvolupaus tai tavoite olla paras maailmassa. Lopullisen strategian valitseminen muuttuu lopulta hieman helpommaksi, kun kaikkia vaihtoehtoja on verrattu strategisiin kriteereihin. Vaikka strategisten vaihtoehtojen luominen ja on haastava tehtävä, kantaa se kuitenkin hedelmää, kun lopulta pystytään valitsemaan potentiaalisesti erinomainen strategia. Jokaisella strategiavaihtoehdolla on omat hyvät ja huonot puolensa, mikä tekee lopullisen strategian valinnasta haastavaa. (Stanley & Abraham, 2012. 114–143.)

Strategian toteuttaminen on usein vaikeampaa kuin suunnittelu ja vaatii useita toimenpiteitä onnistuakseen. Zagotta & Robinson (2002) ovat listanneet seitsemän asiaa, jotka ovat avaintekijöitä strategian onnistuneeseen toteutumiseen. Nämä kohdat ovat:

1. Määrittele visio
2. Strategian muotoilu lauseiksi
3. Suunnittele lopputulos, älä toimintoja
4. Suunnittele, mitä et aio tehdä
5. Avaa strategia organisaatiolle
6. Automatisoi edistymisen hallinta
7. Luo toteutuksen ja strategian suotuisa kehä

Ensimmäinen kohta on vision määrittely. Tässä avaintekijänä on tavoitteiden ja unelmien muodostaminen organisaation yhteiseksi visioksi, joka tukee organisaation olemusta. Visio muodostaa lähtökohdan, jonka avulla voidaan määritellä ne vaiheet, joiden avulla organisaatio pääsee pisteestä A pisteeseen B. Se kannustaa koko organisaatiota kohti yhteistä päämäärää ja realisoi korkealentoiset lausumat uskottaviksi tavoitteiksi. Strategian muotoilu lauseiksi kuvaa strategian kommunikointia siten, että työntekijät kaikilla organisaation tasoilla voivat muuttaa strategian päivittäiseksi toiminnaksi. Organisaatioiden strategialauseet voivat olla hyvin moninaisia riippuen esimerkiksi toimialasta. Lauseita tulisi muodostaa

noin kolmelle viiva viidelle keskeiselle strategialle ja niitä tulisi käyttää aina, kun mahdollista. Ne auttavat organisaation yhtenäistämisessä ja tehokkaammassa johtamisessa. (Zagotta & Robinson, 2002.)

Usein numeeriset mittarit eivät riitä kuvaamaan koko organisaation tilaa. Tämän vuoksi strategisten mittarien ilmaisu olisi hyvä muuttaa liiketoimintasitoumuksiksi. Liiketoimintasitoumukset määrittelevät ne toimet, jotka organisaation on suoritettava sekä ne tulokset, jotka on saavutettava organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoumukset voivat seurata aiemmin esiteltyä SMART periaatetta. Strategiset aloitteet usein epäonnistuvat, koska niitä pidetään lisätyönä kaikkien olemassa olevien tehtävien päälle. Yksi keskeinen este strategian onnistuneelle toteuttamiselle onkin taipumus ottaa liikaa tehtäviä ja tehdä kaikki ”ihan hyvin”. Uusi strategia ei tuo lisää asioita organisaatioon, vaan korvaa joitakin aiempia toimintatapoja. On siis päätettävä, mitä tehtäviä ei enää toteuteta ja viestittävä se selkeästi. Näin uudesta strategiasta syntyy myönteisempi kuva työntekijöille ja se saa riittävät resurssit onnistuakseen. (Zagotta & Robinson, 2002.)

Ennen oli tapana pitää strategia vain harvojen valittujen käsissä. Nykyisin onnistunut strategia toimii kuitenkin päinvastoin. Tieto on ratkaisevan tärkeää strategian onnistumisen kannalta. Strategia tulisi viestiä tehokkaasti koko organisaatiossa. Lisäksi on integroitava suorituskyky ja strategia nykyisten perusmittareiden avulla. Työntekijöille voidaan antaa useita mahdollisuuksia omaksua uusi strategia. Tästä esimerkkinä ovat säännölliset kokoukset, raportit, uutiskirjeet sekä verkkopohjaiset ratkaisut. Monet johtajat karttavat strategian levittämistä, koska se on aikaa vievää ja vaikeaa. Tämän seurauksena organisaation työntekijät voivat tuntea, että johto pitää strategian itsellään, eikä sitä jaeta heidän kanssaan. Jos strategiasta ei tiedoteta laajasti ja tehokkaasti, voi syntyä epäluuloja, joka heikentää tiimityöskentelyhenkeä ja hankaloittaa strategian toteuttamista. (Zagotta & Robinson, 2002.)

Kasvokkain käydyt keskustelut, kuten myös raporttien seuranta vievät aikaa päätöksenteolta. Erilaiset aikaa vievät toiminnot strategian toteuttamisen seurannan suhteen tulisi automatisoida työkalun avulla niin pitkälti kuin mahdollista. Näin ollen johtajat voivat aloittaa strategian seuranta kokoukset jo tietämällä ”tämän hetken tilanteen”. Tällöin johtajien on myös

helpompaa havaita poikkeamat ja puuttumalla kriittisiin tilanteisiin. Automatisointityökalu tuo myös strategian kaikkien saataville. (Zagotta & Robinson, 2002.)

Onnistunut strategian toteuttaminen on jatkuva prosessi. Se voi tarkoittaa säännöllisesti järjestettäviä johdon kokouksia, joita järjestetään strategian toteuttamisen eri vaiheissa. Usein näiden kokousten järjestäminen on täysin sattumanvaraista, vaikka onnistuakseen, strategiaa tulisi seurata säännöllisesti. Toteutuksen arviointi aloitetaan ottamalla huomioon organisaation sisäiset ja ulkoiset panokset. Johtajien tulee verrata sisäisiä tuloksia välitavoitteisiin. Tässä vaiheessa voidaan esimerkiksi tarkastella, onko strategian toteuttaminen pysynyt aikataulussa. Ulkoista näkökulmaa tarkastellessa tutkitaan sitä, mitä organisaation ulkopuolella tapahtuu, eli mitkä ovat toimialan yleiset suuntaukset, kilpailijoiden toimet sekä yhteiskunnalliset suuntaukset. Kokonaisuudessaan on tärkeää, että toteutuksen arviointi on jatkuva prosessi. (Zagotta & Robinson, 2002.)

3 Kuntaorganisaatio

3.1 Kuntaorganisaation tehtävät ja johtamismallit

Kunta on toimielimenä hyvin erilainen kuin yritys. Kunnan tehtävät määrää ennen kaikkea laki. Laki asettaa kunnille joukon erilaisia tehtäviä, jotka kuntien täytyy toteuttaa. Näihin tehtäviin kuuluvat esimerkiksi varhaiskasvatuksen järjestäminen, maankäyttö ja kaavoitus sekä liikenne ja joukkoliikenne. Kunnilla on siis useita tärkeitä tehtäviä Suomessa. Lain säätämien tehtävien lisäksi kunta voi ottaa toteuttaakseen itsehallinnollisia tehtäviä, jotka usein liittyvät esimerkiksi kunnan elinkeinoelämään. (Valtiovarainministeriö, a. 2024.)

Erityistä kunnista tekee yrityksiin verrattuna se, että sen toimintaan vaikuttaa merkittävästi politiikka. Kunnan valtuusto on poliittisin vaalein valittu toimielin, joka muodostaa kunnan keskeisimmät päätökset. Kuntavaalit järjestetään Suomessa neljän vuoden välein. Kuntavaltuuston lisäksi kunnassa on lain mukaan oltava kunnanhallitus sekä tarkastuslautakunta. Valtuusto muodostaa tämän lisäksi muita toimielimiä, kuten lautakuntia ja johtokuntia, ja valitsee myös kunnan johtajan. (Valtiovarainministeriö, b. 2024.)

Ylintä päätöksentekovaltaa käyttää aina kunnanvaltuusto. Tämän jälkeen johtamismallit poikkeavat hieman kunnan mukaan. Perinteisessä johtamismallissa valtuusto käyttää ylintä päätöksentekovaltaa ja lisäksi tekee keskeisimmät strategiset päätökset. Kunnan hallituksen tehtäviin kuuluu valmistella ja täytäntöön panna valtuuston päätökset. Lautakunnat toimivat kunnan hallituksen alaisuudessa. Lautakunnat muodostuvat usein siten, että tärkeimmät hallinnon alat kuuluvat samaan lautakuntaan. Toinen vaihtoehto lautakuntien muodostamiseen on niin kutsuttu elämänkaarimalli, jossa lautakunnat vastaavat ihmisten elinkaaren vaiheisiin liittyvistä palveluista. Lautakunnat vastaavat oman hallintoalansa päätöksenteosta, valmistelevat asioita kunnanhallitukselle ja valtuustoille sekä vastaavat päätösten täytäntöönpanosta. (Kuntaliitto, 2024.)

