

Jani Hujanen

**OPERATIIVISEN JOHDON TULKINTA
STRATEGIASTA JA SEN JALKAUTTA-
MISESTA – CASE MANTSINEN GROUP
LTD OY**

Pro gradu – tutkielma

Hallintotiede

Kevät 2012

Lapin Yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Operatiivisen johdon tulkinta strategiasta ja sen jalkauttamisessa – Case Mantsinen Group Ltd Oy

Tekijä: Jani Hujanen

Oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ _x_ Sivulaudaturtyö__ Licensiaatintyö__

Sivumäärä: 90+5

Kevät 2012

Tiivistelmä:

Strategian ajatellaan olevan organisaatiota ohjaava asiakirja, joka pannaan täytäntöön jalkauttamisen kautta, mutta tällainen perinteinen strategiamalli saa paljon kritiikkiä. Strategia ei yleensä toteudu suunnitellulla tavalla ja dominantti strategiapuhe ei huomioi tarpeeksi ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tiedon ja strategian muokkaantumista. Yleisen tason strategia on altis muutoksille ja vaikea hahmottaa yksinkertaiseksi toimenpideohjelmaksi. Tutkimukseni lähtökohta on perinteisen strategiamallin toimivuus nykyään ottaen huomioon sosiaalisten rakenteiden vaikutuksen ja kompleksisuuden sekä vuorovaikutuksen tuomat arvaamattomat tekijät.

Tutkimuksen tavoitteena on auttaa ymmärtämään operatiivisen johdon tulkintaa strategiasta ja sen merkityksestä päivittäisessä työnkuvassa. Tämän lisäksi tutkielmassa teen jalkauttamisen perusteet, joilla strategia voidaan viedä käytäntöön. Ilmiötä olen selvittänyt tutkimalla strategista ajattelua Mantsinen Group Ltd Oy:n johtohenkilöstön keskuudessa. Tutkielma perehtyy strategian laatimiseen ja jalkauttamiseen kilpailuetua lisäävien oppien kautta ja tuo ilmi myös konkreettisia kehitysideoita. Tutkimus on puolistrukturoidulla teemahaastattelulla (n=12) toteutettu laadullinen tutkimus. Kohteena ovat Mantsisen johtohenkilöstön kerrotut strategianäkemykset, joita olen analysoinut tehdäkseen niiden pohjalta mallin strategian jalkauttamiseen. Haastattelut litte- roitiin ja teemoitettiin. Tulokset esitetään luvussa 5.

Tekemässäni tapaustutkimuksessa (*case study research*) tutkitaan yrityksen johtoa ja pyritään saamaan systemaattinen ja totuudenmukainen kuva strategian tulkinnasta ja kokemisesta. Työn metodologinen viitekehys perustuu aineiston teemoitteluun ja osallistuvaan havainnointiin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kilpailuetua ja strategiakoulukuntia korostavista organisaatioteorioista sekä niitä kritisoivasta kompleksisuusajattelusta.

Tutkielmassa havaittiin, että perinteisiä strategisen johtamisen malleja voidaan yhä käyttää strategian suunnittelussa, mutta varsinkin jalkauttamisvaiheessa on tärkeä panostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen huomioimiseen sekä strategian liikkumavaran havainnollistamiseen operatiiviselle johdolle. Strategian voidaan katsoa olevan kerronnallinen viitekehys, jonka perusteella johto voi tehdä päätöksiä ja henkilöstö saada lisää merkitystä tehdylle työlle. Lopulta strategian konkretisoituminen on mitattavissa, jotta voidaan tietää onko se onnistunut.

Avainsanat: Strategia, Jalkauttaminen, Palkitsemisjärjestelmät, Kilpailuetu

Muita tietoja: Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi _X_

University of Lapland, Faculty of Social Sciences

Title of Thesis: The Interpretation of Strategy by Operational Management in Strategy Implementation– CASE Mantsinen Group Ltd Oy

Author(s): Jani Hujanen

Degree program / subject: Administrative Science

The type of the work: Pro gradu- thesis X laudatur thesis ____

Number of pages: 90+5 Year: Spring 2012

Abstract:

Strategic Management is a part of organizational research. When planning the strategy, the tendency is to view it as a task to create a long term. The nature of strategy in dominant discourse is more of a document, which guides the organization when implemented properly. Traditional way of understanding strategy has been criticized, because strategies rarely happen as planned and the dominant discourse over strategy often fails to emphasize interpersonal transaction and emergent issues rising from conflicts in organization.

The goal of this study is to help understanding the idea of strategy by operational management. I have researched this theme by interpreting strategic thinking amongst operational management in Mantsinen Group Ltd Oy. The theoretical framework is focused on strategy schools and organizational theories about competitive advantage. I apply theory of complexity to underline the importance of interaction between members of organization in strategy process.

Research type is case study and theme interviews are the main method for data collection. Company's operational management was interviewed (n=12). Interviews were transcribed and themed; results are shown in chapter 5. The Methodological framework for this study is content theming and contextual inquiry.

As a result of the study it can be shown that the grounding theories of strategic management can still be used, but in the implementation, interaction and social complexity among people must be taken as a part of the strategy plan. Strategy should be seen as a symbolic framework for operational management to be able to do decisions based on common agreement in the organization. Therefore management must know the possibilities to extend the strategy frame.

Keywords: Strategy, implementation, competitive advantage, compensation

Further information: I give a permission the Pro Gradu- thesis to be read in the Library X

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen tehtävä ja kohde	6
1.2 Taustaa tutkimukselle.....	12
1.3 Teorian merkitys tutkimuksessa	14
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN JA STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN	16
2.1 Strategisen johtamisen perusta.....	16
2.1.1 Strategia liiketoiminnan perustana	17
2.1.2 Strategiakoulukunnat ja suuntaukset	20
2.2 Strategian jalkauttaminen teoriasta käytäntöön	27
2.3 Strateginen johtaminen ja kilpailuetu.....	32
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	38
3.1 Tutkittava yritys Mantsinen Group Ltd Oy	38
3.2 Aineiston ja empiirisen tutkimuksen toteutus.....	38
3.3 Tutkimuksen metodologinen viitekehys.....	41
3.3.1 Aineiston analyysi kokemusperäisen tulkinnan mukaan	42
3.3.2 Osallistuva havainnointi.....	44
3.3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	45
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
4.1 Pällekkäiset tulkinnat strategiasta – Johdatus Mantsisen operatiivisen johdon strategiatulkintaan	47
4.2 Erilaisten strategiatulkintojen ilmeneminen tuotannon ja päätöksenteon suhteen	48
4.2.1 Avainasemassa olevien henkilöiden tulkinnat strategian sitovuudesta ja liikkumavarasta	53
4.2.2 Operatiivisen johdon tulkinta asiakkaiden roolista Mantsisen palvelulähtöisessä mallissa	57
4.2.3 Tulkinta työilmapiirin avoimuudesta strategian jalkauttamisen mahdollistajana	64

4.2.4 Tulkinta strategian jalkauttamisesta henkilöstön sitouttamisen kautta.....	72
4.3 Tulosten yhteenveto	76
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	81
Lähteet.....	87
Liitteet	91
Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko	91
Liite 2 Strategian seurantakortti	92
Liite 3 Strategian jalkauttamissuunnitelma.....	93

KUVIOT JA TAULUKOT

Taulukko 1. Materiaalinkäsittelykoneiden sekä Logistiikkapalveluiden toimiala-analyysi s.18

Taulukko 2. Strategiakoulukunnat Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (1998) mukaan s.24

Kuvio 1. Kilpailustrategian kenttä Porterin mallin mukaan s.34

Kuvio 2. Horisontaalisen strategian koordinointi s.36

Kuvio 3. Erisuuntaiset strategiäkäsitykset s.79

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tehtävä ja kohde

Tässä tutkimuksessa pääosassa on yrityksen operatiivinen johto eli ihmiset, jotka johtavat päivittäistä toimintaa. Heidän tehtävänä on puhua ihmisille yrityksen arvoista, visiosta ja strategiasta päivittäin niin, että jokainen tietää miksi työtä tehdään. Kyse on tarinasta, jonka kerrontatapa vaihtelee paljon eri tilanteissa (Stacey 2003, 302). Strategiatyössä on siksi tärkeää muistaa, että kyse on pohjimmiltaan kertomuksesta, jonka sisältöä muokataan jatkuvasti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Johdon rooli ja esimerkki tässä asiassa ovat erityisen tärkeitä, sillä operatiivisen johdon vastuulla on myös yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä. Kaikki tämä on tietysti yhteydessä yrityksen taloudelliseen ympäristöön, jonka erityispiirre on se, että saatavilla olevan tiedon määrä on valtava, mutta käytettävissä olevasta osaamisesta on käytössä vain pieni osa.

Lähtökohtana tämän tutkimuksen tekemiseen on ollut operatiivisen johdon asema strategian onnistuneessa täytäntöön panemisessa. Oletus oli, että projekti onnistuu jalkauttamisvälineellä ja johdon perehdyttämällä strategiatyöhön. Näin syntyi tavoite selvittää edellytyksiä strategian jalkauttamiseksi. Tutkimuksessa pyrin tuomaan esille avoimuuden, henkilöstön sitoutumisen sekä tiedonkulun merkitystä organisaation strategian jalkauttamisen tukipilareina. Tutkimuksessa tämä näkyy varsinkin teoriakirjallisuudessa.

Tutkimuksessani on kaksi pääkysymystä. Ensimmäinen on se, ***millä tavalla Mantsisen operatiivinen johto tulkitsee strategian merkityksen yrityksessä.*** Kysymyksen kautta aineistoa tulkitsemalla saan selville sen, miten operatiivinen johto hahmottaa strategian tällä hetkellä kokemusperäisen empirian kautta. Ihmisen kokemuksellisuus tarkoittaa kokemuksellisuuteen perustuvaa, kontekstiinsa ja toimintaan sitoutuvaa tietoa ja tapaa nähdä asioita (Perttula 1995). Oletan siis, että kokemusten muokkaamat toimintatavat ilmenevät myös haastatteluaineistossa haastateltavien ajatuksissa, havainnoissa ja tunteissa. Tällaiset asiat on tärkeä selvittää, koska avainhenkilöiden henkilökohtaiset asenteet ja arvot liittyvät myös yrityksen arvon muodostamiseen (Porter 1984; Johnson & Scholes 2002). Myös organisaatiossa toimivien tiedot, toiminnot ja uskomukset perustuvat pitkälti kokemuksellisuuteen. Strategiatyön

kannalta tämä tarkoittaa ensisijaisesti yhteisten uskomusten vahvistamista esimerkiksi tulevaisuuden tavoitetilasta.

Tutkimuksen avulla tuotetaan tietoa siitä, miten strategian jalkauttaminen vaikuttaa päivittäiseen työskentelyyn. On tärkeä ymmärtää, että taustalla on laadittu suunnitelma, joka on hyvin muutosaltis, joten johdolla tulisi olla syvällistä tietoa strategian luonteesta. Tämän takia merkittävä osa pääkysymystä on myös pohtia strategian seuranta, palautetta ja liiketoiminnan perusidean korostamista eli sitä, miten yritys onnistuu paremmin pääsemään tavoitteeseensa ja tuottamaan voittoa omistajilleen. Tähän sovelletaan toista tutkimuskysymystä *mitä strategian jalkauttamisessa tulee ottaa huomioon?* Tämä kysymys vastaa tarpeeseen saada konkreettisia keinoja strategian jalkauttamisen tueksi. Operatiivisen johdon haastatteluita tulkitsemalla on mahdollista ottaa huomioon strategian tulkintaan johtotasolla vaikuttava kokemuksellisuus yksilöllisiä kokemuksia tulkitsemalla. Strategiaturkimuksissa paljon keskustelua herättäneet ennakoimattomat muutokset on mahdollista ottaa huomioon strategiatyössä soveltamalla kompleksisuuden aiheuttamia emergenttejä strategioita. Henry Mintzbergin (1994) mukaan emergentti strategia tarkoittaa mallia, joka muotoutuu organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa itsestään. Ilmiö näkyy usein alhaalta ylös rakentuvilla spontaaneilla ja paikallisilla tekemisen tavoilla, joiden olemassaolo on helppo huomata toistuvana käytöksenä eri areenoilla.

Strategian jalkauttaminen tarkoittaa, että organisaatiossa luodaan ja toteutetaan oikeita asioita, valitaan oikeat henkilöt sekä osataan johtaa (Ala-Mutka 2008, 29). Tämän perusteella operatiivisen johdon täytyy olla syvällisesti perehtynyt strategiaan, sillä vain sitä kautta viesti leviää suurin piirtein samanlaisena suurimmalle osalle organisaatioita. Koska suuri osa strategioiden jalkauttamisista epäonnistuu kokonaan tai osittain (Inkpen & Choudbury 1995; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998; Sham 2005) tarkoituksena on luoda selvitys strategiaan vaikuttavista asioista, helpottamaan operatiivisen johdon strategiatyötä. En kuitenkaan kapea-alaisesti keskity mihinkään tiettyyn tekniseen sovellukseen, vaan ymmärrän käsitteen laajemmin tarkoittaen mitä tahansa strategian jalkauttamista tukevaa apuvälinettä, joka on johdon tukena strategiaviestinnässä. Korostan sitä, että tärkeintä on ihmisten välinen vuorovaikutus työympäristössä. Tässä tulee esiin merkittävä tieteellinen ristiriita dominantin strategiapuheen ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen poissulkevuudesta suhteessa toisiinsa. Perinteinen strategiamalli keskittyy deskriptiivisiin ja preskriptiivisiin koulukuntiin sekä osaamisen ja tiedon johtamiseen, mutta emergentit strategiat syntyvät kompleksisen vuorovaikutusteorian mukaan (Stacey 2003; Chia & Holt 2006). Lähtökohtani tutkimukseen kuitenkin oli,

että strategia pystytään yhä nykyään perustellusti viemään koko organisaation henkilöstölle johdon suunnittelemana. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen rooli tässä prosessissa on merkittävä ja sitä tulee korostaa, mutta siihen vaikuttavat miljoonat muuttujat eivät saa ajaa organisaatiota turhautumisen partaalle, vaan yhteistä päämäärää tulee korostaa yrittäjämäisellä innolla sekä organisaation oppimista tukevalla johtamisella. Muuten riskinä on strategiattomuuden periaatteella toimiva organisaatio.

Merkittäviä osia jalkauttamisen mahdollisuuksien arvioinnissa ovat myös strategian seuranta, palaute ja liiketoiminnan perusidean korostaminen eli se, miten yritys onnistuu paremmin pääsemään tavoitteeseensa. Tämä on voiton tuottamista omistajille. Jos jalkauttamisen perusteet ovat tieteellisesti luotettavia ja huomioon voidaan ottaa yrityksen taloudelliset tunnusluvut, tulee tuloksia myös pystyä mittaamaan. Tämä tutkimus antaa idean siitä, miten mittausta voi tehdä jatkotutkimuksen muodossa.

Tutkimuskohteena on pohjoiskarjalainen perheyritys Mantsinen Group Ltd Oy, joka valmistaa materiaalinkäsittelyyn tarvittavia koneita ja tarjoaa urakointipalveluita ja konsultointia. Pienestä nyrkkipajasta kansainväliseen liiketoimintaan kohonneen Mantsisen tarina alkoi 1970-luvulta, jolloin veljekset Veli ja Juhani Mantsinen aloittivat toiminnan. Nykyään yritys työllistää useita satoja henkilöitä ja liikevaihto vuonna 2011 oli 50MEUR. Toimiessani yrityksessä erilaisissa työnjohto- ja kehitystehtävissä havainnoin useasti, että yritykseen liitetään puheessa selkeä tarina, joka muokkaa kuvaa Mantsisesta. Yrityskulttuuria muokkaavaan tarinaan liitetään vahvasti perustajahenkilöt ja näiden ihmisten yritteliäisyys sekä työtä pelkäämätön asenne. Tämä ilmiö tulee esille myös haastatteluaineistossa luvussa 4. Yritys on kasvanut myös 2000-luvulla voimakkaasti. Tällä hetkellä urakointitoimintaa on viidessä eri maassa ja myös koneita myydään kansainvälisesti. Yrityksen juuret pohjautuvat siihen, että se on pystynyt muuttumaan monenlaisten organisaatiomuutosten ja kasvaneen mittakaavan kautta kansainväliseksi logistiikan sekä materiaalinkäsittelykoneiden valmistuksen konserniksi. Pidän tätä erityispiirrettä tärkeänä juuri sen takia, että yrityksen perustajat ovat edelleen mukana yrityksen hallitustyöskentelyssä ja sitä kautta yritys ei vielä ole siirtynyt suurinta sukupolvenvaihdosta eteenpäin. Yritys ei myöskään ole vaihtanut suurinta osaa omistuksestaan ulkopuolisille. Tämä on tärkeä tekijä yrityksen tämän päivän organisaatiokulttuurissa.

Syksyllä 2011 strategiatyö oli yrityksessä hallitus- ja johtoryhmätasolla valmistelussa, joten tutkimuksen ajankohta oli hyvin otollinen. Aineiston kerääminen osui siihen aikaan, kun operatiivinen johto valmistautui itse omaksumaan ja sen jälkeen jalkauttamaan uuden strategian.

Tämän takia tutkimus on rajattu yrityksen johtajatasolle haastatteluiden osalta. Keräsin teemahaastatteluilla tietoa Mantsinen Group Ltd Oy:n yritysjohdolta. Haastateltavien joukkoon otin ihmisiä eri organisaation johtotasoilta aina toimitusjohtajasta kuljetuspäällikköön. Operaatiivinen johto on tutkimuksessani strategian toimeenpaneva voima. Esimiehen rooli strategiatyössä painottuu tyypillisesti toteuttamiseen ja kyvyt ja mahdollisuudet toteuttaa tätä tehtävää riippuvat siitä, missä määrin esimies on osallistunut, tai osallistettu strategiasuunnitelman laatimiseen (Hämäläinen ja muut 2009, 44).

Kyse on tapaustutkimuksesta. Tarkoitus on, että tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Koska tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruu ja analyysitapoja, ei sitä voida pitää ainoastaan aineistonkeruun tekniikkana (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2005). Tapaustutkimuksen teko ei siis rajoita menetelmävalintoja. Tässä tutkimuksessa metodina aineiston keräämiseen oli teemahaastattelu, joka sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin (Eskola & Suoranta 2000, 86–87). Lähestyin strategista ajattelua ja johtamista yrityksen johdolle tekemälläni puolistrukturoidulla teemahaastattelulla (liite 1). Kysymyksissä otin esiin strategisen ajattelun näkymisen päivittäisessä työnkuvassa ja asiakkuuden merkityksen suhteessa yrityksen strategiaan tulevaisuudessa.

Haastateltuja on yhteensä 12. Vaikka haastatteluni olivat aika ajoin jopa keskustelunomaisia, oli tilanne kuitenkin aina astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä käytin valmiiksi valmisteltuja aihepiirejä ja teemat olivat kaikille kahdelletoista haastateltavalle samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. Tämän takia haastattelu oli teemahaastattelu. Kysymykset olivat kaikille samat, mutta haastateltavat saivat vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta 2000, 86–87). Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48, 66.) Tuloksia tulkitsin aineiston teemoittelulla sekä osallistuvalla havainnoinnilla.

Tutkimukseni tärkeimmät tekijät ovat ihmiset ja organisaatio. Institutionaalisen teorian mukaan organisaation rakenteet ja toimintatavat perustuvat sosiaaliseen konstruktion ja siksi ne eivät käytännössä toimi aina rationaalisesti. Organisaation osilla saattaa myös olla tehtäviä, joita ei ole strategiassa suunniteltu niille tehtäviksi. Tutkimukseni perustava oletus on, että ihmiset ovat strategian ytimessä ja heidän kokemuksensa ja taitonsa ovat avainasemassa stra-

tegian onnistumisessa tai epäonnistumisessa (Johnson & Scholes 2002, 477; Stacey 2003; Shah 2005). Tutkimukseni sijoittuu hermeneuttisen tutkimuksen saralle.

Oppialana strateginen johtaminen on pääosin preskriptiivistä tiedon ja ymmärryksen tuottamiseen pyrkivää soveltavaa tiedettä. Tutkimukseni on preskriptiivinen ja se näkyy toisen pääkysymyksen kohdalla selvästi, koska tavoitteena on tehdä perusteet strategian jalkauttamiselle tutkimustiedon pohjalta. Tähän asiaan vaikuttaa paljon kokemuksellisuus. Perttulan (1996) mukaan kokemuksellisuus tarkoittaa ihmisen tapaa olla maailmassa ja siksi hermeneuttisesta näkökulmasta tarkasteltuna ihmisen sisäisen maailman tarkastelu on aina tulkintaa. Tässä tutkimuksessa pyrin ymmärtämään haastateltujen kokemusta strategiasta ja tuomaan esille heidän tulkintaansa asiasta. Aineisto on luonteeltaan narratiivista, koska se koostuu ihmisten kertomuksista. Narratiivisuuden osuus tutkielmassani liittyy itse haastattelutilanteessa tapahtuneeseen kokemusten korostamiseen, eli ihmisen ja hänen elämänsä rakentumiseen (Perttula 2008, 118–119).