Toinen johtamismalli on valtuustokunnanhallitus-malli. Tässä mallissa lautakunnan tehtävät on typistetty siten, että kunnanhallitus hoitaa lautakunnan tehtävät niin suurelta osin kuin mahdollista. Pakolliset lakisääteiset lautakunnat kuitenkin säilyvät kunnassa. Tämä malli soveltuu ennen kaikkea silloin, kun kunnalla on vain vähäisesti hoidettavana omia tehtäviä esimerkiksi kuntien välisen yhteistyön takia. (Kuntaliitto, a. 2024.)

Valiokuntamallissa lautakunnat korvataan valtuutetuista koostuvilla valiokunnilla. Tällöin vaaleissa valitut henkilöt pääsevät jo varhaisessa vaiheessa vaikuttamaan yhdessä tehtäviin päätöksiin. Valiokuntamallit jakaantuvat kahteen erilaiseen toimintatapaan. Mikäli valiokunnilla on päätösvaltaa, valtuuston asema vahvistuu. Toisessa vaihtoehdossa valiokunnilla ei ole virallista päätöksentekovaltaa, vaan ne toimivat ainoastaan valmistelevina toimieliminä. Tämän vuoksi kunnanhallituksen asema korostuu. Puheenjohtajamallissa kunnanhallitus koostuu lautakuntien puheenjohtajista. Lautakuntien puheenjohtajiksi nimetään hallituksen jäseniä, jotka yleensä ovat myös valtuutettuja. Tämän vuoksi vaaleilla valittujen henkilöiden merkitys kunnassa korostuu. (Kuntaliitto, a. 2024.)

3.2 Kuntastrategia

Kamensky korostaa kirjassaan (2014) kilpailun olevan keskeinen syy strategian luomiselle. Mitä jos suoraa kilpailua ei kuitenkaan ole? Kuntaahan ei suoraan voi korvata toisella kilpailevalla kunnalla, vaikka toki esimerkiksi sisäistä kilpailua yritysten, toimielinten ja poliittisen johdon välillä voi olla. Kamensky (2014) korostaa, että kilpailun puute ei tee strategiatyötä tarpeettomaksi. Hänen mukaansa kilpailun ulkopuolelle jäävät organisaatiot pyrkivät täyttämään tarpeitaan tietyin resurssein. Strategian avulla nekin pystyvät parantamaan toimintaansa ja oppivat kohdistamaan huomionsa oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien tehokasta käyttöä.

Kuntalain mukaan kunnassa on oltava strategia. Tämä strategia on kunnanvaltuuston hyväksymä kokonaisuus, jonka pohjalta kunnan keskeisimmät päätökset ja toiminta johdetaan. Lisäksi strategia muodostaa pitkän aikavälin tavoitetilan. Valtuuston on tarkastettava

kuntastrategia vähintään kerran valtuuston toimikaudessa. Valtuusto päättää strategiassaan kunnan toiminnan ja talouden pitkäaikaisesta suunnitelmasta. (Kuntaliitto, b. 2024.)

Erityistä kuntastrategiassa yritysstrategiaan verrattuna on se, että kuntastrategiassa on kyettävä soveltamaan erilaisia yhteiskuntapoliittisia näkökulmia ja mielipiteitä, sillä strategian muodostama valtuusto on vaalein valittu toimielin. Tämä voi olla yksi kuntastrategian keskeisimmistä haasteista. Strategian lisäksi kunnissa muodostetaan usein strategian toteuttamisohjelmia, joiden tulee olla linjassa kunnan strategian kanssa. (Kuntaliitto, b. 2024.)

4 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tärkeimpinä eroina ovat se, että määrällisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään melko suuren otoksen näkemys jostakin asiasta, jolloin pystytään muodostamaan yleiskäsitys tai johtopäätös halutusta asiasta tai ilmiöstä. Määrällisessä tutkimuksessa tietoa pyritään saamaan numeerisen datan muodossa, jolloin muuttujia on mahdollista mitata ja niitä voidaan analysoida objektiivisesti. Laadullinen tutkimus sen sijaan keskittyy vähemmän numeeriseen datatietoon ja analysointiin ja enemmän ihmisten syvälliseen ymmärtämiseen. Laadulliseen tutkimukseen ei kuulu koe- ja kontrolliryhmiä. On kuitenkin tärkeä huomata, etteivät laadullinen ja määrällinen tutkimus ole välttämättä toistensa vastakohdat, vaan voivat täydentää toisiaan monissa tilanteissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tässä työssä laadullinen tutkimus, tarkemmin haastattelut. Haastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä niiden avulla on mahdollista saada muodostettua kattava kokonaiskäsitys Tampereen kaupungin tämänhetkisestä strategiaprosessista sekä tarkastella strategian onnistumisen edellytyksiä. Tuomen & Sarajärven mukaan (2018) haastattelut ovat erityisen hyödyllinen tutkimusmenetelmä, koska niiden avulla voidaan saavuttaa syvällinen ymmärrys suoraan alan asiantuntijoiden avulla ja heillä on mahdollisuus ilmaista vapaasti omia näkemyksiään ilman ennalta laadittuja vastausvaihtoehtoja. Lisäksi haastattelut ovat monia muita tutkimusmenetelmiä joustavampia, sillä haastattelijalla on esimerkiksi mahdollisuus toistaa kysymys tai haastateltava voi selittää halutun ilmiön uudestaan tarvittaessa toisin sanoin. Määrällisen tutkimuksen etuina olisi ollut se, että olisi saatu kattava yleiskäsitys strategiaan liittyvistä kokemuksista, mutta toisaalta kokonaisuus ei välttämättä ollut niin syväluotaava ja monipuolinen.

Työssä haastateltiin viittä henkilöä Tampereen kaupungin Strateginen ohjaus ja konsernipalvelut -ryhmästä. Suurimmalla osalla haastateltavista oli jo entuudestaan kokemusta strategiatyöstä, ja jotkut olivat työskennelleet sen parissa jopa yli kymmenen vuotta. Suurimmalla osalla oli myös useamman vuoden kokemus kuntaorganisaatiossa työskentelystä. Vastaajien

tehtäväkenttä oli melko laaja. Haastattelut järjestettiin lokakuussa 2024 Teams-palvelun kautta. Haastattelujen kesto vaihteli noin 40 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastattelut olivat puolistrukturoituja: ne sisälsivät ennalta määriteltyjä kysymyksiä, mutta tarpeen vaatiessa aiheisiin voitiin syventyä myös tarkemmin ja haastateltavat saivat vastata kysymyksiin vapaasti ja tuoda esiin omaa näkökulmaansa. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin automaattisesti työn etenemisen ja datan analysoinnin sujuvoittamiseksi. Haastatteluaineiston ryhmittelyssä ja analysoinnissa hyödynnettiin myös tekoälyä.

Haastattelukysymyksiä valmisteltiin huolella ennakkoon siten, että ne olivat selkeitä ja ymmärrettäviä, sekä kronologisessa järjestyksessä esitettyjä siten, että aluksi käsiteltiin strategiaa yleisellä tasolla, sen jälkeen edettiin strategian suunnitteluun, toteuttamiseen ja mittaamiseen, ja lopuksi strategian onnistumiseen sekä siitä saatuihin oppeihin. Tutkimuksen kannalta relevanttia oli perehtyä kattavasti koko strategiaprosessiin ja tarjota vastaajille mahdollisuus kertoa avoimesti heidän näkemyksensä sekä johdattelematta tiettyyn vastaukseen.