Tutkimuksessani ajattelen strategian merkitsevän johdon luomaa ohjelmaa, eli myönnän sen olevan keinotekoinen ja monessa mielessä symbolinen tuote, jolla pyritään yhdenmukaistamaan käytäntöjä ja varmistamaan organisaation työskentely yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Missään nimessä jokaisella organisaation jäsenellä ei voi olla identtistä yhteistä päämäärää, joka määrittäisi päivittäisen toiminnan pikkutarkasti. Sellaiseen ei yleensä ole pyrkimyskään, mutta strategiakirjallisuudessa on yleisesti hyväksytty ajatus siitä, että organisaatiolla on tulevaisuuden tavoitteita sekä rationaalinen oletamus siitä, että johto ja henkilöstö sitoutuvat työskentelemään näiden tavoitteiden puolesta (Ansoff 1990; Kamensky 2008). Jo aiemman strategiatutkimuksen perusteella voin todeta, että strategia on mahdollista toteuttaa vaikka vain puolet organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä tietäisi mistä tosiasiasa on kyse. Toiseksi, jopa yhden ihmisen on mahdollista suunnitella sopiva strategia koko organisaatiolle (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998). En halua kuitenkaan katsoa strategiaprosessia näin kapeasti, vaan mieltä strategian jalkauttamista koko organisaation henkilöstöä koskevaksi asiaksi, jolla on yhteyttä myös työssä viihtymiseen ja parantuneeseen työmotivaatioon (Viitala 2007). Työn tekemisen merkitys voi muutenkin olla nykyään hieman hukassa johtuen työn merkityksen monimutkaistumisesta ja sukupolvieroista. Ilmiöön eivät vaikuta pelkästään globalisaatio ja tietotekninen murros, vaan myös se, että mielikuvilla on entistä tärkeämpi osa siinä, miten mielekkääksi työn tekeminen koetaan. Tutkimuksen kannalta on oleellista haastateltavien mielikuva strategiasta osana päivittäistä työnkuvaa. Heidän tapansa puhua aiheesta

merkityksellistää strategian roolin Mantsinen Group Ltd Oy:n operatiivisen johdon ajattelussa.

Mantsisen johdon haastatteluilla sain selville, mitä henkilöt ajattelivat, tunsivat ja uskoivat strategian tarkoittavan. Osallistuessani aineiston keruun yhteydessä kehitysprojektiin firmassa, havainnoin johdon toimintaa ja keräsin muistiinpanoja heidän tietämättään. Keskityin tutkimuskysymysten kannalta oleelliseen tietoon varsinkin siinä, miten johdon ja henkilöstön kommunikointi toimii ja miten ylin johto toteuttaa strategista johtamista päivittäisessä työssä. Havainnointimenetelmiä on kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta ja muuttaa sitä ja tästä syystä tutkimuksen objektiivisuus kärsii (Hirsjärvi ja muut 2009). Oma havainnointini keskittyi päätöksentekomenetelmien seuraamiseen. Oli parempi, ettei operatiivinen johto tiennyt tutkijan roolista osallistuvana havainnoijana. Tutkijana osallistuin tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Osallistuminen muotoutui vapaasti työtilanteissa ja pääsin havainnoimaan operatiivisen johdon toimintaa noin kuukauden ajan muistiinpanoja tehden.

Strategiatutkimukseen on olemassa paljon erilaisia malleja, mutta mikään niistä ei ole sen oikeampi kuin toinen. Varmaa on, että erilaiset ideologiat ja filosofiset pohdiskelut toteavat strategian ohjelmallisen jalkauttamisen olevan ideaalimallina jopa mahdotonta, mutta tämän tutkimuksen tehtävänä on reflektoida aineiston kautta miten ihmisten yksilöllinen kokemusmaailma on suhteessa strategiseen ajatteluun. Peilaan ilmiötä liiketoiminnan mallien kautta ja tarkoituksena on korostaa kilpailuedun luomista ja säilyttämistä epävarmassa ympäristössä. Monimutkaisuudestaan huolimatta tutkimuksen tuloksena on selvyys siitä, miten ihmiset kokevat strategian osaksi jokapäiväistä toimenkuvaansa ja miten tämä vaikuttaa yrityksen kilpailuedun parantamiseen.

Tulosten saavuttamiseksi analysoin aineistoa ja nostan sieltä esiin ristiriitoja ja yhtäläisyyksiä, eli haastateltavien kokemuksia ja mielipiteitä strategian tulkinnasta. Liiketoimintaan liittyen etsin aineistosta myös suhtautumista asiakkaan rooliin sekä tuoteperheen standardoimiseen. Tutkimuksen teorian avulla onnistun rajaamaan aineiston perusteella tehdyt johtopäätökset johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Otoksen pienuudesta (n=12) huolimatta tutkimusta voidaan käyttää tapaustutkimuksena strategian jalkauttamisesta, jossa erityishuomiota saa ihmisten kokemuksellisuuden liittäminen strategiatyöhön.

1.2 Taustaa tutkimukselle

Jokaisella yrityksellä tulee olla strategia. Vaikka se ei olisi kirjoitettuna ylös tai viestittynä organisaation kaikille tasoille, on kuitenkin selvää, että jokaisessa organisaatiossa noudatetaan tiettyjä toimintatapoja. Strategia saattaa olla myös yrityksen määrittelemätön, yleisesti omaksuttu, yhteinen pyrkimys tai avainjohdon ajattelutapa toiminnasta (Ansoff 1990, 107). Alun perin strategian juuret ovat sodankäynnin taidossa, jossa hyvä strategia on samalla tavalla tarpeen kuin liikkeenjohdossakin. Tämän päivän yritykset elävät jatkuvan epävarmuuden, mutta toisaalta monien mahdollisuuksien maailmassa. Organisaatiot joutuvat siis muutosten ja mahdollisuuksien ympäröimänä tekemään jatkuvasti päätöksiä ja valitsemaan tien selviytyäkseen ja voittaakseen kilpailijat erilaisilla osa-alueilla. Pärjätäkseen ei tarvitse olla hyvä kaikessa, vaan on osattava keskittyä vahvuusalueisiin ja sitä kautta pärjätä organisaationa. Strategia määrittelee juuri tällaisten valintojen suuntalinjat, mutta strategiaprosessin onnistuminen ei ole ollenkaan yksinkertaista. Kyse ei voi olla kiveen hakatusta ohjeistuksesta, vaan pitää olla mahdollisuus myös muuttaa kuljettua suuntaa tarpeen mukaan. Johdon ajattelun on lähdettävä siitä, että organisaation jäsenten on opittava viihtymään ja toimimaan jatkuvassa muutostilassa sen sijaan, että he pyrkisivät vakauteen ja vain pakon edessä joutuisivat muuttamaan (Doz & Kosonen 2008, 15). Tällaisten muutosten viestiminen ei ole helppoa, sillä samalla viestillä on yhtä monta tulkitsijaa kuin kuulijaa. Tästä syystä strategian käytäntöön vieminen vaatii sitä, että organisaatiossa ollaan vastaanottavaisia muutokselle. Tällaisen monimutkaisen ympäristön keskellä tutkimukseni keskittyy perinteisten strategisen johtamisen mallien käyttökelpoisuuteen strategian jalkauttamisvaiheessa tietyt esteet huomioon ottaen. Shahin (2005) mukaan suurimmat ongelmat strategian jalkauttamisessa liittyvät moneen eri luokkaan, mutta kaikista tärkein asia onnistumisen taustalla on näkyvä ja yksinkertainen perusstrategia, jolla on suoraan vaikutusta organisaation suhtautumiseen kilpailijoihin ja asiakkaisiin.

Ymmärrys strategian toimeenpanon tärkeydestä on laajasti hyväksytty liiketoimintaa harjoitavissa organisaatioissa, mutta siitä on silti vähän tutkimusta. Akateemikot ovat keskittyneet paljon strategian sisältöön ja luonteeseen, mutta itse toimeenpanoa on laiminlyöty tieteellisen tutkimuksen osalta (Johnson & Scholes 2002). Hyvässä strategisessa johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon se, että tärkein yleisö on oma henkilöstö. Työntekijät haluavat tehdä urallaan itselleen hyvää elämää ja olla sopuosinnussa organisaation edustamien arvojen kanssa (Aula

& Mantere 2005, 109). Nämä kaksi asiaa yhdistyvät, kun henkilöstö kokee yrityksen ja omien etujensa kohtaavan. Strategiaa mietitään usein kovin abstraktina asiana ja monta kertaa strategian implementointi eli toteuttaminen jää puolitiehen monista eri syistä, joita voivat olla esimerkiksi riittämättömät kannustimet tai puutteellinen viestintä (Shah 2005; Aula & Mantere 2005; Hämäläinen & muut 2008). Edellä mainittujen tekijöiden perusteella on hyvä miettiä, miten sitoutumista strategiatyöskentelyyn parannetaan, kun suurin osa sudenkuopista on jo selvillä aiempien kokemusten perusteella. Tarve tehdä strategiatyötä on kuitenkin perusteltua, jotta yritys saadaan työskentelemään halutun päämäärän eteen. Motivaation kannalta esimerkiksi hyvistä työsuorituksista palkitseminen nostaa tutkimusten mukaan halua tehdä organisaation kannalta myönteisiä asioita (Chandler ja McEvoy 2000; Shah 2005). Tällainen ajattelumalli muokkaa organisaatiokulttuuria kannustavaksi ja hyviin suorituksiin tähtääväksi. Tärkeässä osassa tässä tutkimuksessa on strategian jalkauttamisen arvaamaton luonne. Tämä tarkoittaa hallitsemattomia muutoksia esimerkiksi silloin, kun tulkitsemisen hetkellä strategialle annetaan tilanne- ja tapauskohtaisia merkityksiä. Nämä koetut asiat muovautuvat edelleen työpaikalla teoiksi ja päätöksiksi.

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen osa on tämän tosiasian hyväksyminen ja sen huomioon ottaminen strategian jalkauttamisvaiheessa. En kuitenkaan oleta ilmiön olevan niin vahva, että strategiatyötä tulisi ohjata enimmäkseen ihmisten ennustamattomuuden ja asioiden monitulkintaisuuksien pohjalta. Mitä arvaamattomampi maailma on, sitä enemmän työelämässä kaivataan vakautta. Vaikka sitä ei aina pystytä tarjoamaan, antaa pitkäjänteinen suunnittelu turvallisuuden ja merkityksellisyyden tunnetta työntekijöille. Ennalta arvattava strategia on tärkeä myös yrityksen asiakkaille, sillä se lujittaa heidän uskoaan kumppanuuden säilyttämiseen ja kehittämiseen (Aula & Mantere 2005; Viitala 2007).

Suomalaisissa teollisuusyrityksissä strateginen johtaminen on arkipäivää. Strategisessa johtamisessa on kysymys yleisellä tasolla linjattujen visioiden ja tavoitteiden viemisestä käytäntöön ja työn arkeen. Käytännössä strategisen johtamisen ydinajatus on oikeanlaisten suunnitelmien positiivinen vaikutus tulevaisuuden tapahtumiin. Toteutuessaan nämä suunnitelmat lisäävät yrityksen kilpailuetua. Käytännössä on hyvin vaikea laatia tarkkaa suunnitelmaa olettaen, että strategia toteutuu juuri halutulla tavalla. Kun strategia kohtaa käytännön, on hyvin vaikea ennustaa, mitä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu. Selvää on kuitenkin se, että ydinidean sisäistänyt operatiivinen johto pystyy viestimään asian alaisilleen sitä paremmin, mitä kokonaisvaltaisemmin keskeinen sanoma on sisäistetty. Tällaista lineaarista

klassista strategiakirjallisuutta on kritisoitu siitä, että se ei anna vastausta siihen, mitä oikeasti tapahtuu kun strategia kohtaa käytännön (Stacey 2003; Chia & Holt 2006).

Ei ole syytä olettaa, että aiempi strategiakirjallisuus laiminlyö ennustamattomuuden ja kompleksisuuden periaatteita. Nuo mallit ovat edelleen sovellettavissa nykyiseen ympäristöön huolimatta tietoaikakauden murroksesta ja globalisaatiosta. Liikkeenjohdon lait ja kilpailuasetelmat ovat pysyneet viimeiset vuosikymmenet jokseenkin samana, niiden luonne on vain muuttunut hieman sirpaleisempaan suuntaan. Chian ja Holtin (2006, 650) mukaan olisi tärkeämpää ymmärtää strateginen johtaminen ihmisten arkipäivän kokemusten ja toiminnan perusteella, kuin luoda yleistäviä malleja aiheesta. Tutkimukseni lähtökohtana kuitenkin on ajatus siitä, että organisaatioissa on mahdollista panna strategia täytäntöön suunnittelemalla koko prosessi ensin ylimmän johdon kesken ja sen jälkeen määrätietoisesti jalkauttaa strategia henkilöstön keskuuteen. Tärkeässä osassa on vuorovaikutus ihmisten välillä sekä strategiasta viestimisen tärkeys. Tutkin asiaa Mantsisen operatiivisen johdon kertomuksia tulkitsemalla. Jos heidät saadaan pohtimaan ja sisäistämään strategisen johtamisen ydinasiat, toimii klassinen strateginen malli sillä lisällä, että avainhenkilöt osaavat kohdennetusti ja jopa yksilöllisesti tuoda ilmi strategisen ajattelun tärkeimmät kohdat alaisilleen. Lähden oletuksesta, että elämän ennustettavuutta kyseenalaistava kompleksisuusajattelu (Stacey, 2003) ei kumoa perinteistä käsitystä strategian täytäntöönpanosta siinä tapauksessa, jos esimiehet koulutetaan jalkauttamaan strategia korostaen ihmisten välistä vuorovaikutusta ja kasvokkain käytävää viestintää. Tapaustutkimukseni pyrkii lisäämään ymmärrystä paljon tutkitusta asiasta, mutta haastatteleman ihmisten yksilölliset kokemukset ja tulkinnat strategiasta antavat tutkimukselle erityisluonteen.

1.3 Teorian merkitys tutkimuksessa

Käytin teoreettista viitekehystä empiirisen aineiston keruussa sekä tulosten analysoinnissa alusta alkaen. Perustavana taustaoletuksena oli kolmen asian tärkeä vaikutus strategian onnistuneessa jalkauttamisessa. Nämä asiat ovat Shahin (2005, 298–301) mukaan henkilöstön sitouttaminen, avoimen kulttuurin rakentaminen ja tiedonkulun mahdollistaminen. Näillä asioilla on aiempien teorioiden perusteella selvä yhteys strategian onnistuneen jalkauttamisen kanssa. En kuitenkaan pyrkinyt testaamaan vanhoja hypoteeseja, vaan löytämään tutkimasta-

ni aiheesta jotain uutta. Näin tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu operatiivisen johdon strategiatulkintojen taustalle liittämään asiat konkreettisesti toimenkuvaan. Teoria auttaa ymmärtämään nyt toteutettavien strategioiden ja uuden strategian välisissä kohtaamisissa syntyviä konflikteja ja ristiriitaisuuksia. Jokaiselle näkemykselle löytyy selitys kokemusten ja elämysmaailman perusteella, mutta nämä vaikuttajat voivat monesti olla erisuuntaisia kuin yrityksen toivomat näkemykset.

Koska strategian perimmäinen tarkoitus on parantaa organisaation toimintaa, tarkoittaa se yrityksen kohdalla voiton tuottamista. Siksi tärkeä osa tutkimustani oli tuotannollisten tekijöiden asema strategiassa. Mantsisen operatiivinen johto esitti tulkintansa siitä, millainen tuotannon tulisi heidän mielestään olla, jotta se palvelisi strategiaa parhaiten. Tulkinta tarkoittaa haastattelutilanteessa tiettyä tarinaa, joka aiheesta kerrotaan. Tarinaan vaikuttavat vahvasti haastateltavan oma asema organisaatiossa ja ne tekijät, jotka ovat linjanneet tuotestrategian. Jotta pystyin tulkitsemaan tuloksia liiketoiminnallisessa mielessä, käytin apuna Porterin (1984) kilpailustrategian mallia. Sen mukaan pystyin kategorisoimaan tutkimani yrityksen toimialat teollisuuden palvelualaksi urakoinnin suhteen ja konepajateollisuuden alaksi materiaalinkäsittelykoneiden tuotannon suhteen. Kilpailustrategian ideana on kertoa, kuinka yritykset voivat löytää oman erityisen asemansa ja kilpailuetua sekä menestyvää toimintastrategiaa tukevan juonen.

Koska kumpikaan näistä teoreettisista viitekehyksistä ei antanut vastausta siihen, millainen yrityksen nykyinen tila strategisen johtamisen suhteen on, käytin Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (1998) strategiakoulukuntia kuvaamaan tutkimani yrityksen strategiaprosesseja. Tutkimuksessa verrataan erityisesti yrittäjä- ja suunnittelukoulukuntien välistä yhteyttä Mantsisen strategisen johtamisen historiaan ja nykytilaan. Koulukuntien avulla tutkimuksen tuloksia on helpompi jäsentää, sillä käytössä on kilpailuedun ja strategisen henkilöstöjohtamisen välinen synteesi. Tutkimuksessa on jatkuvasti läsnä perinteisen dominantin strategiapuheen ja ihmisten vuorovaikutusta ja kompleksisuutta korostavan uudemman kriittisen strategiapuheen välinen vuoropuhelu.

Näiden teoreettisten lähtökohtien ja strategiakoulukuntien perusteella rakensin tutkimukseeni viitekehysten. Kilpailuedun saavuttaminen ja henkilöstön sitouttaminen käyvät hyvin yhteen, eikä suurempia ristiriitoja aineistoa tulkitessani syntynyt. Viitekehys rakentuu siten, että ensin perustelen klassisten liiketoimintamallien ja strategiakoulukuntien relevanttiuden yrityksen strategian perustana. Sen jälkeen otan esille vallalla olevia käsityksiä vastustavan strate-

giapuheen. Perustelen strategisen johtamisen perinteen vielä toimivaa validiutta sillä huomautuksella, että ihmisten välinen vuorovaikutus tulee ottaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti huomioon erityisesti strategian jalkauttamisessa. Lopussa otan esille strategian jalkauttamista koskevaa kirjallisuutta.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN JA STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN

2.1 Strategisen johtamisen perusta

Tutkimuksen kannalta strategiakäsitteen määrittely on tärkeää, sillä se on hyvin kontekstisidonnainen ja muuttuva käsite, joka toimii abstraktilla tasolla ajattelun jäsentäjänä, mutta toisaalta näkyy hyvin konkreettisesti jalkauttamisvaiheessa. Ansoff (1984, 52–54) määritteli strategian olevan päätöksentekosääntöjen yhdistelmä, jolla ohjataan organisaation käyttäytymistä, kun taas Kaplan ja Norton (2004, 27) linjaavat sen tarkoittavan sitä, kuinka yritys aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajille, asiakkaille ja kansalaisille. Tässä tutkimuksessa strategiakäsite määritellään seuraavasti: strategia on merkityksetön, ellei sitä saada muunnettua organisaatiossa jaetuksi ymmärrykseksi. Jokaisen organisaation jäsenen on tiedettävä organisaation päämäärä ja ne keinot, joilla päämäärä on toteutettavissa, sekä ymmärtää oma rooli tässä päämäärän tavoittelemisessa (Strandman 2009, 28–29).

Strategiatyö on viimeisten vuosikymmenien aikaan tullut todella suosituksi ja kaikilla yrityksillä oletetaan olevan strategia. Strategia ei kuitenkaan voi olla pelkkä asiakirja, jonka avulla katsotaan tavoitteeseen pääsemisen olevan mahdollista. Aihealueen tutkimuksessa on yleisesti tiedostettu, että strategian tekemiseen suhtaudutaan usein liian ohjelmallisesti. Strategian jalkauttamisen nähdään myös olevan liian ylhäältä päin johdettua. Täytäntöönpano ei usein onnistu ja tämä johtuu varsinkin ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja elämysmaailman kautta syntyvien tulkinnallisten vaikuttajien summasta (Stacey 2007, 286 – 285). On siis merkittävän tärkeää suhtautua kriittisesti koko ajatukseen perinteisestä strategiastyöstä ja siksi tutkimuksessani on myös kriittistä näkemystä perinteisiä malleja kohtaan. Pohjaan näkemystäni siihen, että strategia ei ole olemassa sinänsä luonnollisena objektina, joka olisi ihmisestä riip-

pumaton. Strategia on aina keinotekoinen ja symbolinen tuote, jonka ihmiset tekevät. Miten muuten voisimme selittää hyvin yleisen toteuman aiottuista lopputuloksista ei-aiottuihin seuraamuksiin ja täysin erilaiseen lopputulokseen?

Strateginen johtaminen on samanaikaisesti strategian johtamista ja strategialla johtamista. Erotuksena strategisesta suunnittelusta, strategisessa johtamisessa painotetaan suunnitelmien toimeenpanon, seurannan ja arvioinnin merkitystä (Mintzberg 1994; Kamensky 2008). Käytännössä yksi strategisen johtamisen haasteista liittyy erilaisuuden ja kompleksisuuden johtamiseen. Kyse ei ole niin paljon yksilöiden kohtaamisesta yksilöllisin keinoin, kuten monesti esimerkiksi transformationaalisessa johtamiskirjallisuudessa korostetaan, vaan enemmän kulttuurin luomisesta, joka korostaa henkilökohtaista kehitystä ja arvostaa mielipiteiden moninaisuutta. On kuitenkin ymmärrettävä, että käytännön tasolla tällaisen kulttuurin luominen tapahtuu aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, eikä silloin voi mikään ideaalimalli toteutua. Erittäin tärkeää on käytännön kautta osoittaa, millainen käyttäytyminen on organisaation kannalta suotavaa ja mikä paheksuttavaa. Suurin kompastuskivi on monesti realistisen suhtautumisen puutteellisuus konfliktitilanteissa. Kaikki esimiehet joutuvat joka tapauksessa selvittämään tunneperäisiä asioita itsensä ja alaisensa kanssa lähes päivittäin. Tätä asiaa ei saa olla ottamatta huomioon strategiakeskustelussa, sillä tunnepohjainen sitoutuminen organisaatioon on vahvempi motivaatio työskennellä asetettujen tavoitteiden hyväksi, kuin pelkkä rahallinen palkitseminen (Shah 2005, 299).

2.1.1 Strategia liiketoiminnan perustana

Strategiakäsitteen määrittelyssä kilpailuedun kannalta yksi merkittävimpiä teorioita on Porterin (1984) malli kilpailuedusta. Porter määrittää strategiakäsitteistöä kilpailustrategia-asetelman kautta. Porterin näkemyksen mukaan strategiassa määritellään se, millä tavalla yritys kilpailee ja mitkä ovat sen päämäärät. Niitä voivat esimerkiksi olla tavoitteet kannattavuuden ja markkinaosuuden kasvuun. Yhtenä osana on myös sosiaalinen vuorovaikutus. Porter näkee strategian kuvaavan niitä avainasemassa olevia toimintatapoja, joilla yritys pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet. Hänen mukaansa kilpailustrategian valintaan liittyy kaksi keskeistä kysymystä, joista ensimmäinen koskee toimialojen houkuttelevuutta pitkän aikavälin kannattavuutta ajatellen ja toinen painottuu siihen, mitkä tekijät määräävät yrityksen suhteellista kilpailuasemaa alan sisällä (Porter 1985, 13). Lisäksi käytän tutkimuksessani Porterin

rilta tuttua toimiala-analyysia, jossa kilpailutekijät jakaantuvat alla olevan kuvan tavalla. Konepajateollisuudessa toimialan kilpailu on vahvasti kansainvälistä ja yritysten pitää tehdä kompromisseja koneiden valmistamisen suhteen. Tämä näkyy etenkin suurimpia valmistajia vastaan kilpailtaessa, koska tapaustutkimuksen konepajalla ei ole yhtä suurta dealerverkostoa tai markkinointi- ja myyntiosastoa kuin sen suurimmilla kilpailijoilla. Tämä on ajanut yrityksen spesifioimaan ja yksilöimään tuotteitaan kilpailijoitaan enemmän. Tässä mallissa tulee olla hyvä reagoimaan kaikkien kilpailutekijöiden muutoksiin, sillä pieni konepaja on alttiimpi tilausten hetkittäiselle vähenemiselle kuin suuremmat kilpailijat.

Taulukko 1. Materiaalinkäsittelykoneiden sekä Logistiikkapalveluiden toimiala-analyysi

Kilpailutekijät	Mantsinen Group Ltd Oy
Uusien kilpailijoiden alalle tulo	Urakointikohteiden tarjouskilpailut, kilpailijoiden materiaalinkäsittelykoneiden edustus Suomessa
Korvaavat tuotteet tai palvelut	Muut materiaalinkäsittelykoneiden valmistajat: Fuchs, Sennebogen, Caterpillar
Asiakkaiden neuvotteluvoima	Hintojen tinkiminen, vahvat ammattiliitot urakointikohteissa
Hankkijoiden neuvotteluvoima Nykyisten kilpailijoiden keskinäinen kilpailu	Alihankkijoiden kustannuspaineet Mantsisen menestyminen tuotedifferoinnilla vs. kustannusten alentaminen ja tuoteperheen vakioimisella

Porter totesi hyvin kilpailuedun perustuvan joko differointiin (Vrt. Kim ja Mauborgne 2005) tai kustannusjohtajuuteen. Yksi strategiatyön tärkeimpiä käsitteitä on arvoketju, eli se, miten yrityksen arvo muodostuu lähtien tulologistiikasta, sisältäen operaatiot ja päättyen lähtölogistiikkaan. Toisena osana tässä prosessissa ovat huolto, markkinointi sekä myynti. Nämä ovat siis yrityksen primääritoimintoja, joilla tuote saadaan tehtyä, valmistettua ja vietyä markki-

noille. Tämän kaiken ympärille rakentuvat yrityksen sekundääritoiminnot, kuten henkilöstöjohtaminen ja tekniikan käyttö. Yksinkertaisimmillaan mallia voi käyttää apuna ymmärtämään itse arvon muodostamista ja tuotannon näkemistä peräkkäisten tapahtumien ketjuna. (Porter, 1985, 43.) Näiden tapahtumien vaikutus tuotteen arvon lisäämiseen tai sen alentamiseen on hyvin suoravaikutteinen ja yrityksen johdolla on oltava selkeä kuva toimenpiteistä, joilla esimerkiksi läpimenoaikoja voidaan optimoida. Tällainen pitkäjänteinen työ perustuu prosessin luotettavaan mittaamiseen. Ilmiön tärkeys korostuu myös strategiatyössä, kun puhutaan suoritusten parantamisesta ja siitä saatavasta palkkiosta. Palaan tähän luvussa 4.

Strategian toimeenpanosta ja muodosta löytyy paljon erilaisia määritelmiä, mutta yleinen käsitys strategiasta on hallinnon tieteenalalla hyvin yhdenmukainen. Strategia nähdään organisaation toiminnan suuntana pitkällä aikavälillä. Strategialla saavutetaan etua ja täytetään sidosryhmien odotukset muuttuvassa toimintaympäristössä hallitsemalla organisaation resurssit ja taidot (Johnson & Scholes, 2006, 6-7.) Kamensky (2006, 19) määrittelee strategialle kolme eri tasoa. Ensimmäisenä tasona on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Yleinen trendi organisaatiotutkimuksessa tänä päivänä on jatkuvan muutoksen ja toimintaympäristön vaikutuksen tutkiminen. Toinen Kamenskyn taso on organisaation ulkoisen toimintaympäristön huomioiminen, sillä strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään. Tämä ei tietenkään aina toteudu kuten suunnitellaan, mutta tärkeää on, että yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöään esimerkiksi maineenhallinnalla ja keräämällä palautetta asiakkailtaan. Kamenskyn mallin kolmannessa tasossa yritys hallitsee tietoisesti strategian avulla ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämissavoitteet pystytään saavuttamaan (Kamensky 2006, 19). Aiheeseen liittyvä strateginen maineenhallinta on tärkeä osa itse strategiaprosessia. Hyvän maineen omaavan yrityksen on julkisuudessa tuotava esiin, että yhteiskuntavastuu on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Liiketoimintastrategian monesti sisältämästä armottomuudesta samalla alalla toimivia kilpailijoita kohtaan on luovuttu ja tilalle on tullut vilpityn halu kasvattaa yhteistä kakkua jättämällä väkivalta ja kylmä analyttisyys syrjään (Aula & Mantere 2005, 105–106). On kuitenkin muistettava, että pinnan alla totuus voi monesti olla raadollisempi ja tämä korostuu kilpailun ollessa kovaa. Silti yrityksen tärkein voimavara, eli henkilöstö saadaan parhaisiin tuloksiin kun ihmiset kokevat sisäistä motivaatiota tehdä työnsä hyvin. Asiaa voivat merkittävästi häiritä työn vähäinen itsenäisyys ja liiallinen kiire (Guest ja muut 2003; Viitala 2007).

2.1.2 Strategiakoulukunnat ja suuntaukset

Strategisia linjauksia suunnitellessa organisaatiota muokataan suuntaan, jolla toivotaan olevan positiivisia vaikutuksia ennakkoon määritellyllä alueella yrityksen liiketoiminnassa. Tärkeä lähtökohta strategian täytäntöönpanon tutkimisessa on tiedon jakamisen ja luomisen merkityksen korostaminen välttämättömänä osana strategiatyötä. Tähän liittyvässä Polanyin havainto- ja kognitioteoriassa (1962) pääajatuksena on se, että ihminen tietää enemmän kuin hän pystyy kertomaan. Koska valtaosa tiedosta on persoonallista, kokevat ihmiset samanlaiset asiat eri tavalla johtuen elämäkokemusten ja taustojen erilaisuudesta. Nonakan ja Takeuchi (1995) tekivät Polanyin teoriasta uuden sovelluksen. Heidän mallissaan hiljaisesta tiedosta pystytään muokkaamaan eksplisiittistä suoraan ja selvästi ilmaistua tietoa. Polanyin teoria taas toi aiemmin kriittisemmin esille vaikeuden saada hiljaista tietoa muunnettua yleisesti ymmärretyksi asiaksi. Tutkimuksen kannalta voi siis hahmottaa, että onnistunut strategian täytäntöönpano vaatii tiedon jakamista, mutta pelkkä yleinen ymmärrys strategiaprosessin pääkohdista ei riitä. Asia tulee sisäistää sulattaen vanhat uskomukset ja toimintatavat, oppien uutta ja virallistamalla uudet asiat normaaleiksi käytännöiksi. Matkan varrella on lukuisia muuttujia, joihin tässä tutkimuksessa perehdytään olettaen kuitenkin, että perinteisen mallin strategiaprosessi on mahdollista viedä onnistuneesti läpi ottaen huomioon ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvat emergentit asiat ja kompleksisuuden organisaation sisällä. Myös strategian koulukunta-ajattelussa todetaan, että asialla on aina kaksi puolta, aiottu ja toteutunut strategia. Koskaan nämä eivät voi olla täysin sama asia. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 12–13.)

Klassinen strategian koulukuntateoria on tullut tunnetuksi Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (1998) jaottelusta, johon kuuluu kymmenen eri koulukuntaa. Jaottelussa korostuu pelitaktiikkamaisen simplistinen kuvaus erilaisista tavoista hahmottaa strategian luonnetta. Tärkeä lähtökohta on ymmärrys jokaisen koulukunnan rajoittuneisuudesta, mutta kuten jo aiemmin todettiin, monimutkaisessa ympäristössä selkeän mallin noudattaminen voi parantaa yrityksen tahtotilaa mennä eteenpäin ja tehdä positiivisia asioita organisaation kannalta. Strategiakoulukunnat jakaantuvat preskriptiivisiin, deskriptiivisiin ja yhteen konfiguraatiiviseen luokkaan. Kuvaan koulukuntien kautta strategian luonnetta päästäkseni lähemmäksi strategia-suunnittelun yleisiä lähtökohtia ja katson sen olevan tutkimuksen kannalta tärkeää. Yksi yleisimpiä koulukuntamalleja on suunnittelukoulukunta. Kriittisesti tarkasteltuna suunnittelukoulukunnan heikkouksia ovat taipumus katsoa toimialaa liian kapeasti ja emergenttien eli koko-

naisuudesta nousevien ja syntyvien uusien strategioiden vaikutuksen huomiotta jättäminen. Suunnittelukoulukunta nojaa vahvasti toimitusjohtajan rooliin strategian suunnittelijana, vaikka strategia pitäisi jalkauttaa koko organisaatioon. Tärkein yksittäinen toimenpide on se, että menestyäkseen ennalta tuntemattomalla alueella täytyy ottaa askel tuntemattomaan ja riskeerata jokin toinen osa-alue, sillä resurssien jakamisessa vallitsee niukkuuden periaate. Mikään organisaatio ei etukäteen suunnitellessaan voi olla täysin varma siitä, ovatko jo olemassa olevat kyvyt hyödyksi vai haitaksi uusilla alueilla. Siksi strategiaa on vaikea suunnitella paperille, kun kuitenkin tarvitaan testaamista ja käytännön kokemuksia sekä oppimista siitä, mikä toimii ja mikä ei. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 36–37.) Lisäksi on hyvä tuoda esiin heidän mallinsa suunnittelukoulukunnasta, joka painottuu oppimiseen. Tätä mallia olen käsitellyt myös Nonakan & Takeuchin (1995) tiedon ja strategian välisen suhteen näkökulmasta. Tärkein ajatus strategian toteutumisesta oppimiskoulukunnassa on se, että perinteinen kuva strategian luomisesta on suurimmaksi osaksi *fantasiaa* eikä vastaa sitä, mitä organisaatioissa todellisuudessa tapahtuu. Tämä liittyy jo aiemmin tässä luvussa esille tulleisiin strategiatutkimuksen tunnettuihin haasteisiin ja ongelmiin.

Muut strategiakoulukunnat mallinnuksen, suunnittelun ja asemoinnin osalta eivät niinkään tarkastele toteutusta ja perehdy siihen, vaan ne erottavat ajattelun tekemisestä. Tämä on hyvin yleistä strategiakirjallisuudessa. Ilmiö näkyy etukäteistietoon painottuvassa strategiaperspektiivissä. Oppimalla syntyvä strategia on emergenttiä ja ei välttämättä tarkoituksellista. Oppimisen koulukunta perustaa organisaation kilpailuedun kykyyn kokeilla ja siksi palaute ja siitä oppiminen ovat tärkeitä voimavaroja yritykselle. Näin yrityksen strategia vähitellen muokkaantuu kohti toteutunutta mallia tai kaavaa (Pattern). Ideana on aloittaa tekeminen ja tehdä tarvittavat tarkistukset ja korjaukset myöhemmin.

Oppimisen koulukunnan ideaa selventää Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (1998, 188) esimerkki lasipullosta, joka on asetettu ikkunalaudalle pohja ikkunaan päin ja jonka sisällä joukko mehiläisiä ja karpäsiä etsii ulospääsyä. Kaikessa viisaudessaan ja määrätietoisuudessaan mehiläiset lopulta tappavat itsensä uupumukseen pyrkiessään itsepintaisesti kohti valoa ja epäonnistuvat pois pääsyn löytämisessä. Samaan aikaan vähemmän älykkäät ja vähemmän määrätietoiset karpäset lentelevät sinne tänne kunnes lopulta jokainen karpänen on löytänyt vahingossa tien ulos pullosta vapauteen. Esimerkki painottaa sitä, että yrityksessä voi olla liikaa mehiläisiä tekemässä strategiaa ja liian vähän karpäsiä löytämässä ratkaisuja.

Toinen liiketoimintaa koskeva esimerkki on 1970-luvun puolella välissä Boston Consulting Groupia koskeva tapaus. Heidän piti selvittää, miksi japanilaiset valmistajat ja erityisesti Honda olivat saaneet niin suuren osuuden USA:n moottoripyörämarkkinoista enimmäkseen englantilaisten kustannuksella. BCG teki työtä käskettyä ja laati tunnetun raportin, jossa he argumentoivat japanilaisten firmojen strategian sopivuutta juuri kyseisille markkinoille. Tämä oli mahdollista esimerkiksi sen takia, että ne loivat uuden markkinasegmentin keskiluokkaisille kuluttajille myymällä heille mopoja. Myöhemmin on kuitenkin osoitettu, että Hondan johdolla ei ollut mitään strategiaa ja ajatuksena oli vain ollut saada myytyä edes jotakin Amerikan markkinoilla, ja näin myös hankeinvestoinnit oli rajattu todella pieniksi, 250.000 dollariin. Alun perin tarkoitus oli ollut myydä suuria moottoripyöriä Harley Davidson-tyyppisille kuskeille, joita Amerikassa oli paljon. Ongelma kuitenkin oli, että suuret Hondan moottoripyörät menivät usein rikki, koska Amerikassa niillä ajettiin kovempaa ja pidempiä matkoja kuin Japanissa ja niiden myyntiä ei voitu jatkaa. Honda alkoi siis myydä mopoja, koska muutaakaan myytävää ei ollut. Tämä oli todella ongelmallista Hondan imagolle, jossa pyrittiin luomaan yrityksestä mielikuvaa suurten pyörien valmistajana. Mopojen myynti oli valtavaa, kun tavalliset amerikkalaiset alkoivat käyttää niitä esimerkiksi työmatkoilla. Honda sai myytyä myös paljon suuria pyöriä myöhemmin kun laatuongelmat saatiin korjattua. Näin oppimisen koulukunta sai hyvän esimerkin toimimisestaan. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 210.)

Oppimisen koulukunnan epäjohdonmukaisuudet ja ongelmat liittyvät tiettyyn strategiattomuuteen sekä hukattuun strategiaan, mitkä koulukunnassa nähdään myös mahdollisuuksina. Ensimmäisessä tapauksessa kyse on tekemisen hajaantumisesta väärin taktisiin manöövereihin. Tämä johtaa osaltaan yhtenäisyyden ja yhdenmukaisuuden puutteeseen, mikä on varmasti haitallista esimerkiksi konepajateollisuudessa asiakkaiden suhteen. Tietyissä tapauksissa oppimiskokeilut voivat tehdä hyvää, mutta materiaalinkäsittelykoneita tehdessä ei voida lennosta muuttaa valmistusprosessia. On hyväksyttävä, että joissakin tilanteissa organisaatiot tarvitsevat keskitettyä johtamista ja vahvaa visiota hajautetun opettelun sijaan. Hukatussa strategiassa ongelmana on poisoppiminen täysin pätevistä ja käyttökelpoisesta strategiasta. Siinä tehdään uusia asioita niiden uutuuden ja kiinnostavuuden takia. Oppimiskoulukuntaan kohdistuvasta kritiikistä esimerkkinä on väärän strategian uhka, jossa organisaatio ajautuu pienten askeleiden kautta tilanteeseen, joka on selvästi epäsuotuisa. Tämä on havaintojeni mukaan ollut tutkimassani yrityksessä monta kertaa hyvin yleistä.

Oppimisen koulukunnan oppien soveltaminen liiketoiminnassa toimii parhaiten, kun liiketoimintaympäristö on monimutkainen, dynaaminen ja vaikeasti ennustettava. Koulukunnan oppeja sovelletaan paljon silloin, kun strategian muodostamiseen tarvittava tietämys on hajallaan yrityksen sisällä. Tällaisissa tilanteissa perinteiset opit toimivat huonosti, eli tarkoitukselliseen strategisointiin pohjautuva kontrolli ja ohjaus eivät toimi. Oppiminen on usein kollektiivista ja potentiaalisia strategisteja on organisaatiossa useita. Uusia strategioita alkaa syntyä odottamattomissa paikoissa ja yllättävillä tavoilla. Kun ne havaitaan, ne voidaan myös virallistaa ja dokumentoida. Ylimmän johdon tärkeimmäksi tehtäväksi prosessissa muodostuu strategisen oppimisen hallinta ja johtaminen. Oppimisen koulukunnan myöhemmät vaiheet ovatkin lähestyneet oppivan organisaation käsitteitä ja periaatetta hiljaisesta tiedosta, jota edellä on käsitelty. Oppimisen koulukunta on matriiseineen erittäin vaativa työkalu, jonka kanssa voi myös epäonnistua. Oikealla tavalla käytettynä se vaatii erittäin hyvää johtamista ja välineitä sekä ajan hermolla pysymistä, koska riskeinä ovat strategisten tekijöiden kadottaminen ja kontrollin menettäminen. Konkreettisia johtamisen välineitä ovat muun muassa kehykset ja pyrähdykset, jotka liittyvät organisaation oppimiseen. Niiden tuotosten systemaattinen integrointi on vaikeaa, koska kokonaisuuden tulee kuitenkin olla yhtenäinen. Tässä mallissa strategiatyö ei perustu vaiheisiin, vaan sitä tehdään jatkuvan kulun periaatteella. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 234–243.)