Laadullisiin tutkimuksiin kuuluu tyypillisesti sisällönanalyysi. Sisällön analyysin tavoite on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan. Aineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon, kuitenkaan kadottamatta olennaista informaatiota. Sisällönanalyysissä kerättyä tietoa tutkitaan mahdollisimman objektiivisesti ja systemaattisesti. Teorialähtöisessä lähestymistavassa hyödynnetään enemmän jo olemassa olevia tutkimuksia ja taustatietoja. Aineistolähtöiseen sisällönanalyysi voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen 2) Aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) Abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Näitä periaatteita noudatellen myös tämän työn sisällönanalyysi toteutettiin. Aineistoon perehdyttiin ensiksi huolellisesti, sen jälkeen pelkistettiin olennaiset asiat ja etsittiin niistä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jonka jälkeen näitä ryhmiteltiin erilaisten ala- ja yläluokkien alle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Työssä käytettiin ennen kaikkea aineistolähtöistä analyysiä ennemmin kuin teorialähtöistä lähestymistapaa.

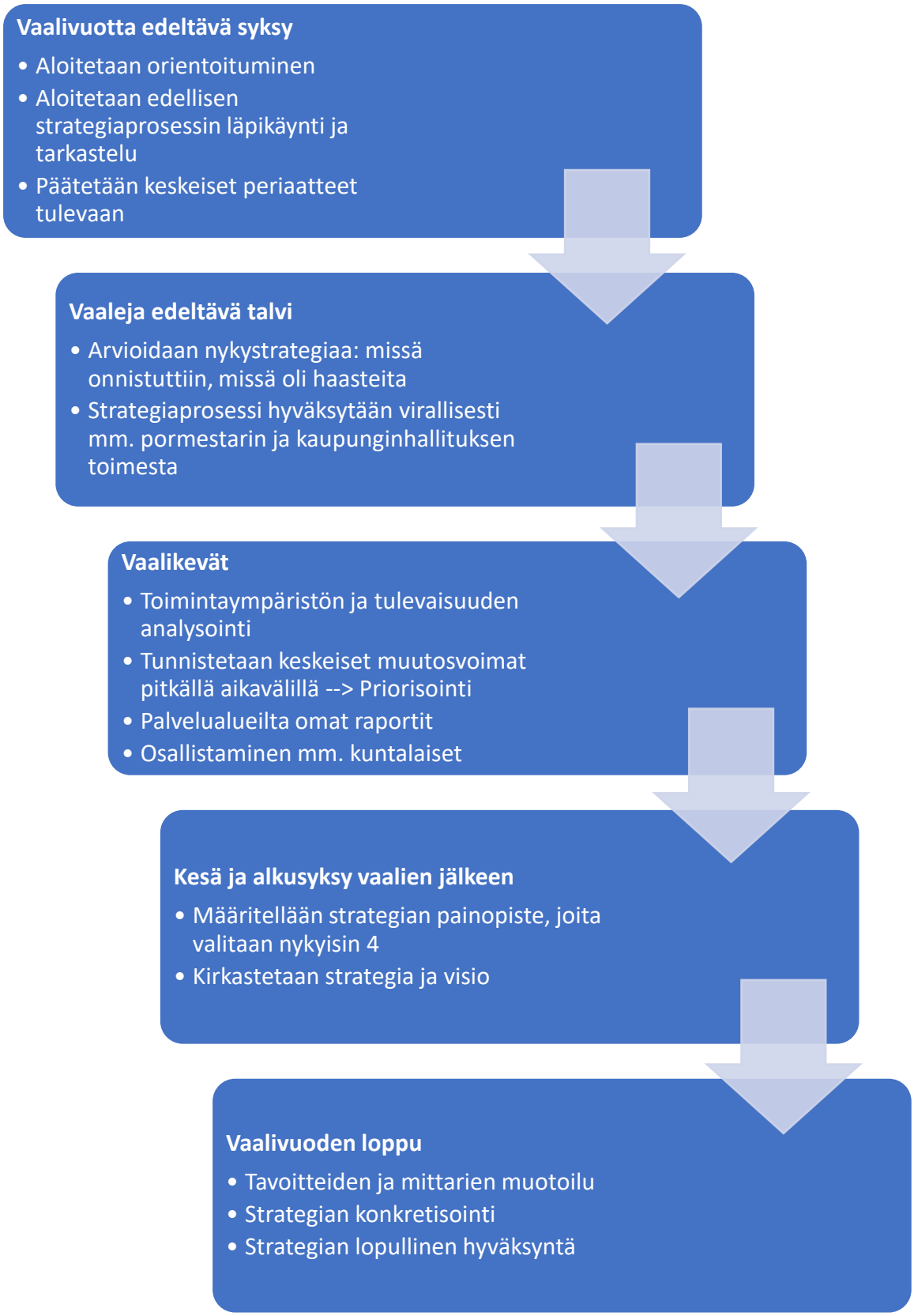
5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Strategian suunnitteluprosessi

Strategian valmistelu alkaa Tampereen kaupungilla jo vuotta ennen strategian laatimisvuotta, jolloin aletaan orientoitumaan strategian luomiseen ja laatimaan keskeisimpiä kulmakiviä tulevaa strategiaa ajatellen. Tällöin aletaan tarkastelemaan edeltävää strategiaa ja sen keskeisiä tekijöitä. Lisäksi aloitetaan hahmottelemaan tulevaa strategiaprosessia ja pohditaan, miten sitä lähdetään edistämään. Vaaleja edeltävänä talvena jatketaan nykystrategian arviointia erityisesti tarkastellen, missä onnistuttiin ja missä oli haasteita. Tämän lisäksi strategiaprosessi hyväksytään virallisesti muun muassa pormestarin johtoryhmän ja kaupungin hallituksen puolesta. Vaalit ajoittuvat tyypillisesti keväälle. Tällöin keskeistä on tietysti valtuuston vaihtuminen. Kevään aikana tehdään toimintaympäristön ja tulevaisuuden analysointia. Tärkeää on tunnistaa muun muassa keskeiset muutosvoimat, jotka voivat vaikuttaa pitkällä aikavälillä Tampereen kaupunkiin. Ylimmän johdon tehtävänä on tarkastella tärkeimpiä muutosvoimia ja tehdä päätökset näihin priorisoinnissa. Myös palvelualueet laativat omat tulevaisuusanalyysi raporttinsa, joiden avulla saadaan tärkeää tietoa kaupungin eri osa-alueista, muun muassa asumisesta, hyvinvoinnista ja kansainvälistymisestä. Tässä vaiheessa myös erilaiset osallistamisen muodot ovat tärkeitä. Muun muassa kuntalaisille teetetään erilaisia kyselyitä ja työpajoja. Vaalikeväänä pyritään luomaan useista eri strategiavaihtoehdoista yksi kokonaisuus, joka määrittää tulevan vision. Vaalien jälkeen kesällä ja alkusyksyllä määritellään strategian 4 painopistettä. Lisäksi kirkastetaan nykyistä strategiaa ja visiota. Loppuvuonna konkretisoidaan strategiaa ja valitaan tavoitteet ja mittarit sille. Lisäksi haetaan strategialle lopullinen hyväksyntä.

Haastatteluista kävi ilmi, että perinne strategian luomisesta Tampereen kaupungilla on pitkä. Näin ollen strategian suunnittelu on jo varsin tuttua. Strategiayksikön koettiin olevan merkittävä ryhmä prosessin edistäjänä ja koordinoijana. On tärkeää kuitenkin huomata, että uusi strategia laaditaan lopulta aina uuden valtuuston valinnan jälkeen ja se pohjimmiltaan heijastaa valtuuston tahtotilaa. Kuntaorganisaation strategian suunnitteluun osallistuvat valtuutetut omaavat keskenään erilaiset lähtötiedot strategian suunnitteluun, sillä osa valtuutetuista

on saattanut toimia valtuutettuna jo edellisenä valtuustokaudella. Valtuuston kuuleminen ja tavoitteiden kirkastaminen tapahtuu useiden eri keinojen avulla. Uudelle valtuustolle järjestetään muun muassa työpajoja ja esitellään erilaisia vaihtoehtoja ja luonnoksia, joita valtuutetut pääsevät kommentoimaan. Erilaisten luonnosten esittäminen valtuustolle aloitetaan jo pian vaalien jälkeen. Haastatteluista ilmeni, että strategiatilaisuuksien määrä, kommentointikierrosten laajuus ja muut strategiaan liittyvät prosessit määritellään aina tapauskohtaisesti. Tyypillistä Tampereen kaupungilla on kuitenkin ollut se, että pormestariohjelman keskeisimmät sisällöt nostetaan mukaan strategiaan. Strategian painopisteitä valitaan lopulta 4, mutta näin ei aina ole ollut. Aiemmissa strategioissa painopisteitä on 12–13, mikä teki haastateltavien mukaan strategiasta monimutkaisen ja vaikeasti hahmotettavan. Nyt kun painopisteitä on vähemmän, kokivat haastateltavat strategian olevan ymmärrettävämpi ja helpommin viestittävä. Näin ollen painopisteiden määrä päätettiin jatkossakin pitää matalana. Haastattelujen mukaan kaikista tiivein strategiatyön jakso ajoittuu erityisesti vaalien jälkeen, kun uusi valtuusto on valittu, ja kestää noin puoli vuotta. Strategiaprosessi on esitelty kuvassa 7.