Suunnittelukoulukunnan paradigman kritiikkinä todetaan, että vahvuudet koetaan usein paljon todellista voimakkaampina ja heikkoudet yleensä odotettua pienempinä. Suunnittelu- ja oppimiskoulukuntien kantavina ajatuksina ovat herkkyyys ympäristölle ja avoin ikkuna kriittiselle analyysille. Nämä asiat on helppo unohtaa suunnitellessa pomminkestävää strategiaa, joka nostaa yrityksen muiden yläpuolelle. Asioiden yksinkertaistaminen ja toimistoon lukkiutuminen suunnittelupapereiden kanssa voi syöstä minkä vain organisaation huonoon jamaan. Päästrategistilla on toimiessaan hyvä mahdollisuus ohjata organisaatiota perustuen hänen omaan ajatteluunsa ja näkemykseen organisaation kehittämisen suunnasta. Tämä vaatii väliportaan johdon jaettua ymmärrystä strategiasta. Preskriptiiviset strategiakoulukunnat onnistuvat tavoitteissaan helpommin jos toimintaympäristö pysyy suurin piirtein samana. Michael E. Porterin mukaan jokainen organisaatiossa oleva ihminen toteuttaa jotakin strategiaa, muuten myyntimiehet eivät tiedä kenelle soittaa ja insinöörit eivät tiedä mitä rakentaa. Hänen mukaansa parhaat toimitusjohtajat ovat opettajia ja opetuksen ytimessä on strategia. He menevät työntekijöiden, toimittajien ja asiakkaiden luo toistamaan sanomaa, jossa kerrotaan, miksi organisaatio on olemassa ja tarpeellinen.

Taulukko 2. Strategiakoulukunnat Mintzbergin, Ahlstrandiin ja Lampelin (1998) mukaan

Muotoilukoulukunta	Yhteensopivuus kyvykkyyksien ja ympäristön suhteen esimerkiksi SWOT-analyysin avulla
Suunnittelukoulukunta	Tarkasti ohjeistettu suunnittelu ja tarkka strategiasuunnitelma ohjaavat toimintaa
Asemointikoulukunta	Tavoite asemoitua strategisesti niin, että organisaatio sijoittuu pysyvää kilpailuetua tuovaan asemaan
Kognitiivinen koulukunta	Strategia syntyy ja sitä toteutetaan ihmisten mielessä ja ajattelussa
Yrittäjäkoulukunta	Strategia tehdään yrittäjän intuitiolla ja ajatuksilla yrityksen tulevaisuudesta
Oppiva koulukunta	Strateginen muotoilu ja tavoitteet syntyvät ja kehittyvät ihmisten kasvamisen ja oppimisen kautta
Valtakoulukunta	Valta, liittoumat ja yrityksen asema määrittävät strategian tekoa, tavoitteita ja toimintaa
Kulttuurikoulukunta	Strategian muodostuminen on organisaation sisäinen, vuorovaikutteinen prosessi
Ympäristökoulukunta	Tieteellinen perusta biologiassa, strategia määräytyy keskeisesti toimintaympäristön perusteella
Konfiguraationaalinen koulukunta	Yhdistää aiempien strategiakoulukuntien ajatuksia soveltaen tilannesidonnaisesti parasta tapaa toimia

Strategiakoulukunnat toimivat hyvänä pohjana tutkimukseni teoreettisena taustana. Yhdessä Porterin kilpailuedun teorian kanssa pystyn jäsentämään strategiatyötä liiketoiminnan kannalta ottaen huomioon molempien teoreettisten mallien heikkoudet sovellettuna käytäntöön. Koulukunta-ajattelussa tulee huomioida eri koulukuntien synteesi ja kilpailustrategiaa tarkastellessa on syytä muistaa, että se on hyvin yleisluontoinen, mutta siksi perustavanlaatuinen liiketoiminnan arvoketjun malli. Todelliset kehittämistoimenpiteet pystytään hahmottamaan vain organisaation ihmisten kautta, sillä strategiaprosessissa on kyse ihmisten käyttäytymisen muutoksesta haluttuun suuntaan. Mintzbergin (1994, 222–225) mukaan strategisen johtamisen perustaminen virheellisille päätelmille on syy sen epäonnistumiseen. Microsoftin hallituksen puheenjohtaja Bill Gates on todennut: ”*Me aina yliarvioimme muutoksen, joka tapahtuu seuraavan kahden vuoden aikana ja aliarvioimme muutoksen seuraavan kymmenen vuoden sisällä.*” Hän sanoi tämän korostaakseen sitä, ettei muutoksen keskellä saisi jäädä toimettomaksi.

Mintzbergin mukaan yksi harha-askel strategian luomisessa on sen perustaminen virhepäätelmiin, jotka perustuvat oletuksiin siitä, että strategiaprosessi voidaan ohjelmoida alusta loppuun, kuten kuvasin suunnittelukoulukunnan kohdalla. Tässä tutkimuksessa mitään etukäteen määritettyä jalkauttamisen mallia ei pidetä formaalina ja luotettavana systeeminä, joka onnistuisi suunnitelman mukaan, vaan jalkauttamisen teorialle annetaan vapaampi tulkinta. Tämä tarkoittaa tiivistettynä ihmisten välisen vuorovaikutuksen huomioimista osana jalkauttamista. Tällainen teoria antaa strategian jalkauttamisvaiheessa paremmat mahdollisuudet onnistumiseen. Vaihtoehtona ei kuitenkaan ole perinteisten preskriptiivisten teorioiden hylkääminen, sillä oppiva organisaatio uskaltaa myös muuttaa strategiaa johdon toimesta. Jos strategiassa on jotain uutta, ihmiset innostuvat ja alkavat muokkaaman strategian pohjalta omaa ymmärrystä toiminnan tarkoituksesta (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 34–35). Toinen mahdollinen epäonnistuminen voi käydä jos oletetaan, että strategiaprosessit ovat irrallisia toisistaan. Todellisuudessa strategiaa ei voi jalkauttaa nappia painamalla kun suunnitelma on saatu hyväksytyttyä hallituksella. On ymmärrettävä asioiden väliset vuorovaikutussuhteet, mutta kovan datan kerääminen voi silti toimia raamina strategiatyön suuntaamisessa. Strategisten suunnittelijoiden tulee siis perehtyä myös yksityiskohtiin. Vaikein huomioon otettava asia on kuitenkin Mintzbergin (1994, 222–225) mukaan ennakoimattomuus. On turha odottaa, että strategia toteutuisi tarkalleen niin kuin on suunniteltu, mutta tämä ei liene monimutkaisissa ja muuttuvissa ympäristöissä toimiville organisaatioille ole oletuskaan. On tärkeää luoda yhteinen kuva tulevaisuudesta, jotta organisaation jäsenet pystyvät kotiin mennessään sanomaan,

mitä he ovat tekemässä. Tämä tuo heidän työhönsä merkityksellisyyttä. Henkilöstöjohtamisen teoriassa se on yhteydessä lisääntyneeseen työmotivaatioon.

Muina strategiaparadigmoina mainittakoon Hamelin ja Prahaladin (1996) teoria kyvykkyysistä ja dynaamisista osaajista kilpailuetuna. Heidän ideansa on kilpailuedun luominen keskitymällä ydinkyvykkyysiin ja suuntaamalla organisaation kehitystä ja ajattelua tulevaisuutta varten. Tulevaisuutta on mahdoton ennustaa, mutta ymmärtämällä kilpailuympäristön luonteen ja tuntemalla kilpailijat on organisaatiota helpompi suunnata haluttuun suuntaan. Viimeisin alalla oleva merkittävä lisä koulukunta-ajatteluun ja strategiasuuntauksiin on Kimin ja Mauborgnen teos *Blue Ocean Strategy* (2005), jossa yrityksen kilpailuetua haetaan uusilta markkinoilta, jotka eivät vielä ole ylikilpailtuja. Ideana on tehdä kilpailijoista mitättömiä siten, että toiminta kohdistetaan innovatiivisella tavalla uuden tilan luomiseen. Esimerkkinä kirjassa mainitaan Kanadalainen sirkus Cirque du Soleil, joka lähti kutistuville markkinoille todella vahvan kilpailijan Ringlin Brosin & Barnum Baileyn kanssa. Yritys vaikutti riskialttiille, mutta Cirque du Soleil nousi kansainväliseen jättimenestykseen markkinoimalla sirkusta uusille katsojille ja erikoistumalla psykologisesti kiinnostavaan dramaturgiaan kolossaalisten puitteiden sijaan. Kirjan perimmäinen idea on arvoketjun luominen ja arvoinnovaatio, joka pudottaa kustannuksia ja tuottaa lisä-arvoa asiakkaille. Tämä onnistuu tuotteita differoimalla ja kustannuksien kohdentamisella tuottavampiin asioihin. Edellisessä esimerkissä asia tehtiin kohdistamalla huomiota sirkuksen klassiseen eleganttiseen puoleen ja eläinten sijaan ihmisiin ja taustatarinaan. Norsujen pitäminen sirkuksessa maksaa lääkäreineen ja kouluttajineen kolme kertaa enemmän kuin maailman huipputasoa olevan trapetsitaiteilijan pitäminen. Tällaiset uudet teoriat ovat mielestäni tiiviisti yhteydessä dominanttiin strategiapuheeseen. Innovaatiot ovat tärkeässä osassa Nonakan & Takeuchin sekä Mintzbergin ja muiden strategiateorioissa, mutta niitä ei tuoda niin vahvasti esille kuin nykyisessä strategiakirjallisuudessa. Myös Porterin ideoiden taustalla on kilpailuedun saavuttaminen uuden luomisella, mutta hänen tärkein kysymyksensä on, miten sen salliva ympäristö voidaan luoda. Tähän kysymykseen perehdytään paremmin luvussa 4.2.3, joka käsittelee avoimuuden merkitystä strategian jalkauttamisessa Mantsisella.

2.2 Strategian jalkauttaminen teoriasta käytäntöön

Implementointi, eli jalkauttaminen vaatii yrityksen johdolta paljon. Implementointi tarkoittaa organisaation sisäistä operationaalista toimintaa, jonka tarkoituksena on toteuttaa strategia niin kuin se on tarkoitettu ja suunniteltu. Pohjimmiltaan kyse on tehtyjen strategisten päätösten johtamisesta osaksi päivittäistä toimintaa. Siksi kyse on enimmäkseen muutosprosessista, jossa korostuu pitkäjänteisyys ja organisaation henkisten resurssien mahdollisimman tehokas käyttö strategiaprosessissa. Parhaat strategiat pystyvät siis vapauttamaan organisaatiossa piileviä voimavaroja. (Salminen 2008, 15–17.)

Tutkimusta perheyriyten strategian jalkauttamisesta on vain vähän. Tutkimukseni keskiössä oleva yritys on perheyritys. Erona muihin yrityksiin niissä suhtaudutaan voimakkaammin yrityksen elämäntehtävään. Yrityksen elämäntehtävä on yksi strategisen arkkitehtuurin peruselementeistä, jotka ovat toiminta-ajatus, arvot ja visio (Kamensky 2008, 69–70). Näin yrittäjävetoisessa yrityksessä on mahdollista innostaa henkilöstöä toimimaan yrityksen elämäntehtävän mukaisesti, vaikka alkuperäinen perustaja siirtyisi taka-alalle yrityksessä.

Staceyn (2011) mukaan dominanttien perinteisten strategiakäsitysten lisäksi on olemassa vaihtoehtoisia tapoja jäsentää strategiaprosessia muuttuvassa ympäristössä. Tällä hetkellä strategiakeskustelussa on päädytty tilanteeseen, jossa hyväksytään strategioiden luonne käytännönläheisinä valintojen tekemisinä. Nämä valinnat ovat tarkoituksellisia ja juontavat juurensa organisaatiokulttuurista. Kuten jo aiemmin kuvatussa Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (1998) muotoilukoulukunnassa todetaan, ei tulevaisuutta voi millään keinolla täysin ennustaa ja tästä syystä on vaikea suhtautua mihinkään koulukuntaan liian ohjeellisesti. 1990-luvulla Mintzbergin kritiikki suunnittelukoulukuntaa ja Igor Ansoffia kohtaan heilutti uskoa kaikenlaisiin strategiamatriiseihin, mutta pian huomattiin, että uusista ja vanhoista opeista voidaan tehdä synteesi. Täytyy yhdistää emergentit, eli esille nousevat strategiat ja tarkoituksellinen strategia sekä hyväksyä molempien vaikutus toisiinsa. Organisaatiossa voidaan noudattaa useita strategioita yhtä aikaa ja osa niistä saattaa olla olemassa yhden henkilön toiminnan ansiosta tai takia, riippuen siitä mitä noudatettavan strategian koetaan tekevän organisaatiolle (Stacey 2011, 186). Mintzbergin (1994) mukaan tällaiset projektit ovat osa organisaation oppimista ja suunniteltu strategia vaikuttaa paljon siihen, miten myös ei-aiotut toimintatavat yrityksissä muotoutuvat.

Yksi klassinen esimerkki strategian tehokkaammasta jalkauttamisesta on Ackoffin (1981, 1994) malli interaktiivisesta suunnittelusta. Hänen mukaansa strategiaan on helpompi sitoutua, jos sen suunnitteluun on itse pystynyt osallistumaan. Tässä mallissa joko itse suunnittelee, tai puolestasi suunnitellaan. On myös otettava huomioon se, että strategia on pystyttävä aina esittämään niin, että viesti on yksilöity ihmisille ymmärrettävästi. Tässä prosessissa myös organisaation kieli muokkautuu yhdenmukaisemmaksi antamaan merkityksiä ja symbolisia tulkintoja asioille. Ackoffia voi kuitenkin kritisoida rationaalisen agentin teorian pohjalta ja miettiä Porterin (1984) liiketoimintateoriaan nojautuen sitä, että strategian tekemiseen osallistuvista henkilöistä yleensä vain ylimmällä johdolla on tarkin tietämys liiketoiminnasta kokonaisvaltaisesti. Suunnitteluun osallistuva ryhmä, esimerkiksi kokoonpanohenkilöstö, on asiantuntija vain oman osastonsa suhteen. Yhdistämällä kompleksisuusteoriaa ja dominanteja diskursseja jää strategiassa kuitenkin mahdollisuus hyväksyä se, että organisaation eri ryhmät riippumatta omasta ydinosaamisestaan omaavat paljon hiljaista eli sisäistettyä tietoa ja toimintatapoja. Tämän takia heillä on myös näkemystä organisaatiossa yleisesti vaikuttavista hyvistä ja huonoista käytännöistä. Aulan (2000, 51) mukaan organisaation kulttuurissa toimivat ihmiset ovat sanomien ja alitajuisesti tulkittavan todellisuuden kanssa vuorovaikutuksessa niin, että merkitysten tuottamisen ja yhteisymmärryksen kautta he pystyvät toimimaan yhdessä. Ongelmia esiintyy usein silloin, kun päätösvaltaa käyttävien henkilöiden viestintäkatsomukset eivät kohtaa niitä, joita päätökset koskevat. Tällainen lähtökohdiltaan kaoottinen asetelma on luonnollinen osa organisaation käyttäytymistä ja ilmiötä auttaa ymmärtämään itseohjautuvuus (esim. Kauffman 1991; Murphy 1996). Oikeiden olosuhteiden vallitessa organisaatiot voivat käyttäytyä itseohjautuvasti eli spontaanisti ja muuttaa radikaalisti organisaation rakennetta ja toimintatapoja (Aula 2000, 69). Korostan kuitenkin, että liiallinen itseohjautuvuus esimerkiksi kalliiden kustannusten kanssa kamppailevilla konepajoilla voi koitua kohtalokkaaksi, sillä tuotantovälineet ja varastointi eivät salli luovia kokeiluja esimerkiksi logistiikan kanssa. Tämä on haasteellista innovaatioiden syntymisen suhteen, koska kokeiluihin ei monesti koeta olevan varaa.

Uuden ajan organisaatiot kohtaavat valtavasti haasteita ja joutuvat toimimaan hallitussa tai hallitsemattomassa kaaoksessa. Erona aiempaan organisaatiotutkimukseen on se, että ihmiset nostetaan tarkastelun kohteeksi tapahtumien keskipisteeseen. (Aula 2000, 83). Ei riitä, että henkilöstön todetaan olevan tärkein voimavara yritykselle, vaan tärkeintä on keskittyä henkilöstöön ja sitä koskevaan viestintään organisaation kulttuuria muokkaavana, ylläpitävänä ja myös tuhoavana voimana. Tämä viestintä ei rajoitu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen työ-

paikalla, vaan tärkeä osa viestintää ovat esimerkiksi sosiaalisen median kautta tulevat henkilöstön, toimittajien, hankkijoiden ja asiakkaiden ilmaisemat mielipiteet organisaatiosta. Tällaiset asiat korostuvat varsinkin kriisin aikana, esimerkiksi yt- neuvotteluissa. Siksi on aina tärkeää miettiä strategista maineenhallintaa, koska se vaikuttaa paljon asiakkaiden saamaan kuvaan yrityksen suorituskyvystä. Kaikessa toiminnassa tulee olla pohjana se, miksi organisaatio on perimmäisiltä syiltään olemassa. Tätä kautta voidaan ymmärtää myös edellä mainitun uuden viestintäteknologian vaikutus organisaatioon. Ruotsalaisen liikkeenjohdon konsultin Karl-Erik Sveibyn mukaan organisaatio ei koskaan ole staattisessa tilassa, vaan menossa aina joko huonompaan tai parempaan suuntaan. Tämä yksinkertainen lause käy mielestäni hyvin pohjaksi viestinnän roolin korostamiseen strategisen johtamisen haasteena, sillä viestintä voi toimia tehokkaana välineenä torjumaan haitallista kaaosta.

Erityinen huomio strategian jalkauttamista käsittelevässä kirjallisuudessa kohdistuu viestinnän aspektiin. Tutkimuksessani tämä tarkoittaa erityisesti strategian julkistamiseen liittyvää kirjallisuutta, jota ei ole saatavilla kovin paljon. Lanseerauksen idea on kertoa organisaatiolle perusasiat strategiasta ja herättää mielenkiinto sitä kohtaan. Edes tehokas lanseeraus ei kuitenkaan yksin kata kaikkia jalkauttamisen viestintätarpeita, vaan strategiaviestintä ja lanseerauksen viestien syventäminen ovat keskeinen osa strategiaprosessin myöhempiä vaiheita (Salminen 2008, 143). Yrityksen tulee strategian lanseeraamista varten miettiä, miten sitä tulee mainostaa sisäisesti ja miten ulkoisesti. Lanseeraus tarkoittaa sitä viestintää, miten uusi strategia esitellään sidosryhmille sekä omalle organisaatiolle (Salminen 2008, 145).

Koska tutkielmani on luonteeltaan teoriapainotteinen ja strategisen jalkauttamisen malleja käytäntöön soveltava, on tärkeä tehdä lukijalle selväksi, mikä rooli on strategisen johtamisen dominantteja painotuksia kritisoivien ajattelutapojen merkityksellä tämän tutkimuksen aineistoa tulkittaessa. Tulkinnalla on vahva rooli ja ilman teoriaa se riippuisi vain kirjoittajan omista kokemuksista ja näkemyksistä, mutta tässä tapauksessa olen kuitenkin pitäytynyt klassisten strategiateorioiden paradigmissa ja olettanut, että strategia on mahdollista luoda perustuen intuitioon sekä tietoon taloudellisista tunnusmittareista, kuten tuottavuudesta ja myynnistä. Jalkauttamisvaiheessa tulee kuitenkin ehdottomasti ottaa huomioon ei-aiotut prosessit, kuten viestien erilainen yksilöllinen tulkinta. Kun kyseessä on ihminen, voi mitä tahansa tapahtua (Elias 1994; Aula 2000; Stacey 2003, 2005). Tässä kohtaa Staceyn (2003) kompleksisuusajattelulla ja Mintzbergin kritiikillä muotoilu- ja suunnittelukoulukuntaa kohtaan on paljon vaikutusta. Viitekehyksen kaksijakoisuus rakentuu niin, että ensin perustelen miksi strategisen johtamisen perustavat oletukset sopivat jalkauttamisen perustaksi lähestulkoon sellaisenaan.

Sen jälkeen huomioin kompleksisten responsiivisten prosessien teorian täydentämään usein havaittua aukkoa suunnittelun ja toteutuneen lopputuloksen välillä. Monitieteellinen lähestymistapa on mielestäni perusteltu paljolti sen takia, että ilmiö ei ole ollenkaan yksinkertainen asia tulkittavaksi verrattuna johonkin spesifiin liiketoiminnan teoriaan. Tieteellinen tutkimus edellyttää lähtökohtaselvityksiä, joiden tarkoituksena on taata, että tutkimus koskee todella sitä kohdetta, jota sen on tarkoitus koskea, ja että käytetyt tutkimustavat ovat kohdallisia juuri tätä kohdetta tutkimaan (Varto 1992, 9).

Tutkimukseni teoriaosuudessa korostuu kaksi tärkeää ohjaavaa voimaa strategian jalkauttamisen tukena. Nämä ovat avoimuus sekä henkilöstön sitoutuminen. Avoimuudella tarkoitan jalkauttamisvaiheessa korostuvaa yhteisen strategian kielen luomista ja hyvin valmisteltua viestintää strategiasta. Yhteisen kielen puuttuminen syventää strategian kuilua johdon ja henkilöstön välillä (Strandman 2009, 134). Hänen aineistostaan nousee selvästi esille tämän asian alleviivaaminen ja aiheen tulkinta siten, että kieli ei saa olla liian monimutkaista. Strategiaan sitoutuminen heikentyy, jos yhteyttä omaan perustehtävään ei pystytä hahmottamaan ja tässä piilee monen epäonnistuneen jalkauttamisyrityksen syy (Shah 2005; Strandman 2009, 135). Strategian jalkauttamisen epäonnistumisen syy voi piillä siinä, ettei strategian laatimiseen ole osallistunut tarpeeksi suuri osa organisaation henkilöstöstä, vaan asia on jätetty pelkästään konsultin tai toimitusjohtajan tehtäväksi. Näin yksi peruslähtökohta avoimuuden kannalta on yhteisen kielen vaatimus. Toisekseen avoimuus jalkauttamisessa tarkoittaa myös myönteisen viestintäilmapiirin rakentamista, koska organisaatioiden sosiaaliset ja psykologiset ongelmat ovat tuhoisia strategian jalkauttamisen kannalta. Viestintäilmapiirillä on selvä yhteys vallitsevaan työilmapiiriin ja hyvinvointiin (Strandman 2009, 161). Yksi keskeinen tekijä tämän asian huomioimisessa osana strategiatyötä on onnistuminen jalkauttamisprosessissa viestintäkanavien kautta. Sosiaalisen median, sähköpostin ja organisaatiossa alhaalta ylöspäin sekä horisontaalisesti vaikuttavat tiedotuskanavat pitää saada tukemaan strategian jalkauttamista. Strategiatyössä tulee ottaa huomioon myös epäviralliset viestintäkanavat, jotka ovat monesti yhtä tärkeitä tai jopa tärkeämpiä, kuin viralliset viestintäkanavat. Tällaisia epävirallisia keskustelufoorumeita ovat esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut ja spontaani jututtelu perustehtävien ääressä. On kuitenkin muistettava, että liiallinen rationaalisuus ja suunnitelmallisuus heikentävät viestintää, joten vapaalle ja ennakoimattomalle keskustelulle on strategiatyössä annettava tilaa (Strandman 2009, 167). Epävirallinen viestintä voidaan siis kokea tärkeäksi osaksi organisaation viestintää, vaikka Suomessa sitä pidetään usein työajan ulkopuolisena.

Strategian tulkinnan teoriaan liittyy hyvin vahvasti viestintä. Johdon on kyettävä selkeästi ja riittävän konkreettisesti ilmaisemaan strategian ydinajatus, strateginen suunta ja kehittämisen painopisteet. Tämä tarkoittaa sitä, miten organisaation eri osien toiminta tulee muuttumaan uuden strategian myötä. Strategisten päämäärien on oltava riittävän haastavia, että organisaatio pystyy innostumaan niistä. Tällainen aidon innostumisen herättäminen pelkällä strategian lanseeraamisella voi olla erittäin vaikeaa, jolloin johdon tulee olla kasvokkain tapahtuvan viestinnän muodossa luova ja motivoida henkilöstöä yksilöllisesti. Myös tapa, jolla johto viestii tavoitteita koko organisaatioon, on jo sinällään strategian jalkauttamisväline. (Salminen 2008, 77–79.)

Viestintää voidaan tarkastella kahdelta erilaiselta kannalta, jossa yksi vaihtoehto on vertikaalinen ja toinen hierarkkinen viestinnän malli, johon liitetään paljon salailua ja henkilöstön negatiivista suhtautumista malliin. Avoimuuden kannalta parempi vaihtoehto on organisaation sisäinen, avoin ja laaja keskustelu (Hamel 2007, 143). Jaettu ymmärrys strategiasta syntyy juuri laajan vuorovaikutuksen avulla. Tämä on syytä huomioida konkreettisesti jalkauttamista suunnitellessa, esimerkiksi kirjallisessa jalkauttamissuunnitelmassa (Strandman 2009, 162). Toinen tärkeä keino, joka aineistossakin tuli monesti ilmi, on tarve runsaaseen kasvokkain tapahtuvaan vuoropuheluun. Strandmanin (2009, 168–169) mukaan kasvokkain tapahtuva viestintä on tehokkain kanava ja tapa viestiä strategiaa. Monissa organisaatioissa koetaan, että koko organisaation kattavia laajoja keskusteluja ja avointa vuorovaikutusta ei ole riittävästi (Salminen 2008; Strandman 2009). Tässä on otettava huomioon nykytekniikan mahdollistamat sähköisen viestinnän muodot, joissa viestitään kasvokkain. Tästä esimerkkinä Skype ja muut videopuhelut, jotka tekevät viestinnästä reaaliaikaista.

Henkilöstön sitoutuminen korostuu voimakkaasti strategian jalkauttamisessa. Työhyvinvoinnilla on tärkeä merkitys sitoutumisen kannalta, sillä työssään hyvin voivat ihmiset samaistuvat organisaatioon ja haluavat ponnistella sen hyväksi. He ovat myös voimakkaasti ammatteensa sitoutuneita. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksilön kokemusta työnteon mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä ja johtamisesta (Viitala 2007). Toisaalta se on kokemus työn sujuvuudesta ja yhteisöllisestä aikaansaamisen tunteesta (<http://www.kuntatyokunnossa.fi>). Tutkimuksen case-osion yritykselle tehdyissä työtyytyväisyysmittauksissa mukaan on otettu myös työolosuhteet, työn sisällöt sekä osaaminen ja johtaminen. Jos fyysiset ja psyykkiset työolosuhteet saadaan tukemaan ja viestimään strategiaa, sillä on hyvät mahdollisuudet onnistua. Tämä tarkoittaa käytännössä tilojen, laitteiden ja työvälineiden toimivuutta. Puutteet näillä osa-alueilla luovat konkreettisia esteitä strategiatyöhön

osallistumiselle ja heikentävät työviihtyvyyttä. Näin ollen kiinnostus ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin laskevat (Strandman 2009, 188–189). Psykkisiin olosuhteisiin liittyvä stressi osaltaan heikentää työn hallinnan tunnetta ja sitä kautta sitoutumista strategiatyöhön. Strandmanin (2009, 190) mukaan tällaisia tilanteita aiheuttavat ammattikuntien jäykät rajat, luottamuspula henkilöstön osaamiseen ja joustamattomuus.

Selkeä yhteys lisääntyneeseen työhyvinvointiin ja motivaatioon on strategiaan kytkeytyllä palkitsemisjärjestelmällä. Aiheesta on melko paljon tutkimusta ja tieteellisessä tutkimuksessa keskitytään sisäisen ja ulkoisen motivaation kytkeytymiseen toisiinsa. Sisäinen motivaatio kytkeytyy yksilön omiin haluihin, toiveisiin ja arvoihin, kun taas ulkoinen motivaatio liittyy palkkioiden haluamiseen kuten rahaan tai palveluun (Kaplan & Norton 2004; Hamel 2007). Johtamisen välineenä palkitseminen on hyvä apuväline strategiatyössä. On pidettävä huoli siitä, että kannustava palkitseminen liitetään osaksi tukemaan halutun käyttäytymisen vahvistumista ja järjestelmän tulee olla oikeudenmukainen esimerkiksi eri osastojen välillä. Aineistosta tulee vahvasti ilmi aineellisten ja aineettomien palkkioiden tärkeä rooli, sillä esimiehen aiheellinen kehu toimii aineettomana kannustimena. Toisaalta esimiehen yksi sana saattaa helposti pilata koko työntekijän työpäivän.

2.3 Strateginen johtaminen ja kilpailuetu

Porterin (1984) analyysissä korostetaan toimialan ja kilpailijoiden analyysiä. Hänen mukaansa toimialan kilpailuun vaikuttavat alan mahdolliset tulokkaat, korvaavat tuotteet sekä ostajien ja toimittajien vaikutusvalta. Toimialan keskiössä pyörii alan yritysten välinen kilpailu (Porter 1984, 24). Kaikki nämä kilpailutekijät vaikuttavat alan intensiivisyyteen ja kannattavuuteen ja juuri nämä tekijät ovat strategian kannalta olennaisia. Kun yrityksen liiketoiminnan taloudellista puolta tarkastellaan kilpailuedun näkökulmasta, keskitytään yrityksen mahdollisuuksiin ja valmiuteen luoda hyvää tuottoa pääomalle sekä kykyyn yhdistää liiketoimintastrategia taloudellisiin tekijöihin ja pääomamarkkinoihin pitkällä aikavälillä. Käytän kilpailustrategiaa tutkimukselleni sopivana teoreettisena viitekehystenä, sillä sen avulla pystyn suhteuttamaan operatiivisen johdon näkemyksiä strategian osa-alueista toimialan vallitseviin tekijöihin. Heidän puheissaan korostuivat monta kertaa esimerkiksi kustannustason alhaalla pitäminen ja läpimenoaikojen lyhentäminen. Varsinkin kilpailuetua luovasta tuotedifferoin-

nista kuulin monia erilaisia näkemyksiä yrityksen johdon sisällä. Korostan kilpailuedun teorian tärkeyttä strategiatyössä sillä perusteella, että ilman kilpailuetua yrityksellä ei ole taloudellista perustetta olemassaololleen. Kilpailuetu tarjoaa sille syyn olla olemassa ja ilman sitä yritys ei voi menestyä. Kestävän kilpailuedun hankkiminen on kenties kaikkein tärkein yrityksen tehtävä ja samalla merkittävin osa-alue, johon kaikkien yritysten tulisi keskittyä (Porter 1984; 1985).

Kilpailustrategian soveltaminen kohteena olevaan yritykseen onnistuu peruslähtökohdiltaan erittäin hyvin. Toimintaympäristössä on huomattavissa alan keskittymisen rakenteellisia eroja ja kansainvälistä kilpailua. Analyyttistä kehystä tarkastelemalla voidaan saada esille haastateltavien puheista näkemyksiä esimerkiksi vertikaalisesta integraatiosta ja kapasiteetin laajentamisesta sekä uusilla aloilla kilpailemisesta. Vertikaalinen integraatio tarkoittaa teknologisesti erillisten tuotanto-, jakelu-, myynti ja muiden taloudellisten prosessien kombinaatiota yksittäisessä yrityksessä (Porter 1984, 339). Kaikkien toimintojen suhteen on päätettävissä, mitä tehdään itse ja mitä ulkoistetaan. Tämän päätöksen tärkeimmät asiat ovat hyötyjen ja kustannusten mittaluokka ja strateginen merkitys suoraan taloudellisesti ja epäsuorasti integraation organisaatiovaikutusten kautta. Nämä kaikki ovat strategisia päätöksiä ja sitä kautta tärkeä osa liiketoimintaa. Porterin mukaan (1984, 16–17) liikeyrityksen toiminnan luonteesta riippuen yritysjohto voi olla enemmän tai vähemmän tarkempi määrittäessään avainasemassa olevia menettelytapoja ja käyttäessään niitä ohjaamaan yrityksen kokonaiskäyttäytymistä. Tähän tavoitteeseen päästäkseen yrityksellä tulee olla neljä keskeistä tekijää esillä toiminnassaan. Porterin mukaan nämä tekijät ovat avainasemassa olevien henkilöiden henkilökohtaiset arvot, yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, laajemmat yhteiskunnalliset odotukset ja alan taloudelliset ja tekniset uhat.

Klassisen strategian määrittämisen menettelytapana toimii Porterin malli. Yrityksen heikkoudet ja vahvuudet muodostuvat sen resurssien ja valmiuksien profiilista suhteessa kilpailijoihin, kuten yrityksen rahoitusmahdollisuuksista, teknologisesta asemasta ja maantieteellisestä sijainnista. Avainasemassa olevien päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot yhdessä yrityksen vahvojen ja heikkojen kohtien kanssa määrittävät sisäiset rajat, jotka yritys voi omaksumaa kilpailustrategian luomiseksi. Ulkoiset rajat taas määrittävät yrityksen alan ja sen laajemman ympäristön mukaan mahdollisuuksineen ja uhkineen. Sosiaaliset odotukset ovat osa yrityksen arkipäivää viranomaisten toimenpiteissä, moraalivelvoitteissa sekä esimerkiksi paikallisten ihmisten yritykselle asettamissa toiveissa. (Porter 1984, 18–19.)

Tämän analyysin yhteydessä tulee miettiä myös toimialan muutosta, sillä se on tärkeä osa strategiaa. Kilpailuetu kääntyy, jos alan rakenteen muutoksiin ei voida sopeutua. Muutos alan rakenteen yhdessä elementissä laukaisee sarjan muutoksia muilla alueilla. Esimerkiksi markkinointi-innovaatio saattaa kehittää uuden ostajasegmentin ja tämän uuden segmentin palvelminen saattaa aiheuttaa muutoksia valmistusmenetelmissä, joista voidaan saada mittakaavaetua. Yritykset, jotka saavuttavat mittakaavaedut ensimmäisinä, ovat hyvässä asemassa, koska ne voivat aloittaa taaksepäin suuntautuvan integraation, joka vaikuttaa edellä mainittuihin voimasuhteisiin toimittajiin ja asiakkaisiin nähden. Alan kehitystä tapahtuu aina lähes kaikilla toimialoilla ja se vaatii strategista reaktiota. (Porter 1984, 221–222.)

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys strategisen johtamisen osalta rakentuu siihen, että pelaamalla kilpailustrategiaa haastateltavieni vastauksiin strategian luonteesta ja asiakkaan merkityksestä voin tulkita sen, millä tavalla tutkimuksen keskiössä olevat ihmiset kokevat eri painopistealueiden merkityksen ja tärkeyden. Tämä näkyy erityisesti strategisina valintoina tuotannon suhteen, sillä siinä yritys soveltaa vertikaalista integraatiota, eli on vastuussa kahdesta toiseensa liittyvästä arvoketjuprosessin tuotantovaiheesta.

Kuvio 1. Kilpailustrategian kenttä Porterin mallin mukaan



Tutkimaani kohdetta voi pitää monialayrityksenä ja Porterin (1984) mallin mukaan tällaisen monialayrityksen yritysstrategiaan liittyy kaksi peruskysymystä. Ensimmäiseksi tulee määrittellä toimialat, joissa se kilpailee. Toinen tärkeä jako on yrityksen liiketoimintastrategioiden koordinointi. Suhtautuminen molempiin tulisi määräytyä kilpailuedun mukaan, eli sen, miten koko yritys voi edistää liiketoimintayksiköiden kilpailuetua (Porter 1984, 431). Koordinoinnissa tärkein painopiste tulee olla sellaisilla aloilla, jotka selvästi edistävät yrityksen kilpailuetua. Teoriaa kutsutaan horisontaaliseksi strategiaksi ja tutkimassani yrityksessä kyse on juuri läheisillä aloilla toimivien liiketoimintayksiköiden yhteiskäyttömahdollisuuksista ja resurssien jakamisesta urakoinnin ja konevalmistuksen kesken. Ryhmän, sektorin ja yrityksen ytimenä tulisi kuitenkin olla selkeä strategia. Porterin (1984, 432–433) mukaan suurimmat haasteet horisontaalisen strategian noudattamisessa liittyvät yksittäisen liiketoimintayksikön menestyksen optimointiin sitä kautta, että liiketoimintayksiköt arvostavat yhteiskäyttömahdollisuuksia eri tavoin eivätkä pääse yhteisymmärrykseen niiden hyödyntämisestä. Tällaiset organisatoriset esteet ilmenevät erityisesti silloin, kun liiketoimintayksiköiden strategiat kehittyvät yhteiskäyttömahdollisuuksia heikentävästi. Siksi on tärkeää huolehtia, ettei liiketoimintayksiköiden strategioiden kesken ole yhteiskäyttöä haittaavia ristiriitaisuuksia. Horisontaalisen strategian laatimisessa tulee korostaa aineellisen yhteiskäytön mahdollisuuksien kartoittamista. Ensin tutkitaan kunkin liiketoimintayksikön arvoketjua ja havaitaan todelliset ja potentiaaliset yhteiskäyttömuodot. Toisessa vaiheessa kartoitetaan yhteiskäyttömahdollisuudet yrityksen nykyisten liiketoimintayksiköiden ja sellaisten toimialojen välillä, jotka eivät vielä ole yrityksen portfolioissa. Kolmantena kohtana aineellisen yhteiskäytön jälkeen keskitytään aineettoman yhteiskäytön muotoihin. Silloin pitää etsiä ne arvotoiminnot, joissa yrityksellä on sellaista merkittävää tietotaitoa, joka voisi olla käyttökelpoista muissa liiketoimintayksiköissä tai uusilla aloilla. Porter (1984, 439) ottaa esille myös kilpailijasidonnaisten yhteiskäyttömuotojen kartoittamisen ja yhteiskäyttömuotojen merkityksen arvioinnin kilpailuedun kannalta. Tämän voi tiivistää ajattelemalla yrityksen johtajaa, joka tekee päätöksen eniten sen perusteella, mitkä ovat kustannukset ja onko riski yhteiskäytön kuluista suurempi kuin potentiaaliset hyödyt. Asiaa helpottaakseen horisontaalisen strategian pohjana voi käyttää näitä neljää periaatetta päätöksentekoa tukemaan.

Porterin mukaan (1998, 366–367) yritysten useimmin kohtaamat ongelmat horisontaalisen strategian luomisessa liittyvät eri liiketoimintayksiköiden erilaisiin näkemyksiin sisäisten resurssien yhdistämisestä ja luomisesta. Sen hetken menestyneimmät yksiköt ovat usein halettomia luomaan sisäisiä verkostoja ja jakamaan tietoa. Tämä asia tulee ottaa huomioon

myös strategian jalkauttamisessa, sillä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri rohkaisevat tiedon jakamiseen ja uuden tiedon luomiseen, johon keskitytään strategiatutkimuksessa yhä enemmän uusien innovaatioiden toivossa (Kim & Mauborgne 2005; Kamensky 2008). Myös strategisten bisnesalueiden yksiköt tapaavat kehittyä tavalla, joka heikentää keskinäisiä suhteita siitä syystä, että kahdella yksiköllä voi esimerkiksi olla sama asiakas, johon suhtaudutaan eri tavoin. Toinen yksikkö voi painottaa tuotedifferointia asiakkaan mieltymyksiä mukaisesti, kun taas toinen pyrkii kilpailuasemaan hinta-laatusuhteella. Tällaiset päällekkäisyydet voivat hämärtää yrityksen brändiä ja hämmentää ostajia. Asiaan liittyy tiukasti myös hinnoittelu, sillä itsenäiset hinnoittelu- ja investointipäätökset voivat erota firman linjasta. Tällaisia tapauksia ovat henkilöstön erilaiset palkitsemiset ja tavarantoimittajien kanssa tehdyt erillissopimukset esimerkiksi yhdellä paikkakunnalla poiketen yrityksen muista tavarantoimittajista. Jos kaikkia tekijöitä miettii kokonaisuutena, voi tulla eteen tilanne, jossa yksi bisnesyksikkö muodostaa ulkopuolisia alliansseja ja koalitioita esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin suhteen. Tällainen yritteliäisyys voi kehittää koko yritystä nousevan yksikön mukana, tai sitten kolauttaa koko organisaatiota huonompaan suuntaan. Pahimmillaan kilpailijat pääsevät käsiksi arvoketjuun ja siksi on hyväksyttävä suuremmat sisäiset kustannukset sisäyksikköjen välisissä suhteissa, mutta johtajat harvoin näkevät asian näin.

Kuvio 2. Horisontaalisen strategian koordinointi



Horisontaalisen strategian luominen on siis erittäin haastavaa mille tahansa monialayritykselle ja selvää on, että toimiakseen yhtenäisenä organisaationa kunkin liiketoimintayksikön yhteistoiminnan edut on kartoitettava huolellisesti ja mietittävä kustannusten ja hyötyjen suhdetta. Kuten Porterin mallin mukaan on nähtävissä, kaikkia kustannuksia ja hyötyjä ei kuitenkaan voida pelkästään taloudellisilla tunnusluvuilla selvittää, sillä kilpailuetu perustuu myös tiedon tuottamiseen organisaation sisällä ja sen hyödyntämiseen (vrt. Mintzberg 1994; Nonaka & Takeuchi 1995). Strategiatutkimuksen kannalta on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota toisaalta tutkittavien kohteiden erikoispiirteisiin ja erilaisuuteen, mutta yleisiä malleja ajatellen myös yhteisiin tekijöihin, joihin voi lähtökohtaisesti tukeutua horisontaalisen strategian muodostamisessa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkittava yritys Mantsinen Group Ltd Oy

Mantsinen Group Ltd Oy-konsernilla on kaksi keskeistä liiketoiminta-aluetta. Se tarjoaa asiakkailleen kokonaisurakointipalveluja sekä suunnittelee ja valmistaa koneita erilaisten materiaalien käsittelyyn. Yrityksen toiminta alkoi 1970-luvun alussa puutavaran kuljetuksella ja puunkäsittelyn urakoinnilla, jolloin veljekset Veli ja Juhani Mantsinen perustivat konevuokrausyhtiö VELI-JUSSIN. Tänäpä vahvasti kansainvälisessä yrityksessä työskentelee yli 500 henkilöä. Mantsinen-konserniin kuuluu emoyhtiön Mantsinen Group Ltd Oy:n lisäksi tytäryhtiö OOO Mantsinen Venäjällä. Yrityksen päätoimipaikka on Ylämyllyllä, jossa toimii myös yrityksen konepaja. Yrityksen liikevaihto vuonna 2011 oli noin 50 MEUR.