Kuva 7 - Strategiaprosessi

5.2 Strategian suunnitteluvaiheen sidosryhmät ja työkalut

Strategian suunnitteluvaiheeseen osallistuu laaja joukko erilaisia sidosryhmiä. Keskeisimpiä sidosryhmiä ovat ylin virkamiesjohto ja kunnan valtuusto, mutta myös esimerkiksi asiantuntijat, kaupungin henkilökunta ja kuntalaiset kuuluvat keskeisiin sidosryhmiin, joiden merkitys strategian suunnitteluvaiheessa on merkittävä. Ylimpään virkamiesjohtoon kuuluvat konsernijohtaja, strategiajohtaja ja palvelualueiden johtajat. Sidosryhmiin kuuluvat myös konserniyhtiöt eli kaupungin omistamat tai siihen kuuluvat yhtiöt. Esihenkilöiden rooli korostuu ennen kaikkea strategian implementoinnissa, mutta he toki ovat myös tärkeässä roolissa välittämällä informaatiota strategian suunnitteluun osallistumisen mahdollisuuksista työntekijöille.

Sidosryhmien kuuleminen voi tapahtua monin eri tavoin. Esimerkiksi kyselyt, asiantuntijatyöpajat, sosiaalinen media sekä erilaiset luovat menetelmät ovat tärkeitä keinoja kuulla sidosryhmiä. Kyselyt voivat olla esimerkiksi verkkokyselyitä, mutta niiden keskeisenä haasteena on se, että vastaajajoukko on melko homogeeninen. Sosiaalista mediaa onkin hyödynnetty esimerkiksi houkuttelemaan osallistujia erilaisiin kyselyihin. Erityisryhmille on järjestetty myös erilaisia työpajoja, joissa ihmisten toiveita strategian suhteen on voitu ilmaista taiteen keinoin.

Haastatteluissa korostui erityisesti se, miten tärkeää kaupungille on osallistaminen strategian suunnittelussa. Kaupunki haluaa saada mahdollisimman laajan joukon mielipiteen ja näkemyksen strategiasta ja kehittää toimintaansa näin. Syötteet tarkoittavat informaatiota eri sidosryhmiltä siitä, miten he kokevat strategian ja mihin he toivoisivat strategian painottuvan. Syötteiden avulla saadaan kerättyä kattava joukko erilaisia näkemyksiä siitä, millaisia toiveita esimerkiksi asukkailla on strategian suhteen ja miten sitä tulisi kehittää.

Haastatteluista kävi ilmi, ettei kaupungin strategian suunnittelussa ole käytössä mitään yhtä erityistä työkalua, vaan ne valitaan tilanteen mukaan. Eräänä mahdollisena työkaluna mainittiin SWOT analyysi. Haastatteluissa korostettiin kuitenkin erityisesti vision ja

tulevaisuustarkastelun roolia strategian suunnittelussa. Tulevaisuudentarkastelua pidettiin tietynlaisena ennakointina tulevaisuuden suunnista ja varautumiskeinona erilaisia yllättäviä tilanteita varten. Tämä koettiin tärkeäksi nykyisin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, minkä esimerkiksi korona pandemia ja sota Euroopassa ovat todistaneet. Vision avulla voidaan pitää mielessä yhteinen määränpää ja tavoite kirkkaana, mikä auttaa pitämään strategian kannalta keskeiset suuntaviivat mielessä.

5.3 Strategian implementointiprosessi

Strategian implementointi nähtiin haastatteluissa tärkeänä ja siihen oli myös panostettu. Kaupunki laatii erilaisia valtuustokauden mittaisia palvelusuunnitelmia ja vuosisuunnitelmia strategian toteuttamiseksi. Kaupungin organisaatio jakautuu kolmeen pääasialliseen palvelualueeseen, jotka vastaavat eri toimialoista ja palveluista. Palvelualueet laativat strategian pohjalta omat palvelusuunnitelmansa ja varmistavat, että strategia toteutuu käytännössä. Kehitysohjelmat ovat laajoja hankekokonaisuuksia, jotka liittyvät useampaan palvelualueeseen. Näihin kohdistetaan erilaisia resursseja, kuten rahoitusta ja henkilöstöä. Kehitysohjelmat toimivat strategian konkretisoinnin välineenä. Koska strategian ja käytännön toimenpiteiden välille voi syntyä kuilu, ovat palvelualueet tärkeitä. Ne konkretisoivat strategian implementoinnissa.

Strategian implementoinnissa hyödynnetään muun muassa viestintää, tuloskortteja ja osallistavia menetelmiä. Myös eräänlainen strategiapeli on ollut suunnitteilla. Erityisesti viestinnän tärkeää roolia korostettiin haastatteluissa ja se nähtiin yhtenä tärkeimpänä asiana onnistuneessa strategian implementoinnissa. Tampereen kaupunki on järjestänyt myös henkilökunnalle tarkoitetun Tampere Talk -tapahtuman, jonka ideana on esitellä strategian keskeisiä sisältöjä, ja kertoa niistä ytimekkäästä ja käytännönläheisesti. Erilaiset strategia foorumit ja tilaisuudet ovat lähtökohtaisesti kaikille avoimia tapahtumia, jotta mahdollisimman monella olisi tilaisuus osallistua niihin. Esihenkilöiden nähtiin olevan avainasemassa strategian jalkauttamista ajatellen. He vievät strategiaa omiin tiimeihinsä ja yksiköihinsä. Esihenkilöitä myös tuetaan tässä työssä.

Strategian omaksuminen koettiin haastattelujen pohjalta nykyisin hyväksi, jopa paremmaksi kuin aikaisemmin. Erityisesti merkitystä koettiin olleen ylimmän johdon ja poliittisten toimielinten strategian omaksumisella. Strategian koettiin olevan myös haastattelujen perusteella konkreettisempi ja viestittävämpi kuin aikaisempi. Haastatteluissa nostettiin esiin myös, että strategiamateriaalien laadulla, kuten esimerkiksi esitysten visuaalisuudella ja ymmärrettävyydellä on tärkeä merkitys strategian jalkauttamisessa. Erityiseksi haasteeksi koettiin se, että toisaalta informaatiota strategiasta tulee tarjota paljon, mutta toisaalta esimerkiksi liiat strategiatapahtumat kuormittavat ihmisten kalentereita, eikä niille jää aikaa.

5.4 Strategian mittaaminen ja seuranta

Strategiaa mitataan ja seurataan Tampereen kaupungilla monin eri tavoin. Strategian toteutumista arvioidaan puolivälissä valtuustokautta tapahtuvassa väliarvioinnissa, jossa selvitetään, ovatko linjaukset edelleen ajankohtaisia ja vaativatko jotkut kohdat vielä tarkennusta. Kuten myös jo aiemmin kerrottiin, vaalivuoden alkupuolella sen hetkinen valtuusto arvioi edeltävää strategiaa ja selvittää sen tärkeimpiä onnistumisia ja kehityskohteita. Raportointia strategian etenemisestä tehdään kolme kertaa vuodessa.

Strategiaa arvioidaan ja mitataan myös jatkuvasti. Työntekijät voivat seurata strategian toteutumista intranetin kautta ja lisäksi tämä tieto on vapaasti saatavilla kaupungin nettisivuilla. Reaaliaikainen seuranta luo haastattelujen mukaan läpinäkyvyyttä. Arviointi esitetään Power BI:ssä liikennevalonäkymän avulla. Power BI näkymä kaupunkilaisille on ryhmitelty ja visuaalinen kokonaisuus. Liikennevalonäkymässä on merkattu vihreällä toteutumassa olevat tavoitteet, keltaisella osittain toteutumassa olevat tavoitteet ja punaisella toteutumassa olevat alueet. Lisäksi rastilla on merkattu, mikäli toteutumista ei vielä voida arvioida. (Tampere, 2025.)