3.2 Aineiston ja empiirisen tutkimuksen toteutus

Aineistonani on teemahaastattelun avulla kerätyt 12 haastattelua, joissa olen haastatellut Mantsinen Group Ltd Oy:n yrityksen johdon elokuussa 2011. Keräsin aineiston haastattelemalla viittä Mantsisen hallituksen jäsentä ja kolmea myynnin ja markkinoinnin johtajaa. Lähipänä itse koneiden valmistuksen prosessia olivat haastatellut yrityksen kuljetus- ja tuotantopäälliköt. Mukaan otin myös toimitusjohtajan ja yrityksessä vaikuttavan laatupäällikön. Menetelmänä teemahaastattelu soveltui parhaiten tutkimusongelmani avaamiseen. Avoin teemahaastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelu on mahdollisimman avoin eikä perustu mihinkään valmiiseen kysymysrunkoon. Haastattelun tukena on kuitenkin muistilista muutamista avainsanoista. Lähtökohtana on ajatus, että haastattelu on vuorovaikutteinen prosessi, jossa haastattelija ja haastateltava vaikuttavat toinen toisiinsa ja yhdessä luovat uutta ymmärrystä. Se tarkoittaa, että myös tutkija on osallisena vuorovaikutuksessa ja näin ollen ei voi olla ulkopuolinen objektiivinen tarkkailija, vaan tilanteeseen osallistuja. (Stacey & Griffin 2005, 23 – 24.) Halusin kuitenkin jäsentää aineistoani tarkemmin ja helpottaa sen tulkittavuutta, joten tein haastattelun tueksi tarkat kysymykset, jotka kysyin kaikilta haastateltavilta samassa teemajärjestyksessä. Siksi aineiston keräämisen metodina oli puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Haastattelun teema-alueet, eli aihepiirit oli etukäteen määrätty ja kävin kaikkien haastateltavien kanssa etukäteen päätetyt teemat läpi. Luokittelin kysymykset kolmeen eri luokkaan. Ensin kysyin viisi kysymystä liittyen strategiseen ajatteluun ja sen näkymiseen omassa toimenkuvassa sekä tutkimassani organisaatiossa. Tämän jälkeen jatkoin viestintäaiheisilla kysymyksillä, joita esitin kolme kappaletta ja lopussa pyysin pohtimaan konkreettista toimintatapaa, jonka avulla strategia saataisiin jalkautettua kaikille organisaation tasoille. Jos tähän löytyi väline, kysyin miten siitä tehtäisiin helppokäyttöinen. Loput kolme kysymystä liittyivät asiakkuuden rooliin materiaalinkäsittelykoneiden myynnin ja urakoinnin osalta sekä strategian läpimenon mittaamiseen. Halusin nostaa tämän yhdeksi teemaksi, sillä kyseisessä liiketoiminnassa after sales ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen korostuvat merkittävästi.

Halusin selvittää, miten Mantsinen Group Ltd Oy:n operatiivinen johto suhtautui strategiseen johtamiseen ja miten he kokivat strategian täytäntöönpanemisen ja siihen liittyvät ongelmat. Haastattelu tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on joustava, moniin lähtökohtiin ja tarkoituksiin sopiva menetelmä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 14). Koska aloitin tutkimukseni keräämällä ensin aineiston ja sitten tekemällä siitä johtopäätöksiä koin myös, että on monia seikkoja, jotka vaikuttavat tutkimuksen kulkuun. Haastateltavieni subjektiiviset kokemukset riippuvat paljon heidän maailmankatsomuksestaan ja siitä, mikä heidän tehtävänsä ja toimenkuvansa organisaatiossa on. Olin heidän kanssaan myös jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja tämän asian otin huomioon tutkimusta tehdessäni havaintojeni muodossa. Tutkimukseni narratiivinen luonne korostuu, koska haastattelin ihmisiä, jotka jäsensivät strategian luonnetta ja merkitystä retrospektiivissä kokemuksiansa ja merkitysten antamisen prosessin kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset kehittävät ymmärryksen sattuneista tapahtumista sekä kokemuksestaan aina jälkikäteen, eli kokemukset saavat merkityksensä kertomuksissa, joilla asia annetaan muiden tietoon. (Weick 1995; Gabriel 2004, 63.) Ihmisten kokemuksia ja niiden merkityksiä voidaan tutkia vain, jos tutkittava kertoo tai muulla tavoin ilmaisee kokemuksiansa (Latoma 2009, 17). Tutkimukseni haastatellut siis muodostivat tarinoita tapahtuneesta jälkikäteen ja tilanteessa korostui strategian näkeminen osana yrityksen yleistä sekä omaa päivittäistä toimintaa.

Yksi ihmistutkimuksen tärkeimpiä lähtökohtia on kyky symboloida maailmaa ja tämän takia kieli on luonteeltaan sosiaalista ja sopimuksenvaraista. Peruslähtökohta on tarve kommunikoida merkityksiä ja se edellyttää kykyä luoda ja ymmärtää symboleja. Siksi ihmistutkimuksen lähtökohta on organistinen malli mekanistisen sijaan. Ihminen eroaa koneesta esimerkiksi siinä, että hän muuttuu ajassa kokemustensa myötä ja on vuorovaikutuksessa ympäristönsä

kanssa. Ihminen on siis aktiivinen eikä vain reaktiivinen. Tutkiessani tiettyä organisaatiota otan myös huomioon sen, että ihmisten käyttäytyminen heijastaa sitä avointa systeemiä, jonka osana ihminen on. Omassa tutkimuksessani tämä on tiiviisti yhteydessä organisaatiokulttuuriin, eli esimerkiksi siihen, että tutkimuksen kohde on perheyrityksestä laajentunut, mutta sen perinteitä edelleen noudattava organisaatio. Haastattelemani ihmiset myös konstruivat todellisuuden sosiaalisesti, mikä on yksi ihmistieteen lähtökohtia. Kun puhumme todellisudesta, on kyse meidän subjektiivisesta tulkinnastamme. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 17–18.)

Ennen varsinaisia haastatteluja tein käytännön ratkaisuja ajankohdan, paikan, haastattelun keston ja haastattelun välineistön suhteen. Halusin käytännön syistä pitää haastattelut työpaikalla, eli Ylämyllyn konepajalla vapaassa järjestyksessä kahden kesken sitä mukaa, kun haastateltavilla oli työpäivän aikana aikaa haastattelulle. Aikaraja oli, että saan kaikki haastattelut tehtyä elokuun 2011 aikana ja tässä onnistuin. Muussa tapauksessa strategian läpimeno olisi ollut jo pidemmälle vietyä ja tämä olisi häirinnyt tuloksia. Tutkija voi myös antaa haastateltavan ehdottaa, missä haastattelu suoritetaan ja haastateltavan oma ympäristö saattaa tarjota kielellistä informaatiota tukevaa tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 74). Tästä syystä suostuin poikkeuksellisesti tekemään yhden haastattelun pyörälenkillä Joensuun Lykynlammen maastossa. Tallennusvälineenä kaikissa haastatteluissa minulla oli sanelukone ja siihen liitettävä mikrofoni. Haastattelujen kestot vaihtelivat 20–40 minuutin välillä ja tähän vaikuttivat eri tekijät, kuten keskustelujen henkilökohtainen taso ja tarve antaa haastateltavien vapaasti kertoa ajatuksistaan. En myöskään halunnut keskeyttää haastateltavia, eikä se kuulu teemahaastattelun luonteeseen.

Kun haastattelut oli kerätty, litteroin ne tekstiksi. Litteroitu aineisto oli yhteensä 55 sivua. Tutkimuksen kannalta on erittäin tärkeää teemoittaa aineistoa sisällönanalyysiä käyttäen huomioiden organisaatiossa ilmenevät tulkinnat itse strategian luonteesta ja sen merkityksestä. Tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta on tärkeää luokitella vastaukset omiin luokkiinsa, jolloin voin vastausten perusteella hahmotella sopivimman tavan jalkauttaa strategia yrityksessä. Aineiston tulkinnan perusteella pystyn teoriaan tukeutuen analysoimaan operatiivisen johdon ajatuksia strategian toimeen panemisesta ja sen vaikutuksesta heidän päivittäiseen työhönsä.

3.3 Tutkimuksen metodologinen viitekehys

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty teemahaastatteluilla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Halusin tietää, mitä haastattelemani ihmiset yrityksen johdossa ajattelivat ja mitkä olivat heidän näkemyksensä ja kokemukset strategiatyöstä Mantsisella. Valitsin haastattelun, koska halusin korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina ja hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, eli olla merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli (Hirsjärvi ja muut 2009, 205). Halusin myös antaa mahdollisuuden tutkia arkoja ja vaikeita aiheita ja oletin, että haastateltavat uskaltavat kertoa aiheista nimettömänä. Jotkut katsovat, että kyselylomakkein kerättävä aineisto olisi sopivampi menettely, koska tällöin tutkija voi jäädä etäiseksi (Hirsjärvi ja muut 2009, 206). Aineistoa tulkitakseni olen käyttänyt sisällön teemoittelua ja osallistuvaa havainnointia. Sisällön teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2005). Olen siis etsinyt litteroiduista haastatteluista yhdistäviä seikkoja ja eroavaisuuksia, jotka olen koodannut kolmeen eri luokkaan ja siitä edelleen työstänyt niin, että pystyn esittämään lukijalle tutkimusongelmaa valaisevia sitaatteja. Nämä lainaukset antavat havainnollistavia esimerkkejä tutkimuksen tuloksista perustelemaan analyysilukua.

Tutkimukseni metodologian voi tiivistää tulkinnan ja ymmärryksen, eli hermeneutiikan piiriin. Tärkein asia tulkitessani haastateltavien kertomuksia on siis muistaa, että tulkiten toisten kertomaa, eli toisten elämysmaailmaa. Teen tutkimusta, jossa tarinan, kertomuksen tai narraation käsitettä käytetään ymmärtämisvälineenä ja tätä tarkoittaa tutkielmani aineiston tulkitseminen narratiivisesti.

3.3.1 Aineiston analyysi kokemusperäisen tulkinnan mukaan

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle ilman ennakko-oletuksia tai määritelmiä. Aineistoa tulkittaessa lähtökohtana on aineistolähtöinen analyysi, eli teoria rakennetaan empiirisestä aineistosta lähtien, alhaalta ylös. Jotta metodini avulla pystyn tekemään tulkintoja tekstistä, on tärkeää jaotella aineistoa teemoittain erilaisiin luokkiin ja siitä tässä tutkimuksesta on juuri kyse. (Eskola & Suoranta 1998, 19.) Tällaista aineiston teemoittelua tarvitaan erityisesti silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkun tietyn ilmiön olemuksesta. Se sopii tähän tutkimukseen, koska halusin tietää, miten operatiivinen johto kokee strategian merkityksen ja sisällön ylipäättänsä. Vastaukset teettämäni temahaastattelun kysymyksiin jakautuivat näin erilaisiin luokkiin, jotka helpottivat sisällön analysointia.

Jürgen Habermasin tieteenperinteen jaottelun mukaan empiiris-analyttinen ja rekonstruktii- vinen tiede jakavat tieteen kahteen eri luokkaan. Aihetta voidaan tarkastella kolmen käsitepa- rin kautta. Ensimmäinen käsite kuvaa tutkimuksen kohteena olevan todellisuuden luonnetta, eli ontologiaa. Toinen ja kolmas käsite ovat epistemologisia käsitteitä, jotka kuvaavat erilais- ten todellisuuksien luonnetta. Kyseessä on siis jako havaittavan todellisuuden sekä symboli- sesti rakennetun todellisuuden käsitteisiin. Empiiris-analyttinen tiede pohtii sitä, mikä on aistein havaittavissa ja rekonstruktiiivinen tiede tutkii symbolisesti rakentunutta merkitysto- dellisuutta. (Perttula & Latomaa 2008, 20–21.) Oletan tutkimuksen perustaksi sen, että ihmis- ten kertomuksien kuunteleminen ja kuulemisen tulkitseminen on hyvä tapa saada tietoa hei- dän kokemuksistaan ja tulkinnasta strategian luonteesta. Olen paikantanut aineistosta sitaatte- ja tukemaan tutkimuskysymyksiä ratkaisemista aineiston perusteella ja tässä prosessissa ihmisen kokemuksellisuus on ollut suuressa roolissa. Aihetta tutkineet Perttula ja Latomaa (2008) näkevät kokemuksellisuuden ymmärtämisen kahtena erilaisena tapana ymmärtää. Ai- heeseen uppoutunut ymmärtäminen tarkoittaa ihmiselle välittömästi aiheesta muodostuvaa kokonaisuutta. Toinen näkemys on rakentava ymmärtäminen, jossa ihminen rakentaa itsel- leen elämäntilanteen, eli käsitteellistää abstraktille tasolle ulottuvuuden, johon kohdistuu ymmärtämistä (Perttula & Latomaa 2009, 120–121).

Haastattelujeni analyysissä käytin kokemuksellisuuden teoriaa kartoittamaan operatiivisen johdon tulkinnan ulottuvuuksia. Tulkitsin kokemuspohjaisia kertomuksia ja niihin sisältyviä merkityssuhteita. Ne merkityssuhteet, jotka eivät täydenny elämyksellisesti valmiiksi, ovat fenomenologisesti ajateltuna tiedostamattomia kokemuksia. Tiedostamattoman ja tietois-

kokemuksen välinen ero on elämyksellisesti melko hämärä (Perttula & Latomaa 2009, 119). Kokemusten jaottelussa olen tutkimuksessani käyttänyt Perttulan (1994) sekä Perttulan ja Latomaan (2009, 123–132) nelijakoa, johon kuuluu kokemuslaaduista intuitio, tieto, tunne ja usko. Jaottelu on melko väljä, mutta kiinnitän huomiota erityisesti siihen, miten haastateltavat puhuvat strategiasta esimerkiksi uskon asiana, kun taas toiset korostavat yrittäjälähtöistä intuitiota.

Koska laadullisen aineiston analyysillä pyritään luomaan aineistoon selkeyttä ja uutta tietoa tutkittavasta asiasta, on tieto pystyttävä tiivistämään kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tuloksena informaatioarvo kasvaa, kun hajanaisesta aineistosta luodaan selkeä kokonaisuus. Tässä tapauksessa kieltä, eli haastatteluvastauksia tulkitaan sosiaalisen todellisuuden tuotteina ja huomioin sen, että kielellä pyritään rakentamaan tiettyjä versioita asioista, eikä vain kuvaamaan jotakin tiettyä ilmiötä. Tutkimuksen kannalta tämä on haaste, sillä jokainen haastateltava tuo aineistoon oman versionsa sosiaalisesta todellisuudesta ja haastatteluissa sain kuulla monta eri tapaa käyttää kieltä vuorovaikutuksellisessa tilanteessa, jossa haastattelun johtoasemassa olevia työntekijöitä. (Eskola & Suoranta 1998, 138–143.)

Lähestyin aineistoa tematisoinnin kautta ja nostin esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tuloksia vertailemalla sain selville tiettyjen teemojen esiintymisiä ja erityisesti tapaa puhua niistä. Teemoittain järjestetyt sitaatit ovat mielenkiintoista tutkimusaineistoa ja ne antavat hyvän mahdollisuuden tehdä analyysia ja johtopäätöksiä haastateltujen tulkinnoista. Onnistuakseen teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tässä tutkimuksessa näkyy lomittumisena toistensa kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176.) Tällä tavalla tarinoista voi poimia tutkimusongelmien kannalta olennaista tietoa ja koska käytän aineistolähtöistä analyysia, on haastattelulainauksia käytetty johtopäätöksiä koskevassa luvussa neljä varsin paljon.

Purin litteroidun haastatteluaineiston kolmeen eri luokkaan samalla tavalla kuin myös haastattelun teemat oli luokiteltu kolmeen eri aiheeseen. Tämän jälkeen koodasin aineiston teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen. Tärkeä seikka aineiston tulkinnassa on oletus siitä, että jo ennakkoon pidän aineistoa esityksenä strategian tulkinnasta organisaation johdon kesken. Ensimmäisen luokan muodostavat haastateltujen tulkinnat siitä, mitä strategia on. Haluan saada mahdollisimman hyvin selville tulkinnan siitä, minkälaisia merkityksiä haastateltavat antavat kysymyksissä esitetyille strategia-termille ja miten he kertovat omasta suhteestaan strategiatyöhön. Lähdin analysoimaan vastauksia tuotannollisten seikkojen sekä avainase-

massa olevien henkilöiden henkilökohtaisten arvojen ilmenemisellä vastauksissa. Tulkitseni aineistoa teemoitteluun perustuvalla sisällönanalyysillä ja tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan poimin esiin henkilöstön sitouttamisen keinoja sekä erittelen strategisia näkemyksiä tuotannon suuntaamisesta haastatteluvastausten perusteella. Teoreettisen etukäteisolettamuksen mukaan seuloin teemahaastattelurungon avulla sellaisia kohtia tekstistä, jotka kertovat kyseisestä asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 153).

Toisen luokan aineiston tulkinnassa muodostavat haastateltujen kertomukset strategian jalkauttamisesta. Toinen tutkimuskysymys oli, mitä tulee ottaa huomioon, jotta strategia voidaan jalkauttaa ja näin ollen organisaatio pitäisi saada työskentelemään strategian mukaisesti. Tämän takia oli helppo etsiä aineistosta haastateltavien näkemyksiä jalkauttamisvälineestä. Vaikeuden analyysin tekemiseen tuotti jokaisen kahdentoista haastatellun hyvin erilainen näkemys sopivasta strategian jalkauttamisvälineestä.

Viimeinen luokka haastatteluaineiston jaottelemiseen muodostui strategian onnistumisen mittaamisesta ja vaikutuksesta asiakkaisiin. Perustelin kysymysten vastausten yhteenkuuluvuuden sillä, että onnistuessaan strategia auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteeseensa, eli tässä tapauksessa kannattavuuden parantamiseen myynnin ja urakoinnin suhteen ja molemmissa tapauksissa tuotetaan palveluita ja tuotteita asiakkaille.

3.3.2 Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista. Tässä tapauksessa kyse oli aktiivisesta osallistuvassa havainnoinnissa, koska vaikutin aktiivisesti läsnäolollani tutkittavaan ilmiöön työskentelemällä laivalogistiikan kehitysprojektissa projektityöntekijänä. Samaan aikaan tarkkailin yrityksen kulttuuria esimerkiksi epävirallisissa tilanteissa ja havainnoin operatiivisen johdon päivittäistä työskentelyä kiinnittämällä huomiota erityisesti strategisen johtamisen ilmenemiseen tai sen puuttumiseen. Havainnoista tein muistiinpanoja. Vertailun vuoksi passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan osallistumista tutkittavaan tilanteeseen ilman vaikuttamista tilanteiden kulkuun (Anttila 1996, 218–224). Olin aiemmin tehnyt urakointikohteissa kehitysprojektia sekä konepajalla yhdessä laatujohtajan kanssa työtyytyväisyysmittausta. Projekteissa mukana oleminen auttoi haastateltavien tarinoiden tulkitsemisessä, mutta tiesin kuitenkin, että tällä asialla on vaikutus tutkimustilanteeseen.

seen. Silti katsoin pystyväni tutkimusmenetelmää ja aineistoa hyödyntäen luotettavaan tulkin-
taan aiheesta. Tutkijan on pystyttävä erittelemään oma roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus
tutkimustilanteeseen. Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä, että havainnoija osallistuu
tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa ja tämän toteutin samaan aikaan keräämällä muis-
tiinpanoja tilanteista, jotta havainnointini erottuisi arkipäivän havainnoinnista ja olisi tieteel-
listä. Oli kuitenkin selvää, että minulle muodostui operatiivisen johdon silmissä tutkijan rooli,
vaikka en erikseen kertonut, että haastattelujen lisäksi havainnoin myös heidän toimintaansa.

3.3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioitaessa on otettava huomioon useita
seikkoja. Tutkimus sekoittaa kahta eri menetelmää, aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja osal-
listuvaa havainnointia ja kaikissa kohdissa tutkijan rooli ei ole objektiivinen sivustaseuraaja.
Tutkimus on yrityslähtöinen, joten ensimmäinen tutkimuksen rajausta syntyi yhteistyössä yri-
tyksen kanssa. Tutkijan osallistuva havainnointi ja teoriaan perehtyminen vaikuttivat teema-
haastattelun kysymysten laatimiseen. Toisessa vaiheessa puolistrukturoidut teemahaastattelut
tarjosivat haastatelluille mahdollisuuden kertoa näkemyksiään luottamuksellisesti ennakkoon
sovittuna aikana ja rauhallisessa paikassa. Näin haastateltavat saivat oman äänensä kuuluviin
ja pystyivät kertomaan myös mahdollisista odottamattomista teemoista. Teemahaastattelu
antoi myös minulle mahdollisuuden täsmentää kysymyksiä ja tehdä tarkentavia kysymyksiä
esimerkiksi silloin, kun koin, että haastateltava ei ollut ymmärtänyt kysymystä täysin ja näin
vältettiin tutkimuskysymyksien väärinymmärrykset (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Validitee-
tin puolesta sain varsin kattavan otannan yrityksen operatiivisesta johdosta (n=12), mutta
ulkopuolelle jäi suurin osa yrityksen keskijohtoa esimerkiksi urakointikohteissa. Keskiössä
oli kuitenkin yrityksen johto, jolla on suurin vaikutus strategian suunnitteluun ja siksi
strategiatyön etenemistä Mantsisella voidaan jatkossa kartoittaa jatkotutkimuksella, jossa
tutkitaan itse strategian toteutumista. Haastattelemani ihmiset yrityksen johdossa olivat sovit-
tu alustavasti yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa ja lopuksi valikoin vielä itse oman
näkemykseni mukaan haastateltaviksi ihmiset, joilla koin olevan eniten kokemusta ja näke-
mystä yrityksen toiminnasta.

Teemahaastattelun haastattelurungon (liite 1) pyrin saamaan tarpeeksi yleiseksi, ettei strategi-
an teoreettinen luonne termeineen ja muotisanoineen pääsyt liikaa sotkemaan haastateltavien

käsitystä siitä, mistä oli kyse. Halusin myös liittää kysymykset jokaisessa teemassa samalla tavalla käytäntöön. Ensin kyselin ilmiön yleistä luonnetta ja kunkin teeman viimeiset kysymykset painottuivat ilmiön näkymiseen päivittäisessä työssä. Tein myös tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan, jos haastateltava ei esimerkiksi ymmärtänyt kysymystä ”Millaisella välineellä strategia saataisiin jalkautettua?” Jos haastateltava kysyi, mikä väline oikein sitten voisi olla, vastasin tarkentavasti välineen tarkoittavan esimerkiksi yrityksen sisäisen informaation välinettä, kuten infotaulua tai vaikkapa toimitusjohtajan puhumista henkilöstölle yhteisessä tilaisuudessa.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli mittaustulosten toistettavuutta voidaan arvioida kolmella tavalla. Tärkein vaihe on mittaustulosten toistettavuuden arviointi ja toiseksi pohdinta kahden eri tutkijan tulosten samankaltaisuuksista ja erilaisuuksista tässä tutkimuksessa. Lopuksi on syytä pohtia kahden rinnakkaisen tutkimusmenetelmän aiheuttamaa muutosta. Tämä kuitenkin soveltuu paremmin määrälliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ovat tutkijan avoin subjektiviteetti ja se, että tutkija itse on tutkimusväline. (Hirsjärvi ja muut, 2009, 231.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti on huomioitu myös haastattelurungon testaamisella ja koehaastattelulla sekä haastatteluiden nauhoituksen avulla jopa poikkeuksellisissa olosuhteissa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Pälletkätiset tulkinnat strategiasta – Johdatus Mantsisen operatiivisen johdon strategiätulkintaan

Tutkimukseni kohteena olivat Mantsisen johdon kertomukset strategiasta, sen toimeenpanosta sekä asiakkaan roolista yrityksen strategiassa. Tässä tutkimuksen tuloksia esittelevässä luvussa kuvaan teemoitellun aineiston pohjalta esimerkkien avulla Mantsisen operatiivisen johdon näkemyksiä strategiatyön päämäärästä tuottaa lisäarvoa yritykselle. Pohdin myös parasta jalkauttamistapaa uudelle strategialle ottaen huomioon ihmisten johtamisen ja motiivoinnin. Tulosten perusteella on mahdollista mitata strategian onnistumisen lähtökohtia kyseisessä organisaatiossa ja perustellusti muokata yrityksen strategiaa vastaamaan toimialan tarpeita. Luvun loppuyhteenvedossa ja johtopäätöksissä vastaan tutkimuksen pääkysymykseen eli siihen, mikä on operatiivisen johdon merkitys strategian jalkauttamisessa tutkimassani tapauksessa.

Jokainen haastateltava käytti omaa tapansa kertoa ja tulkita asioita. Silti haastatteluista löytyi yhteisiä teemoja. Näitä haastatteluaineiston läpileikkaavia asioita olivat strategian jalkauttamisessa henkilökohtaisen kontaktin ottaminen henkilökuntaan ja ristiriidat yrityksen tulevaisuuden näkymissä. Tämä korostui erityisesti erilaisissa näkemyksissä uudesta strategisesta ajattelusta, jossa esimerkiksi tuotanto keskittyy enemmän tuotepereeseen, kuin kustomoi jokaisen myytävän koneen erikseen. Paljon näkemyksiä oli myös tulkittavissa siitä, että strategialla on oltava monta tasoa, jotka räätälöidään kullekin osastolle erikseen. Suurimpia eroja ja ristiriitoja aineistossa löytyi suhtautumisessa tuotantoon. Osa johdosta haluaa räätälöidä tuotteet mahdollisimman paljon asiakkaan toiveiden mukaisiksi. Osa taas haluaa keskittyä tuotteiden vakioimiseen ja katsoo tästä koituvan enemmän hyötyä esimerkiksi läpimenoaikojen lyhentymisellä. Havaintojeni mukaan tuotannon puolella tiettyä strategiaa toteutetaan jo hyvinkin tarkasti verrattuna muihin osastoihin. Tämä selittyy paljon sillä, että tekninen suunnittelu on helpommin hallittavissa. Ihmisten käyttäytymisen ja ajattelun muuttaminen tukemaan yrityksen strategiaa vaatii paljon enemmän työtä. Monille strategia tuntui abstraktilta ja kaukaiselta, vaikka sen tärkeys päivittäisessä johtamisessa tunnistettiin. Taustalla on tietysti

myös se, että strategiaa ollaan vasta jalkauttamassa, jolloin kaikki eivät ole vielä ehtineet sisäistää sitä.

Jokainen haastateltava puhui strategiasta organisaatiota ohjaavana ja eteenpäin vievänä käsitteenä. Puheissa korostui strategian voima yhteisten tavoitteiden mahdollistajana. Yksi tärkeimpiä esille nousseita asioita oli se, että lähes kaikki haastateltavat kokivat Mantsisen toimintaa aiemmin leimanneen strategian ja selkeän päämäärän puuttumisen. Kuitenkin haastateltavien keskuudessa osattiin myös huomioda, että aiempi strategia on ollut hyvin yrittäjämäistä ja perustajavetoista, eikä strategiaa ole niin tarkasti tuotu ilmi, mutta sitä on toteutettu tiedostamattakin. Taloudellisesti yritys on kasvanut ja saavuttanut hyviä tuloksia, mutta aineiston perusteella ihmiset uskovat, että laajentumispotentiaalia ja taloudellista kannattavuutta voidaan tulevaisuudessa parantaa keskittymällä johonkin tiettyyn strategiaan. Aineistossa esiintyvää ristiriitaa voi kuvata niin, että vaikka strategiatyöhön uskotaan, ei sitä perustelemaan ole keksitty luotettavia mittareita tai tiettyä jalkauttamisvälinettä. Strategisten tavoitteiden käytäntöön vieminen jäi myös usein kovin abstraktille tasolle. Asia on mielessä tärkeä, mutta sen vaikutusta ei osata paikantaa ja näin konkreettinen strategian vaikuttaminen toimintaan jää usein epäselväksi.

4.2 Erilaisten strategiatulkintojen ilmeneminen tuotannon ja päätöksenteon suhteen

Tutkimus on tehty kvalitatiivisella menetelmällä ja tutkimuskohteet näyttäytyvät kielen käytössä, joka on osa sosiaalista todellisuutta, joita voi olla useita (Eskola & Suoranta 1999, 143). Ihmisten tekemisien moninaisuus on läsnä tutkimuksessani ja tämän takia strategiaa ja sen ymmärrystä tulee tulkita erilaisina kertomuksina nykytilasta, joita pyritään saamaan lähemmäksi yrityksen johdon suunnittelemaa strategiaa. Kaikesta moninaisuudesta ja haastateltavien iästä ja taustasta johtuvista eroista huolimatta haastatteluissa korostui näkemys strategian kohdistamisesta erilaiseksi eri kohderyhmille. Kokonaiskuvan hahmottaminen on tärkeää, mutta tavoitteeseen pääsemiseksi strategia tulee jaotella eri osastoille sopivaksi niin, ettei se ole liian yleisluontoinen kuvaus, jolla ei ole yhteyttä arkipäivän työntekoon. Toinen selkeästi korostuva asia oli myös aiempaa toimintaa leimaava strategiattomuus ja moni haastatel-

tava kertoi, että ennen on tehty paljon erilaisia tuotteita eri paikkoihin, mutta tarvetta olisi keskittyä tuoteperheeseen ja karsia laajasta valikoimasta keskittymällä olennaiseen.

*”Tässähän on semmoinen juttu että tässä on oikein tällainen niin kuin perheyri-
tys aika äkkiä kasvanut tällaiseen kokoluokkaan niin kuin tämäkin siitä per-
heyryksestä.” (H02)*

Edellinen sitaatti kuvastaa firman markkinoidusta tarinasta tutuksi tullutta tapaa katsoa yritystä edelleen perheyriytyksenä ja sitä se onkin, sillä hallituksen jäsenissä on perustajaperheen edustajia kahdessa sukupolvessa. Tausta perheyriytyksenä on osaltaan vaikuttanut siihen, että osa haastateltavista katsoo yrityksen toimintaa 2000-luvulla leimanneen strategiattomuuden. Osallistuessani kehitysprojektiin konepajalla ja urakointikohteissa huomasin molemmissa saman yleisen puhettavan yrityksen historiasta, jossa korostettiin perustajien yrittäjälähtöistä otetta toimintaan. Tämä ilmeni esimerkiksi vertaamalla nykyajan toimimattomia asioita entisen ajan toimintatapoihin. Kuulin useasti yrityksen olevan nykyään niin suuri, että kukaan ei voi hallita kokonaisuutta, kun taas ennen perustajien innovaatiot hyödynnettiin suoraan päivittäisessä toiminnassa. Tällainen tilanne on kuitenkin hyvin yleinen, kun perustamisvaiheessa yrityksen visionäärisenä johtajana toiminut henkilö ottaa pienemmän roolin toiminnasta. Tämän jälkeen suunnan näyttäminen ei perustu enää yhteen henkilöön, jonka intuitiolla ja näkemyksellä tulevaisuuteen suunnataan. Mantsisen organisaatio meni ennen vahvasti eteenpäin perustajien ollessa vielä enemmän mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Siirtyminen uudenlaiseen strategia-ajatteluun on vienyt vuosia ja tilanteen muuttuminen positiivisempaan suuntaan on selvästi huomattu johdon keskuudessa.

”Kyllä tästä sellainen henki on jäänyt noin viimeisen vuoden aikana, että ennen kaikkea on kehitetty omia tuotteita ja tästä on tullut enemmän tällainen mallistostrateginen ajattelu, että mitä tämä yritys aikoo valmistaa ja mitä tämä yritys aikoo myydä.” (H02)

Tuotannon strategiana on siis aiemmin ollut erittäin joustava malli valmistaa materiaalinkäsittelykoneita asiakkaan toivomusten mukaisesti ja kustomoida ne pitkälle. Tämä on aiheuttanut toisaalta ongelmia toimitusaikojen venymisenä ja näkynyt hieman kaoottisena toimintana. Aineiston perusteella on kuitenkin selvää, että tällainen joustava malli on osa aiempaa Mintzbergin perustajien enemmän tai vähemmän tietoisesti luomaa yrittäjäkoulukunnan mukaista strategiaa. Tässä mallissa vahvuudet ovat Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (2009, 149) mukaan nopeudessa reagoida asioihin ja tunteellisessa sekä omistautuneessa suhtautumisessa organisaation tulevaisuuteen. Stacey (1992) osoitti kuitenkin, että ongelmat piilevät yhden tai kahden visionäärisen johtajan halussa saada kaikki muut johtajat ajattelemaan juuri samalla tavalla sekä siinä, että visionääristä johtajaa kohtaan asetetaan epärealistisia odotuksia. Organisaatiokulttuuriin tämä luo liikaa riippuvuuden tunnetta ja se haittaa uuden oppimista ilman ennakkoluuloja. Haastatteluissa asiaa käsiteltiin seuraavalla tavalla.

”Kun yhtiön perustana on tuota hyvinkin joustava tekemisen malli, niin se strategian tavallaan sisäistäminen, todellisuudessa onkin saattanut olla strategia jota on noudatettu, mutta ei olla tunnistettu -- ehkä tässä onkin nyten sukupolven nuorennuksen kautta muuttumassa tunnejohtaminen strategiajohtamiseksi.”(H08)

On merkittävää, että haastateltava erottaa tunnejohtamisen ja strategiajohtamisen, koska varsinkin perheyriyten suhteen tunteellinen suhtautuminen yrityksen elämäntehtävän jatkamiseen perustajan jo siirryttyä taka-alalle voi olla merkittävä kilpailuedun luoja (Porter 1984; Kamensky 2008). Haastateltava kokee siis tunnejohtamisen liian tempoilevana strategisen johtamisen muotona. Tämä sama toistui useissa haastatteluissa, mutta toisaalta puhuttiin myös joustavan tekemisen pohjautuvan tunneperäiseen suhtautumiseen ja sillä yritys on noussut pienestä suurempaan mittakaavaan. Toki on myönnettävä, että myös ilman haastateltavan mainitsemaa joustavan tekemisen mallia olisi myös ollut mahdollista kasvaa yrityksenä suurempaan mittakaavaan.

Yksi tärkeimpiä toistuvia teemoja oli suhtautuminen tuotantoon ja haastateltujen vastauksista löysin teemoittelun kautta kaksi erilaista tapaa suhtautua yrityksen tuotannon painopisteeseen. Kyse on mallistostrategiasta ja käytännössä siitä, miten pitkälle konepajan koneita ol-

laan valmiita muokkaamaan asiakkaan toiveen mukaisesti. Haastatteluissa tuli selvästi esille ajatuksia tuotteiden vakioimisesta, mutta käytäntö koettiin kuitenkin strategiasta poikkeavaksi.

”Musta tuntuu että logistiikkapalveluissa idea on sinällään kirkkaampi. Siellä on pidemmät asiakassuhteet. Näkemys siitä toiminnan parantamisesta on pyörinyt jo pitkään ja toteuttaminenkin on varmaan selkeämpää. Mutta tehtaalla me ollaan vielä sellaisessa murrosvaiheessa. Koko ajan tuotanto muuttuu, tuotteet muuttuvat ja asiakkaissakin tapahtuu muutoksia. Päätökset eivät pysty olemaan linjakkaita vielä.”(H08)

Strategian ajatellaan siis ohjaavan yleisesti tuotannon suunnittelua, mutta käytännössä se ei vaikuta kuitenkaan niin kuin on sovittu, vaan konfliktitilanteissa toimintatavoista joudutaan neuvottelemaan yhä uudelleen. Huomattavaa on myös haastateltavan tulkinta tässä tapauksessa siitä, että päätökset eivät ole strategisesti linjakkaita vielä, eli muutoksen koetaan olevan vielä tulossa. Tämä liittyi kolmessa muussa haastattelussa uuden toimitusjohtajan käyttämään jatkuvan kehittämisen malliin ja hänen uskottiin tuovan linjakkuutta organisaatioon.

Selvää haastateltaville oli pyrkimys läpimenoaikojen lyhentämiseen. Tämä ilmiö on tiiviisti yhteydessä siihen, että vaikka tuotantoprosesseissa onkin monia luontaisia kokoetuja, niitä ei voida käyttää hyväksi, jos varastointikustannukset ovat korkeat ja myynti heilahtelee eri aikoina. Silloin tuotanto tulee suunnitella vaihtelevaksi, mikä estää suurten ja pääomaintensiivisten tuotantotilojen rakentamisen ja jatkuvan käytön. Mikäli myynti on myös hyvin sattumanvaraista ja heiluu suurin vaihteluvälein, suurimittaiset tuotantovälineet omaava yritys ei ole edullisemmassa asemassa, kuin aktiivisempi pienempi yritys, vaikka suuremman yrityksen tuotanto-operaatiot olisivatkin tehokkaampia täydellä teholla toimiessa. (Porter 1984, 234). Materiaalinkäsittelykoneiden valmistuksessa on kyse teknologisesti erillisten tuotanto-, jakelu- ja myyntitoimintojen kombinaatiosta. Teoriassa kaikki yritykseltä odotettavat toiminnot voitaisiin suorittaa eri liiketoimintayksiköiden toimesta ja ulkoistaa, mutta on kuitenkin edullisempaa suorittaa huomattavin osa näistä toimista itse organisaation sisäisesti. Kilpailustrategian teoriassa tällaista pohdintaa suoritettavista toimenpiteistä kutsutaan vertikaaliseksi integraatioksi. Jotta vertikaalisen integraation, eli suoritettavien toimintojen kannattava aste

pystytään löytämään, täytyy pohtia taloudellisia ja hallinnollisia seuraamuksia ja etuja. Tavoitteena on löytää tasapaino (Porter 1984, 340–341). Mantsisen konevalmistus on luonteeltaan taaksepäin integroivaa. Tällaisella yrityksellä tulee olla riittävän suuret ostot, jotta se voi ylläpitää yrityksen sisäistä varastoa. Kaikkia kokoetuja voidaan käyttää hyväksi vain, jos yritys hyväksyy epäedullisen kustannustason valmistaessaan panostuotteita itse tai sen täytyy myydä osa ylhäällä sijaitsevan yksikkönsä tuotannosta avoimilla markkinoilla. Ongelma tulee vastaan markkinoilla, jossa yrityksen pitää myydä tuote kilpailijoilleen ja jos yrityksen tarpeet eivät ylitä tehokkaan yksión kokoa, on taas edessä pohdinta kannattavuudesta. Joko rakennetaan suhteellisen tehoton pieni tuotantoyksikkö, joka täyttää vain yrityksen tarpeet, tai tehdään tehokas laitos ja otetaan sen jälkeen vastaan riski oston ja myynnin suhteen avoimilla markkinoilla (Porter 1984, 341–342).

”Meidän tavoite on esimerkiksi läpimenoajan lyhentäminen strategiassa ja tuotteiden tekeminen mahdollisimman pienillä kiinteillä pääomilla. Niin niitä sitten toteutetaan ja tuota meillähän strategiassa on pieni osa valmistuksen ulkoistus. Niitä sitten tarpeen mukaan siirrämme ulos. Vasta juuri tunti sitten kaksi tuotetta meni strategian mukaisesti alihankintaan.” (H12)

Tämä kommentti kuvaa hyvin sisäistettyä strategista ajattelua konevalmistuksen puolella. Konepajateollisuudessa tuotannon suuntaaminen on yksi tärkeimpiä näkökulmia kilpailussa pärjäämiseen ja Mantsisen tapauksessa strategiaan liittyy selvä linjaus tuotannon muokkamisesta uudennlaiseksi koneiden vakioimisen avulla, jolloin asiakkaiden toivomaa räätälöintiä pyrittäisiin vähentämään. Tämä on selvä strateginen muutos, sillä aiemmin kilpailuetua haettiin juuri tuotteiden kovalla räätälöinnillä, josta koitui omat ongelmansa, kuten suunnittelu- vaikeudet ja toimitusten viivästymiset jos aikataulu oli tiukka.