Sanamuotoiset raportit valtuustolle tuovat haastateltavien mukaan lisäarvoa, sillä pelkän Power BI:n avulla toki saa yleiskuvan strategian etenemisestä, mutta kirjalliset raporit voivat tarjota syvempää analyysia strategian tilasta. Strategian ohjaus tapahtuu pitkälti mittaamisen sekä seurannan ja talousarvioin sekä vuosisuunnitelman pohjalta. Strategian seurantaa

tehdään myös pehmeämmillä menetelmillä, kuten johtoryhmätyöskentelyllä ja strategiafoorumeilla.

Mittaamisella pyritään haastattelujen mukaan vaikuttavuuteen ja vaikutuksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että kaupunki ei pyri pelkän tekemisen mittaamiseen vaan haluaa myös pohtia mitä tekemisellä voi saada aikaiseksi. Myös jokaiselle valitulle painopisteelle on asetettu oma vaikuttavuustavoitteensa, joiden onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Strategian mittaamisen ja seurannan koettiin menneen eteenpäin erityisesti viimeisellä strategiakaudella, ja sen koettiin olevan hyvällä tolalla.

5.5 Menestyksekkään strategian ominaispiirteet ja kehityskohteet

Kysyttäessä haastateltavilta, millainen on onnistunut strategia, he nostivat esiin muun muassa laajan sitoutuneisuuden ja osallistumisen, viestinnän, huolellisen suunnittelun, innostuneisuuden, selkeyden ja ymmärrettävyyden. Tärkeäksi koettiin, että ihmiset tuntisivat itsensä kuulluksi ja kokisivat panoksensa arvokkaaksi. Viestinnässä tärkeää koettiin se, että viestinnän on oltava innostava, mieleenpainuva ja ymmärrettävä. Erityisen paljon ajatuksia haastateltavissa herätti osallistuminen. Osallistavan strategiaprosessin koettiin lisäävän strategian tunnettuutta ja hyväksyttävyyttä. Kuitenkin, kuten aiemmin jo mainittu, esimerkiksi kyselyihin vastaava joukko on melko homogeeninen. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaupunki on pohtinut tekoälyn mahdollista roolia osallisuuden lisäämisessä. Tämän ajateltiin myös voivan mahdollisesti vapauttaa esimerkiksi henkilöresursseja. Osallistamisen vaateen koettiin olevan kova, mikä koettiin kuitenkin hyväksi asiaksi, mutta resurssit tähän nähtiin melko pieniksi. Osallistaminen koettiin myös työlääksi. Ratkaisuksi ehdotettiin parempaa suunnittelua ja rajaamista, esimerkiksi sen osalta, mihin keskitytään ja mitä resursseja käytetään.

Haastatteluissa nousi esiin, että nykyistä strategiaa pidetään hyvin ”Tampereen näköisenä”. Sen koettiin erottuvan joukosta. Tätä pidettiin myös tärkeänä menestyksekkään strategian ominaispiirteenä. Vaikka kunnat ovat keskenään erilaisia, joukosta erottuminen ja omien vahvuuksien tunnistaminen koettiin olevan avainasemassa onnistuneessa kuntastrategiassa. Haastatteluista ilmenikin, että seudullinen yhteistyö koettiin tärkeäksi. Suomen suurimmat

kunnat tapaavatkin toisiaan säännöllisesti ja keskustelevat yhdessä strategioistaan. Vuoropuhelu muiden kuntien kanssa koettiin hedelmälliseksi ja haastateltavat kertoivat sen tuovan lisää ajatuksia ja ideoita, vaikka ne eivät täysin sellaisinaan olisi sovellettavissa omaan kuntaan. Tampereen kaupungin nykystrategian vahvuuksiksi koettiin se, että Tampere on tekemisen kaupunki, jossa tehdään rohkeita avauksia ja ollaan halukkaita kehittymään. Nöyrä asenne, yhteistyökyky ja katsominen kauas tulevaisuuteen nähtiin menestyksen avaintekijöinä.

Viimeisimmässä strategiassa vision roolin koettiin olleen merkittävä, mikä koettiin tärkeäksi, sillä nyt strategia on helposti omaksuttava, sen sijaan, että olisi tehty erilaisia linjauksia ja lopputulos määränpäästä olisi ollut sekamelska. Strategian kauaskantoisuus ja katsominen pitkälle koettiin erityisen tärkeäksi. Nykyisen strategian kerrottiin saaneen myös runsaasti kiitosta erityisesti nuorilta ja nuorten osallisuudesta. Nuoriin olikin kiinnitetty tällä strategiakaudella eritysitä huomiota. Haastatteluissa nostettiin esiin, että onnistuneen strategiadokumentin sijasta olisi tärkeää kuulla, miten ihmiset kokevat strategian.

Vaikuttavuuden ja osallisuuden tunne koettiin Tampereen kaupungilla edelleen tärkeäksi kehityskohteeksi. Vaikka osallisuuden koettiin olevan hyvällä tolalla, koettiin tässä olevan aina mahdollisuuksia parantaa. Ennakointi nostettiin esiin myös tärkeänä kehityskohteena. Haastatteluissa koettiin, että isoihin äkillisiin muutoksiin voisi varautua jatkossa jopa paremmin. Tämän vuoksi tulevaisuuden ennakointia onkin pyritty nostamaan esiin jo aiemmin strategiaprosessissa. Näin ollen siis strategian nopeaan päivitettävyyteen tulisi kiinnittää huomiota. Tämän koettiin olevan myös tärkeä osa riskien hallintaa. Varautumisen ja riskienhallinnan edistyksellisyyttä ja korkeaa tasoa myös kehuttiin haastatteluissa.

Kestävyyden rooli oli haastateltavien mukaan lisääntynyt viimeisimmissä strategioissa. Sen koettiin olevan tärkeä osa kaupungin strategiaa. Haastatteluissa koettiin tärkeäksi, että kestävyyttä ymmärrettiin ja siihen sitouduttiin. Tässä kuitenkin nähtiin myös mahdollisuus parantaa edelleen. Haastatteluissa nostettiin esiin mahdollisuus hyödyntää ulkopuolista asiantuntijaa sellaisissa vaiheissa, joissa sitä ei vielä ole hyödynnetty. Eräässä haastattelussa nostettiin esiin myös strategian päivitysmalli kokonaan uuden strategian luomisen sijaan. Tämä

kuitenkin vaatisi poliittisen tahtotilan. Strategian suunniteluun ja viimeistelyyn koettiin voivan varata vielä aiempaa enemmän aikaa. Lisäksi erilaisille sidosryhmille suunnitellut työpajat ja seminaarit tulisi erään haastateltavan mukaan räätälöidä kuhunkin tilanteeseen paremmin sopivaksi.

Kuntastrategialla koettiin olevan myös muutamia erityispiirteitä. Politiikan tuoma tarve yhteensovittaa erilaisia näkemyksiä ja lisäksi nopeat muutokset tai yllättävät tapahtumat politiikan saralla koettiin mielenkiintoisiksi. Haastatteluissa nostettiin esiin myös se, että strategia on aina oman aikansa tuotos ja se sisältää omat hyvät ja huonot puolensa. Myös aikatauluttamisessa koettiin tärkeäksi olla realistinen ja olla valmis reagoimaan nopeastikin erilaisiin muutoksiin. Välillä haasteeksi koettiin ylimmältä johdolta tulevat nopeaa reagointia vaativat pyynnöt.

Tärkeäksi nyt ja tulevaisuudessa nähtiin ylimmän johdon ja avainhenkilöiden sitouttaminen strategiaan sekä avoin rohkea, rakentava vuorovaikutus. Haastatteluissa kerrottiin, että palautteen avulla pyritään jatkuvasti kehittämään toimintaa ja pohtimaan, miten esimerkiksi osallisuutta voisi lisätä ja miten sen voisi tehdä paremmin. Lisäksi esiin nostettiin tarve selkeille mittareille, joiden avulla strategiaa voidaan arvioida ja kehittää. Strategiatyössä tärkeäksi koettiin, ettei tuloksia mitattu ainoastaan numeerisin mittarein vaan myös laadullisten tekijöiden, kuten osallisuuden kokemuksen perusteella. Strategian vieminen käytäntöön koettiin yhä vaativan jatkuvaa panostusta ja viestintää. Lopuksi haastatteluissa korostettiin strategian jatkuvuuden merkitystä. Vaikka strategia päivitetään valtuustokausittain, nähtiin haastatteluissa kuitenkin tärkeäksi, että pitkän aikavälin tavoitteet säilyvät johdonmukaisina, jotta kaupungin kehityssuunta pysyy selkeänä ja Tampereen kaupungin vahvuuksia voidaan hyödyntää mahdollisimman täysimääräisesti myös tulevaisuudessa.

6 Keskustelu

6.1 Strategiaprosessin kokonaisuus

Kokonaisuudessaan tulosten pohjalta voidaan sanoa, että strategiaprosessi toimii Tampereen kaupungilla hyvin. Suunnittelun, implementoinnin ja seurannan välillä vaikuttaa vallitsevan tasapaino. Strategian suunnittelu aloitetaan hyvissä ajoin, jo edeltävänä vuonna ennen tulevia kuntavaaleja. Tänä aikana kerätään kattavasti tietoa muun muassa eri sidosryhmien tarpeista ja toiveista strategian suhteen ja muodostetaan tästä kokonaiskäsitys. Uuden valtuuston muodostamisen jälkeen alkaa suunnittelun intensiivisin vaihe, jossa selvitetään muun muassa valtuuston tahtotila strategiaa ajatellen. Vaalivuoden lopussa valtuusto yleensä hyväksyy uuden strategian. Tämän jälkeen alkaa implementointiprosessi. Se sisältää useita erilaisia keinoja, säännöllistä raportointia ja välikatsauksia strategiaan. Strategian seuranta ja mittaaminen tapahtuu reaaliaikaisesti, ja mittarit muodostavat kokonaisvaltaisen kokonaisuuden.

Strategia perustuu ennen kaikkea laajaan sidosryhmien osallistamiseen, ja tämä koettiin haastatteluissa tärkeäksi. Haastatteluista kävi myös ilmi, että ylimmän johdon ja poliittisten toimielinten koettiin sitoutuneen ja omaksuneen strategian paremmin kuin ennen. Erityinen haaste sidosryhmien suhteen on ollut se, että esimerkiksi kyselyillä on tavoitettu tyypillisesti vain tietynlaisia ihmisiä, eikä kaupunkilaisten ääni ole tullut riittävän monipuolisesti kuulluksi. Myös toimintaympäristön analysointia tehtiin kaupungilla, mutta se ei noussut haastatteluissa niin merkittävästi esille. Strategiaprosessissa oli viime aikoina alettu keskittyä ennen kaikkea ennakoitavuuteen reaktiivisuuden lisäksi. Pitkän aikavälin vision ja tulevaisuuskuvan luomisesta koettiin olleen kaupungille merkittävästi hyötyä strategian kannalta. Haastateltavat olivat tunnistaneet, että strategian on oltava aiempaa päivitettävämpi, jotta sillä voidaan reagoida tarvittaessa toimintaympäristön muutoksiin nopeastikin. Tähän päivitettävyyteen haluttiin panostaa lisää jatkossa. Strategian käytännön jalkauttamisessa palvelualueet ja kehitysohjelmat koettiin tärkeiksi. Haastatteluissa korostettiin sitä, että itse strategiadokumentin sijasta on tärkeää kuulla, miten kaupunkilaiset kokevat strategian.

6.2 Tulosten vertaaminen teoriaan

Tutkimuksen löydökset vastasivat monilta osin aiempia tutkimuksia. Strategiaprosessi Tampereen kaupungilla etenee jokseenkin teoriassa esitettyjen mallien mukaan (esim. Trainer 2004). Kattava pohjatyö ja toimintaympäristön analyysi tehdään hyvissä ajoin ennen uuden strategian luomista. Suunnittelu toteutetaan huolella ja toimeenpanolle ja seurannalle on kohdistettu riittävät resurssit. Myös esimerkiksi tarve arvioida mahdollisia muutostarpeita strategiakauden aikana nostettiin esiin niin teoriassa kuin haastatteluissakin (esim. Allison & Kaye, 2015). Tampereen kaupungilla toteutetaan esimerkiksi väliarvio strategian tilanteesta puolivälissä valtuustokautta, jolloin arvioidaan, onko strategiassa päivittämisen tarvetta ja onko jokin asia muuttunut epäolennaiseksi. Teoriassa nostettiin esiin myös vision ja selkeiden tavoitteiden tärkeä rooli (esim. Oloruntoba & Hymphrey, 2024). Vision roolia oli Tampereen kaupungilla korostettu viimeisimmässä strategiassa entisestään ja tämä koettiin tärkeäksi osaksi onnistunutta strategiaprosessia.

Teoriassa esiteltiin tarkasti useita erilaisia strategiatyökaluja, joita organisaatiot voivat käyttää erityisesti strategian suunnittelussa. Tampereen kaupungilla strategiatyökalut valittiin jokaisen tilanteen mukaan yksilöllisesti, mutta esimerkiksi SWOT analyysi on käytössä ollut työkalu. SWOT-analyysin avulla. Monet teoriassa esitetyt mallit eivät suoranaisesti sovi kuntaorganisaatioon. Esimerkiksi Porterin viiden voiman mallissa tarkastellaan ja analysoidaan alan sisäistä kilpailua, johon kuuluu esimerkiksi uusien tulokkaiden uhka ja asiakkaiden neuvotteluvoima. Vaikka kunnan sisällä voi luonnollisesti olla kilpailua monella eri saralla, kuten yrityskentällä, politiikassa tai vaikka työpaikoissa, ei kuntasektoriin liity uhka uusista kunnista markkinoilla. Tämän vuoksi esimerkiksi Porterin viiden voiman malli soveltuu paremmin yrityksissä hyödynnettäväksi. Sen sijaan esimerkiksi PESTEL-analyysin hyödyntäminen toimintaympäristön tarkasteluun voisi olla mahdollista. Erityisesti poliittinen, taloudellinen ja laillinen aspekti voivat erota yritysmaailmasta. Kuntiin liittyy vahva poliittinen aspekti, sillä lopulta poliittiset toimielimet tekevät strategiset päätökset (esim. Valtiovarainministeriö, b, 2024). Kunnilla on yrityksiin verrattuna verotusoikeus, mikä vaikuttaa merkittävästi taloudelliseen aspektiin (Kuntaliitto, a, 2025). Laillisuusaspektia tarkastellessa on tärkeää huomata, että kunnalla on omat lakisääteiset tehtävänsä (esim. Valtiovarainministeriö, a, 2024).

Teoriassa korostettiin sitä, miten tärkeää on ottaa ylemmän johdon lisäksi strategian implementointiin myös alemman tason johtajat, kuten esihenkilöt (esim. O'Reilly, et al. 2010). Tampereen kaupungilla erityisesti strategian implementointi vaiheessa esihenkilöiden rooli koettiin tärkeäksi. Esihenkilöiden ajateltiin olevan avain asemassa strategian viemisessä omaan yksikköönsä ja heitä tuettiin tässä työssä. Kuten mainittu, myös ylimmän johdon sitoutuminen ja osallistuminen koettiin niin teoriassa kuin Tampereen kaupungillakin äärimmäisen tärkeäksi (esim. Hrebiniak, 2006). Strategian säännöllistä seurantaa pidettiin tärkeänä niin teoriassa kuin Tampereen kaupungillakin, jotta strategiaprosessin edistyminen voitaisiin taata mahdollisimman luotettavasti (esim. Zagotta & Robinson, 2002).

6.3 Ratkaisuja tuloksissa esiintyviin haasteisiin

Haastatteluissa nousi esiin erityisesti haaste tavoittaa kyselyillä riittävän monipuolista joukkoa. Ratkaisuna tähän oli alettu mainostamaan kyselyitä sosiaalisen median kanavilla. Ratkaisuna kyselyihin vastaajien monipuolistamiseksi kyselyitä voisi kohdentaa paremmin ja muuttaa saavutettavammiksi. Kyselyitä voisi verkkolomakkeen lisäksi jakaa paperiversiona esimerkiksi kirjastoissa, palvelupisteillä, työpaikoilla ja tapahtumissa. Saavutettavuuden parantamiseksi kyselyitä voisi tehdä eri kielillä, kuten venäjäksi, somaliaksi ja arabiaksi, jotta esimerkiksi maahanmuuttajien näkemyksiä voitaisiin tavoittaa paremmin. Myös erilaiset selkokieliset ja ääneen luettavat kyselyt voisivat parantaa kyselyiden saavutettavuutta.

Osallisuudessa Tampereen kaupungilla on paljon hyvää. Haastateltavat kertoivat tekevänsä aktiivisesti yhteistyötä eri järjestöjen ja yhteisöjen kanssa. Erilaisia työpajoja ja keskustelutilaisuuksia hyödynnetään säännöllisesti. Myös sosiaalisen median hyödyntäminen, sekä mahdollisuus palautteen antoon ovat tärkeitä ominaisuuksia osallisuuden parantamisessa. Mikäli osallisuutta halutaan kasvattaa, on tärkeä huomata, millaisia ryhmiä erityisesti halutaan tavoittaa, jotta tavoittamistoimet voidaan kohdistaa suoraan heihin.

Ennen strategian painopistealueita on Tampereen kaupungilla ollut 12–13 kappaletta, enää vain 4. Painopisteiden määrän vähentäminen koettiin vaikuttavan strategian viestittävyyteen ja ymmärrettävyyteen positiivisesti, joten pienehköllä painopistemäärällä on syytä jatkaa.

Nuoret olivat antaneet palautetta myös siitä, että kokivat tulleensa kuluneella strategiakaudella hyvin kuulluksi. Näin ollen, mikäli nuoria halutaan kuulla myös jatkossa, on syytä edelleen panostaa tämän ryhmän kuulemiseen. Haastatteluissa pohdittiin myös ulkopuolisen avun, kuten konsultin hyödyntämistä sellaisissa strategiaprosessin vaiheissa, joissa ulkopuolista apua ei vielä hyödynnetty. Koska osallisuuteen panostaminen koettiin aikaa vieväksi, voisiko ulkopuolisesta konsultista olla tässä apua?

Strategiassa tärkeäksi koettiin sen kauaskantoisuus. Ennustettavuuden, päivitettävyyden ja joustavuuden eteen oli tehty erilaisia toimia. Onko kauaskantoisuus kuitenkin ristiriidassa nopeasti muuttuvan toimintaympäristön ja poliittisen kentän kanssa? Koska strategia heijastelee aina valtuuston tahtotilaa, ja valtuusto vaihtuu neljän vuoden välein, onko strategiassa mahdollista huomioida kauaskantoisuutta toivotulla tasolla? Myös esimerkiksi kestävyysasiat ja megatrendit toivottiin huomioitavan vahvasti erityisesti pitkällä aikavälillä. Ovatko nämä osa-alueet vaarassa jäädä toteutumatta, mikäli esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuu yllättävä muutos tai poliittista tahtotilaa näiden asioiden ylläpitämiseen ei enää ole?

6.4 Työn käytännön vaikuttavuus ja tulevaisuuden näkymät

Tämä työ tarjoaa kokonaisvaltaisen yleiskuvan Tampereen kaupungin strategiaprosessin tilasta, sekä sen vahvuuksista ja kehityskohteista. Tämä voi auttaa kaupungin johtoa ja strategiatyöryhmää kehittämään prosessiaan entisestään. Osallistamisessa on tunnistettu jonkin verran haasteita, liittyen esimerkiksi tiettyjen ryhmien heikkoon tavoittamiseen. Tämä työ tarjoaa uusia ideoita ja ajatuksia laajempaan osallistamiseen. Työ tarjoaa myös konkreettisia käytännön ehdotuksia siitä, miten strategian implementointia ja seurantaa voisi parantaa entisestään. Nämä keinot auttavat muuttamaan strategiaprosessia osallistavammaksi, läpinäkyvämmäksi ja vaikuttavammaksi.

Tulevaisuudessa kunnat tulevat kohtaamaan erilaisia muutosajureita, jotka voivat aiheuttaa tarvetta päivittää myös strategiaprosessia jatkossa. Esimerkiksi sosiaali- ja terveys sekä työvoimapalveluiden siirtyminen pois kunnilta tulee muuttamaan kuntien tehtäväkenttää ja rahoitusta. Tämän lisäksi väestön ikääntyminen voi heikentää kuntien verotulojen kehitystä,

mikä taas voi vaikuttaa työvoiman saatavuuteen ja näin monilta osin esimerkiksi kuntien talouteen, elinkeinoelämän rakenteeseen ja elävyyteen. (Valtiovarainministeriö, 2023.)

Myös kansainväliset megatrendit, kuten kestäväkehitys ja digitalisaatio tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa merkittävästi kuntiin. Kuntien onkin tärkeää pyrkiä hyödyntämään erilaisia teknologisia ratkaisuja tulevaisuudessa (Kuntaliitto, b, 2025). Haastatteluissa ilmenikin, että esimerkiksi osallistavuuden parantamisessa aiotaan kokeilla hyödyntää tekoälyä tulevaisuudessa. Tekoälyn hyödyntäminen myös muissa strategiaprosessin vaiheissa tulee luultavasti olemaan ajankohtaista. Myös haastatteluissa korostettiin sitä, miten tärkeää strategiassa on jatkossa huomioida kestäväkehitys.

Strategian avulla erottumista pidettiin tärkeänä tekijänä strategian onnistumisen kannalta. Haastateltavat kokivat, että juuri tässä Tampereen kaupunki on onnistunut hyvin. Jatkossa kaupungin onkin syytä kiinnittää huomiota siihen, että strategia pysyy uskollisena kaupungilleen. Strategiaprosessin päivitettävyydessä ja joustavuudessa oli tehty viime aikoina jo paljon parannuksia, mutta tässä nähtiin mahdollisuus yhä kehittyä jatkossa. Tätä pidettiin erityisen tärkeänä nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi.

6.5 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Itse tutkimusmenetelmät valittiin ennen kaikkea siksi, että niiden avulla voitiin muodostaa kattavin käsitys Tampereen kaupungin strategiaprosessista. Haastattelut toimivat hyvänä väylänä ymmärtää syvällisesti ja kattavasti Tampereen kaupungin strategiaprosessia, ja ne tarjosivat ainutlaatuisen tilaisuuden päästä syventymään kaupungin strategiaprosessiin. Otanta tutkimukseen oli melko monipuolinen, mutta toki laajemmin eri sidosryhmien huomioiminen olisi voinut taata monipuolisemman ja kattavamman kuvan kuntaorganisaation strategiaprosessista. Suuremman määrän haastattelu olisi kuitenkin ollut haastavampaa ja tällöin esimerkiksi kyselytutkimus olisi voinut toimia paremmin. Haastattelijan kokemuksen puute kuntaorganisaation strategiaprosessista saattoi vaikuttaa siihen, ettei tiettyjä tarpeellisia kysymyksiä osattu esittää tai joitakin olennaisia seikkoja jätettiin turhan vähälle huomiolle. Työn keskeinen rajoite on se, että työ tarkastelee vain yhtä suomalaista kuntaa. Useiden

erilaisten kuntien tutkiminen olisi antanut kattavamman kuvan strategiaprosesseista yleisesti kuntaorganisaatiossa. Jatkossa tutkimusta voisi laajentaa vertailemalla erilaisia kuntia ja niiden strategiaprosesseja. Lisäksi mukaan olisi voinut ottaa kattavammin erilaista kansainvälistä vertailua ja esimerkiksi ulkomaalaisten kuntien strategiaprosessien tarkastelua.

7 Johtopäätökset

Onnistunut strategiaprosessi on jokaiselle organisaatiolle äärimmäisen tärkeää. Ilman kunnollista strategiaprosessia jokainen organisaatio voi ajautua harhateille ja kadottaa suuntansa. Vaikka strategia ja strategiaprosessi mielletään usein yritysten tehtäväksi, mutta se näyttelee myös tärkeää osaa kuntaorganisaatioissa. Kunnille onnistunut strategia tarkoittaa asukkaiden tyytyväisyyttä sekä eri poliittisten näkökulmien huomioimista. Jos kuntien strategiaprosessia laiminlyödään, voi seurauksena olla sekä asukkaiden että poliittisen johdon epätyytyväisyys ja toisaalta myös punaisen langan puuttuminen kaupungin toiminnassa laajemmin.

Tässä työssä tutkittiin, miten menestyksekäs strategiaprosessi rakentuu kuntaorganisaatiossa. Erityisesti työssä paneuduttiin Tampereen kaupungin strategiaprosessiin ja sen onnistumisiin ja haasteisiin. Työn avainlöydöksenä oli se, että strategiaprosessi kuntaorganisaatiossa on hyvin monivaiheinen. Strategiaprosessin eri vaiheita, kuten strategian suunnittelua, implementointia ja seurantaa käsitellään kattavasti ja nämä vaikuttavat haastattelujen perusteella olevan hyvällä tolalla Tampereen kaupungilla. Menestyksekkään strategiaprosessin avaintekijöiksi kerrottiin muun muassa sitoutuneisuus, osallistaminen, tehokas viestintä, ennakointi ja strategian selkeys. Haasteita ilmeni sidosryhmien riittävän kattavassa tavoittamisessa ja osallistamisessa, nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja myös strategian jalkauttamisessa. Kaikkiin näihin haasteisiin oli kuitenkin jo reagoitu ja niiden kehittämiseksi oli tehty lukuisia toimia. Tässä diplomityössä esitettiin myös muutamia ehdotuksia näiden osa-alueiden kehittämiseksi.

Tulevaisuudessa tutkimusta voisi laajentaa vertailemalla eri kuntien strategiaprosesseja, jotta voitaisiin tunnistaa paremmin yhteisiä menestystekijöitä ja haasteita. Esimerkiksi Suomen suurimpien kuntien strategiaprosessien vertailu keskenään voisi syventää ymmärrystä strategiaprosessien erilaisuudesta eri kuntaorganisaatioissa. Myös muiden julkisten organisaatioiden vertailu tai jopa ulkomaalaisten kuntien tarkastelu voisi tuoda lisäarvoa aiheelle. Myös laajempi otanta kaupungin henkilöstöstä tai muista sidosryhmistä voisi jatkossa

laajentaa ymmärrystä aiheesta. Tällöin on kuitenkin pohdittava tarkasti sitä, mikä tutkimusmetodi sopii parhaiten suuren massan tutkimiselle.

Vaikka Tampereen kaupungin strategia noudatti pitkälti teoreettisia malleja, erilaiset käytännön haasteet, kuten resurssien rajallisuus sekä poliittisten mielipiteiden moninaisuus asetti haasteita, eivätkä teoriat kunnolla käsitelleet näitä osa-alueita. Tutkimus vahvisti sen, että kuntaorganisaation strategiaprosessi on hyvin monivaiheinen ja vaatii erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden yhteensovittamisesta. Tampereen kaupungin kokemukset osoittavat, että avoimuus, yhteistyö ja osallistavuus ovat avaintekijöitä strategian onnistumisessa.

Lähteet

Aldehayyat & Anchor, 2008. Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. Vol. 17(7-8). Wiley InterScience.

Allison, Kaye, 2015. Strategic planning for nonprofit organization: a practical guide for dynamic times. Wiley.

Andersen & Schroder, 2010. Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures. Cambridge, Cambridge University Press.

Erwin & Garman, 2010. Resistance to organizational change: linking research and practice. Leadership & Organization Development Journal. Vol 31 (1).

Fari, 2021. An Overview of Motivation Theories: The Impact of Employee Motivation on Achieving Organizational Goals. Calitatea. Vol 22 (183).

Gruning, Kuhn & Morschett, 2022. The strategy planning process. Springer.

Harsunen, 2019. Kuntastrategia ja hyvä kuntatyö. Opinnäytetyö. Laurea.

Hrebiniak, 2006. Obstacles to Effective Strategy Implementation. Organizational Dynamics. Vol. 35 (1). s. 12-31.

Hogan, O'Rourke, Weeks, Silvera & Choi, 2023. Top-level leaders and implementation strategies to support organizational diversity, equity, inclusion, and belonging (DEIB) interventions: a qualitative study of top-level DEIB leaders in healthcare organizations. Implementation Science 18 (59).

Houston, Ratneshwar, Ricci & Malter, 2010. Dynamic Strategic Goal Setting. Theory and Initial Evidence. Review of Marketing Research. Vol. 7. Emerald.

Iraci, 2021. The strategic planning process and strategic plan. The RMA Journal. Vol 104 (3).

Kachroo, Hamid & Bhat, 2018. Saffron Marketing and Value Chain Analysis. Astral International.

Kirkpatrick, 2016. Build a Better Vision Statement. Lexington books

Kuntaliitto, 2024. a. Kuntajohtaminen. [verkkosivu]. [viitattu 30.5.2024]. Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen

Kuntaliitto, 2024. b. Kuntastrategia. [verkkosivu]. [viitattu 26.5.2024]. Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/kuntajohtaminen/kuntastrategia

Kuntaliitto, a, 2025. Kuntien veroprosentit. [verkkosivu]. [viitattu 8.2.2025]. Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/talous-ja-elinvoima/verotus/kuntien-veroprosentit

Kuntaliitto, b, 2025. Uudet kestävät kunnat. [verkkosivu]. [viitattu 8.2.2025]. Saatavissa: https://www.kuntaliitto.fi/kuntajohtaminen-ja-digitalisaatio/uudet-kestavat-kunnat

Lynch, 2018. Strategic Management. 8th edn. Pearson Education.

Madu, 2024. Vision: the relationship between a firm's strategy and business model. Journal of Behavioral Studies in Business. Vol. 6 (1).

Marburger, 2016. How strong is your firm's competitive advantage? Business expert press.

Mishra and Mohanity, 2020. Approaches to strategy formulations: A content analysis of definitions of strategy. Journal of Management and Organization. Vol. 28 (6).

Nickols, 2016. Strategy. [verkkojulkaisu]. [viitattu 4.6.2024]. Saatavissa: https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf

Nilson, Petri & Westelius, 2020. Strategic Management Control. Successful Strategies Based on Dialogue and Collaboration. Springer.

Oloruntoba & Hymphrey, 2024. Strategic Goal-Setting And Organisational Effectiveness In Selected Trading And Manufacturing Companies. Webology. Vol. 21 (2) (25-39).

O'reilly, Caldwell, Chatman, Lapiz & Self, 2010. How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. The Leadership Quarterly. Vol. 21 (1) (104-113).

Ramly & Hussein, 2018. Issues, Challenges and Opportunities of Industrial Revolution 4.0. Conference paper. COMRAP 2018 Conference. Kolej Poly.Tech MARA Sdn. Bhd.

Sarfraz & Shah, 2023. The Role of Employee Behavior and Organizational Culture in Strategy Implementation and Performance in a VUCA World. Organizational Culture – Cultural Change and Technology.

Shimizu, 2016. Senders' Bias: How Can Top Managers' Communication Improve or Not Improve Strategy Implementation? International Journal of Business Communication. Vol. 54 (1).

Stanley & Abraham, 2012. Strategic Planning: A Practical Guide for Competitive Success. Emerald Group Publishing Limited. 114–143.

Tampere, 2024. Tampere-tietoa. [verkkosivu]. [viitattu 30.5.2024]. Saatavissa: https://www.tampere.fi/tampere-tietoa

Tampere, 2025. Tekemisen kaupunki – Strategian toteutumisen seuranta. [verkkosivu]. [viitattu 7.2.2025.] Saatavissa: https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMmFhOWVmNjQtYzkyZS00OGNlLTljYzQtM2Y2NzVmYTMxZDcxIiwidCI6ImRkZTVkYzEyLWJkM2MtNGMwNi04NWNjLTM0MzYxZWZlOWFkNCIsImMiOjl9

T-media. 2024. ESPOO ENITEN VETOVOIMAANSA KASVATTANUT KAUPUNKI – TAMPERE JATKAA SUURIMPIEN KAUPUNKIEN YKKÖSENÄ. [verkkosivu]. [viitattu 26.5.2024]. Saatavissa: https://t-media.fi/espoo-eniten-vetovoimaansa-kasvattanut-kaupunki-tampere-jatkaa-suurimpien-kaupunkien-ykkosena/

Trainer, 2004. Models and Tools for Strategic Planning. Vol. 2004 (123).

Tuomi & Saarijärvi, 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Valtiovarainministeriö, 2023. Suuret uudistukset muuttavat kuntien toimintaympäristöä ja rahoitusta. [verkkosivu]. [viitattu 8.2.2025]. Saatavilla: https://vm.fi/-/suuret-uudistukset-muuttavat-kuntien-toimintaymparistoa-ja-rahoitusta

Valtiovarainministeriö. 2024. a. Kuntien tehtävät ja toiminta. [verkkosivu]. [viitattu 29.5.2024]. Saatavissa: https://vm.fi/kuntien-tehtavat-ja-toiminta

Valtiovarainministeriö. 2024. b. Kuntien itsehallinto ja päätöksenteko. [verkkosivu]. [viitattu 29.5.2024]. Saatavissa: https://vm.fi/kuntien-itsehallinto-ja-paatoksenteko

Vuori & Tushman, 2024. Strategic decision-making at platform transitions: The case of Nokia (2010-2011).

Zagotta & Robson, 2002. Keys to successful strategy execution. The Journal of Business Strategy. Vol. 23 (1).