Keskittyminen olennaisimpaan on yksi hyvän strategian perusominaisuuksista. Joskus on pystyttävä luopumaan ja sanomaan ei joillekin asioille. Strategiaan liittyen strategiset bisnesalueet ovat olleet tiivis osa liiketoiminnan strategiaa aina 1960-luvulta asti ja Kamenskyn (2008, 95–96) mukaan strateginen bisnesalue tarkoittaa toiminnan perustasoa, jolle luodaan oma kilpailustrategia. Tarkoituksena on luoda ja ylläpitää omaa kilpailuetua, jonka avulla toimialalla menestytään. Aineistossa korostui paljon pyrkimystä keskittyä tämän kaltaisiin

alueisiin kunkin osaston saralla ja tämän tulkitsin olevan yksi uuden strategian tärkeimpiä kulmakiviä. Ongelmana on saada sama viesti kulkemaan koko organisaatioon. Haasteena ovat myös Imatran ja Uimaharjun urakointikohteet, jotka sijaitsevat satojen kilometrien päässä. Itse matka teitä pitkin ei ole yhtä suuri, kuin ero toimintakulttuurissa ja työaikamuodossa. Molemmissa paikoissa tehtävä työ on vuorotyötä ja henkilöstöä on vaikea saada yhtä aikaan koolle. Tarkastellessani suhtautumista Imatran urakointikohteessa havainnoin, että siellä katsotaan hyvällä, jos firman johto käy vierailemassa paikan päällä. Sen koetaan tuovan päämajaa lähemmäksi työpaikkaa ja osoittavan, että yrityksen johto välittää myös urakointikohteen henkilökunnasta. Toisaalta Ylämyllyn tehtaan porukan katsotaan myös olevan eriarvoisessa asemassa ja omaavan paljon enemmän organisaatiota koskevaa tietoa. Jos työyhteisöllä olisi varmempi käsitys tekemänsä työn positiivisesta vaikutuksesta yhdessä ajatuksen kanssa siitä, että firman johto tietää urakointikohteiden työntekijöiden työn haastavuuden, parantuisi työilmapiiri urakointikohteissa havaintojeni mukaan paljon. Kesällä 2010 tehdyn työtyytyväisyyskyselyn mukaan Imatralla kävi ilmi, että kyselyyn vastanneista alle 10 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että työyhteisössä ihmisiä ohjaavat samat arvot ja normit. Sama ilmiö oli myös tiedonkulussa sekä tasapuolisessa vastuunjaossa, molempien koettiin epäonnistuvan. Katson tämän johtuvan siitä, että urakointikohteissa työnjohtoa on vähemmän ja työyhteisössä omakсутaan mielikuva, jossa ollaan erikoisasemassa sekä hyvässä, että huonossa verrattuna yrityksen päämajaan. Vastauksissa näkyi palautteen puute, vaikka töitä on kovasti tehty ja tämä on selvää, sillä Mantsinen toimii Imatralla Stora Enson paperitehtaalla aliurakoitsijana ja tehdasalueella on tarkkaa, kuka tekee töitä paperiliiton työehtosopimuksella Stora Enson leivissä sekä ketkä tekevät töitä alihankkijana sopimuskauden kerrallaan noudattaen maa- ja metsäkonealan työehtosopimusta. Johdon pieni ohjaava vaikutus on kuitenkin antanut paljon itseenäisyyttä urakointikohteen työntekijöille ja se koetaan havaintojeni mukaan positiivisena.

4.2.1 Avainasemassa olevien henkilöiden tulkinnat strategian sitovuudesta ja liikkumavarasta

Avainasemassa olevien päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot eivät tietenkään aina ole sopusoinnussa yrityksen strategian kanssa. Suurin aineistossa esiintynyt ristiriita oli se, että haastateltavat kertoivat strategian näkyvän suuresti arkipäiväisessä toimenkuvassa, mutta sen merkitys kyseenalaistettiin. Uskon kuitenkin, että vastauksissa oli kyse saman ilmiön eri puo-

lista. Haastateltavien vastaukset kysymykseen strategian näkymisestä omassa toimenkuvassa olivat paljon suppeampia verrattuna kysymykseen siitä, mikä motivoi seuraamaan strategiaa. Vain yksi haastateltu antoi hyvin perustellun vastauksen strategian ja oman näkemyksen törmäyksistä.

”Elikkä se hallituksen määrittelemä strategia, osittain se on väljä, osittain se on tiukempi, tavallaan yritän tiedostaa sen oman liikkumavaran siinä. Yritän suhteuttaa oman tahtotilan ja oman näkemyksen siihen, mikä on hallituksen näkemys ja jos koen niiden olevan ristiriidassa, niin konsultoin sitten puheenjohtajan ja toimitusjohtajan kanssa.” (H12)

Haastateltava siis toteuttaa urakointipuolella voimakasta sisäistä intuitiota liiketoiminnan suunnasta tulkiten hallituksen määrittelemää strategiaa väljänä viitekehyksenä, joka kuitenkin perinteisen strategiapuheen mukaan ohjaa toimintaa. Tärkeä on myös havainto mahdollisista ristiriitatilanteista, jolloin asia hoidetaan henkilökohtaisesti neuvottelussa ylimmän johdon kanssa. Haastateltava antaa ymmärtää suuren liikkumavaran omassa työssään ja tämä on usein yhteydessä myös korkeaan työmotivaatioon.

Haastattelujen läpileikkaava teema oli herääminen strategiatyöskentelyn tärkeyteen viimeisen vuoden aikana. Haastatteluissa korostuivat halu löytää materiaalinkäsittelykoneiden valmistukseen selkeämpi linja sekä tehdä toiminnasta vähemmän poukkoilevaa. Sen katsottiin olevan yhteydessä myös työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Aineistossa korostui suunnan löytäminen ja vakauden kaipuu, mikä on erittäin paljon ristiriidassa toimialan luonteen kanssa. Monesti nopeat suunnanmuutokset saattavat pelastaa suuremmilta karikoilta ja täytyy myös olla rohkeutta lähteä uusille toiminta-alueille. Haastateltavien kertomuksissa motivoitua seurata strategiaa luonnehdittiin juuri näin.

”Siihen kannustaa se, että kun on strategia ja kun on mietitty ja tajuttu tämä homma, niin kaikki on selkeämpää. Tämä homma on suunniteltua. Tällöinen suunnittelemattomuus on ollut tämän firman syntejä jo pitkään, jos siitä pääs-

täisiin eroon, me alkaisimme oikeasti kasvaa yrityksenä ja pikkuhiljaa aikuistumaan.”(H02)

Retorisesti tulkittuna kyse on yrityksen elämänkaaresta ja sen kehitysvaiheista. Aineistona tämä näkyy jaettuna kokemuksena perheyrityksestä, joka on nopealla aikavälillä kasvanut suureen mittaluokkaan ja on tällä hetkellä ikään kuin aikuistumassa. Kehitysvaiheeseen liitetään aineistossa rajoitettua rationaalisuuta ja tällainen toiminta nähdään haitallisena.

”Rauhoittaa tätä poukkoilua, ne ovat ne poukkoilut siinä vaiheessa tuntuneet välttämättömiltä. Sitten jälkeenpäin näissä tilaisuuksissa voidaan useasti sanoa että no ehkä tuostakin olisi voitu olla ihan hyvin poissa. Meidän tulevaisuus ei olisi siitä vaarantunut vaikka olisi jääty muutamasta älyttömyydestä pois.”(H02)

Mikään ohjelmallinen opas strategia ei kuitenkaan voi olla, sillä poukkoilevuus johtuu pitkälti toimialan rakenteesta. Mantsisen toimiala on rakenteeltaan hajaantunut ala, jossa yhdelläkään yrityksellä ei ole huomattavaa markkinaosuutta, eikä yksi yrityksistä voi vaikuttaa voimakkaasti alan lopputulokseen. Hajaantuneilla aloilla ominaista on tuotteiden ja palveluiden differointi (Porter 1984, 229). Mantsinen on toteuttanut tätä periaatetta konsultoivan urakoinnin ja myynnin mallissaan sekä pitkälle vietyinä asiakkaan kuuntelemisena materiaalinkäsittelykoneiden myynnissä. Urakointipuolella kilpailuetuna on toiminut innovatiivisten layoutien soveltaminen tehdasalueiden puunkäsittelyyn.

”Ja sitten tuolla logistiikkapuolella meillä on varmasti yks tärkeä pointti, mikä tässä strategiaan tulee mukaan ja ei ole ehkä niin selvästi sanottu aiemmin, mutta nyt tullaan sanomaan että on tämä konsultointi ja sen tuotteistaminen.”
H01

Tässä kommentissa tulee hyvin esille haastateltavan näkemys strategian suunnittelussa esillä olleesta tuoteperheen standardoimisesta sekä keskittymisestä strategiseen bisnesalueeseen. Tämä kuvaus osoittaa ymmärrystä yrityksen arvon tuottamisesta keskittyen sovittuihin painopisteisiin. Asiakasta palvellessa tämä tarkoittaa esimerkiksi myyntihenkilöstöllä laajempaa ymmärrystä yrityksen mahdollisuuksista urakoinnin ja konsultoinnin saralla, sillä esimerkiksi materiaalinkäsittelykoneen ostaja voisi olla kiinnostunut kokonaisurakoinnistakin, mutta jokaisen asiakkaan kanssa asioivan ihmisen pitää organisaation sisällä tietää se, millaisia asiakkuusmalleja yrityksellä on tarjota. Silti tämä asia ei tullut esille yhdessäkään haastattelussa, vaan kertomuksissa keskityttiin tiettyjen konetyyppien myymiseen, ilman kokonaisvaltaista mallia Mantsisen tarjoamista palveluista. Tämän haastatteluaineiston perusteella yrityksen operatiivisen johdon tulisi olla paremmin tietoinen urakoinnin ja koneiden myynnin välisestä yhteistoiminnosta. Vaikeutena moni voi nähdä osaamiskapeikon urakointimallien suhteen. Teollisuudessa kyseisellä toimialalla tulee jokainen layout miettiä yksityiskohtaisesti ja testata mallin toimivuutta, mutta pelkillä yleistiedoilla on jo mahdollista kertoa asiakkaalle tarjolla olevista malleista ja saada asiakas pohtimaan yrityksen käyttämistä aliurakoitsijana. Tällainen toiminta vaatii urakointimuotojen mallintamista ja haastattelujen perusteella tällaisia malleja on olemassa, mutta ne ovat enimmäkseen urakoinnin osajien omana tietonaan. Kyse on hiljaisesta tiedosta. Nonakan ja Takeuchin (1995) hiljaisen tiedon (Tacit Knowledge) tutkimuksen mukaan tällainen tieto on usein organisaation ydinosaaamista ja sitä tulisi hyödyntää organisaation sisällä enemmänkin kuin pelkästään ydinosajien toimesta. Hiljainen tieto on luonteeltaan tuntemuksiin ja kokemuksiin perustuvaa ja siten vaikea muuntaa eksplisiittiseksi tiedoksi. Hiljaista tietoa on analysoitu monen sitä tarkentavan käsitteen avulla, kuten jaotteleamalla se tekniseen, kognitiiviseen ja sosiaaliseen hiljaiseen tietoon (Nonaka & Takeuchi 1995). Tiedon muunnosprosessi on luonteeltaan sosiaalinen, eli se tapahtuu ihmisten välillä ja tiedon luomisen SECI- mallin (Socialisation, Externalization, Combination ja Internalization) avulla asia voidaan luokitella neljään eri luokkaan. Hiljaisesta hiljaiseksi tiedoksi muutettaessa tieto siirtyy ihmiseltä ihmiselle (sosialisaatio). Hiljaisesta eksplisiittiseksi siirtyessä kyse on ulkoistamisesta ja eksplisiittisestä eksplisiittiseksi siirtyessä kyse on yhdistelystä. Kun eksplisiittistä tietoa muutetaan hiljaiseksi tiedoksi, on vaiheessa kyse sisäistämisestä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63, 71.) Tällaisten tiedonsiirron mallien korostuminen oli yksi haastatteluiden analyysin selviä tuloksia. Moni haastateltava koki, että varsinkin strategian suhteen tietoa ja toimintatapoja on, mutta niitä ei ole sisäistetty kaikilla organisaation tasoilla.

”Minusta tuntuu että on hirveän arkisia toimintatapoja jotka kyllä tukevat sitä, että yritetään luoda tietyt rutiinit ja toimintatavat. Yritetään pitää 5s:ää ja puhautta. Koneet pidetään hyvässä kunnossa ja on tietty kuri työpisteellä. Miehillä on tietyt toimintavaltuudet ja rajat. Ne on hirmu käytännönläheisiä asioita. Sitteen minusta tuntuu että toisaalta strategista ajattelua hirveän pitkällä tähtäimellä on siellä hallitus- ja johtoryhmätsailla. Minusta tuntuu että siitä välistä meiltä puuttuu.” (H08)

Ajatusta tukee Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin, jonka mukaan innovaatiot syntyvät hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa. Strategiaprosessin kannalta tämä tarkoittaa johdon tehtävää mahdollistaa yksilöiden välinen vuorovaikutus eli socialisaatio luodakseen yhteisiä mentaalisia malleja erilaisten yksilöllisten kokemusten ja näkemysten yhdistyessä. Toisessa vaiheessa on tärkeää saada artikuloitua yhdessä muodostettu mentaalinen malli, tässä tapauksessa strategia. Dialogin avulla mahdollistetaan mallin kirkastaminen eksplisiittisiksi käsitteiksi. Tähän ulkoistamisen vaiheeseen strategian jalkauttamissuunnitelma on oikea työkalu ottamaan huomioon riittävän tarkasti eri osastoja koskevat erityistarpeet viestinnässä idean perille menemiseksi. Lopuksi seurannan perusteella luodaan uusille toimintamalleille oikeutus organisaatiossa, sillä uudella strategialla täytyy olla positiivisia taloudellisia tai laadullisia seuraamuksia. Jos näin on, niin mallin voi vihdoin muuttaa konkreettiseksi malliksi, eli saada eksplisiittiseen muotoon. Sen jälkeen kehä ei suinkaan sulkeudu, vaan organisaatio on taas valmis oppimaan uutta. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

4.2.2 Operatiivisen johdon tulkinta asiakkaiden roolista Mantsisen palvelulähtöisessä mallissa

Verrattuna aiempaan teolliseen aikaan, nykyiset osaamisen ajan asiakkaat ovat osaavampia, vaativampia ja vähemmän uskollisia. Asiakkaat kokevat myös oman tilanteensa ja tarpeensa ainutlaatuisena ja edellyttävät enemmän tietoa tuotteista ja palveluista, he myös ovat valmiita näkemään enemmän vaivaa parhaan vaihtoehdon hakemiseen. Asiakassuhteet voivat myös lujittua, kun yrityksellä on aiempaa olennaisesti paremmat valmiudet räätälöidä tuotteensa asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja rakentaa oppivia asiakassuhteita. (Hannus, Lindroos ja

Seppänen 1999, 98.) Aineiston perusteella Mantsisella on ymmärretty asiakkaan merkitys ja palvelualltiuden korostaminen. Kysyin haastattelussa asiakkaan roolista suhteessa yrityksen strategiaan tulevaisuudessa ja kaikissa haastatteluissa korostui asiakkaiden palvelun tärkeys sekä asiakaslähtökohta. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, mutta eroja löytyi varsinkin asiakkuuden strategisessa painottamisessa. Onko tarkoitus vähentää asiakkaiden päätäntävaltaa konevalmistuksen räätälöinnissä vai ei?

”Jos mennään strategian mukaisesti niin kuin on tähän mennessä sovittu, niin asiakkaan rooli pienenee meidän toiminnassa ja strategiassa. Koska meidän on tarkoitus nostaa volyymia ja tehdä enemmän vakiotuotetta ja silloin yksittäisen asiakkaan vaikutusmahdollisuudet pienenevät huomattavasti. Sitten jos haetaan ne projektit tuolta maailmalta, niin sitten se on iso. Nyt puhutaan konepajasta. Urakointitoiminnassahan se on koko ajan erittäin iso se asiakkaan rooli kun se on puhdasta palvelua. Meidän strategiahan on tässä muokata tuote sellaiseksi että se voidaan myydä tuotteena asiakkaalle. Jolloin käytännössä se asiakkaan rooli pienenee siinä, koska sille on jo se valmis konsepti keksitty.”(H12)

Organisaatiossa esiintyy siis jo syvällistä ymmärrystä konepajan ja urakointipuolen välisistä strategisista eroista, mutta urakointipuolen johto on hyvin pieni lukumäärältään Suomessa. Perustuen Mantsisen asiakkaiden kanssa käymääni vuoropuheluun urakointitoiminta on saanut kiitosta asiakkailta joustavuudessa sekä uusien toimintamallien kehittämisestä yhdessä asiakkaiden kanssa. Havaintojeni perusteella tämä on ollut suuri vahvuus myös uusien asiakassuhteiden solmimisessa. Haastattelujen perusteella kuitenkin korostui, että vaikka osaaminen tällaisessa asiakaspalveluhenkisessä liiketoiminnassa on vahvaa, se on keskittynyt kapealle. Aineiston perusteella tämä huoli jaetaan myös Mantsisen johdossa.

”Logistiikkapuolella meillä on varmasti se että meillä yks tärkeä pointti mikä tässä strategiaan tulee mukaan ei ole ehkä niin selvästi sanottu aiemmin, mutta nyt tullaan sanomaan tämä konsultointi ja sen tuotteistaminen. Ja siihen meillä on osaaminen oikeastaan sanotaan että herrojen päässä on se tieto siellä että se pitäis saada laajemmalle ja siitä tehdä se tuote. Se on se suurin kapeikko. Ei

hänen vika vaan hänen hyvyttä, mut se on niin kapeessa että meidän pitäisi saada se kaikki tieto ja osaaminen luoda ja tehdä semmonen toimintamalli.”(H01)

Oppivan asiakkuussuhteen periaatteen mukaan asiakas ja yritys selvittävät asiakkaan tilanteen ja tarpeet sekä määrittävät yksilöllisen ratkaisun tarpeeseen. Olennainen osa oppivaa asiakassuhdetta on tietokanta, jonne taltioidaan asiakkaan profiilia ja tarpeita kuvaavat tiedot asiakastapahtumista. Tätä tietoa yritys hyödyntää asiakkaan yksilöllisessä palvelemisessa ja Mantsisen tapauksessa tällainen tietopankki helpottaisi jakamaan asiakastietoa laajemmalle esimerkiksi myyntiorganisaation puolelle. Aineistosta kävi ilmi, että haastatellut huomioivat avainasiakkaat ja säännölliset sekä kerta-asiakkaat eri ryhminä. Avainasiakkaille pitää tehdä yksilöllisiin asiakastarpeisiin pohjautuvia ratkaisuja sekä rakentaa partnershipsuhdetta avoimen tiedonvaihdon kautta. Kerta-asiakkaille pitää tarjota yksinkertainen asiointimalli sekä hyvä toimituskyky. Kuitenkin tässäkin ajattelussa korostuu asiakastapahtumahistorian tallentaminen ja hyödyntäminen, jatkuva vuorovaikutteinen keskustelu asiakkaan kanssa sekä tuotteen räätälöinti. Haastattelujen pohjalta selvisi, että haastatellut kokivat turhautumista poukkoilevan tuotannon takia turhaan, sillä avainasiakkaiden takia työ on erittäin suotavaa, mutta strategian pitäisi painottaa erikseen standardisoimista kerta tai ns. spot asiakkaille. Tämä toisi ainakin mielenrauhaa sekä selkeyttä yrityksen toimintatapoihin.

Mantsinen tarjoaa tuotteita ja palveluita business to business-tyylisesti, jolloin loppukäyttäjät ovat yrityksiä ja strategisena mahdollisuutena yrityksellä on asiakkaan liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen ja mukaanmeno asiakkaan prosesseihin. Osaamisen ajan näkökulmasta yrityksen suhtautuminen asiakkaisiinsa on eriarvoista, jotkut asiakassuhteet ovat yritykselle arvokkaampia kuin toiset ja arvokkaiden asiakassuhteiden tunnistaminen ja kehittäminen on toiminnan perusta (Hannus, Lindroos ja Seppänen 1999, 103). Haastatteluissa suurin osa vastaajista korostikin asiakkaan roolia toiminnan perustana, mutta suurin osa pohdinnasta keskittyi siihen, millaisia tuotteita asiakkaille pitäisi tarjota, eli vakioituja vai mittatilaustyönä tehtyjä. Puhuttaessa asiakkaasta ilmaisu oli yleensä väitteen muodossa (esim. ”asiakas on kuningas”). Haastateltavien kertomukset asiakkaista eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä, vaan yksityiskohdista joudutaan neuvottelemaan uudelleen ja niitä joudutaan pohtimaan aina sen hetken asian kontekstissa.

”Se on juuri tuo Aftersales, se on niin lapsenkengissä tässä meidän yrityksessä ja pelikentällä, jolla me toimitaan ollaan sillä puolella niin paljon jäljessä.”(H03)

Tässä haastateltava siis ilmaisee tyytymättömyytensä jälkimarkkinoinnin asemaan yrityksessä, ei niinkään huonosti hoidettuun jälkimarkkinointiin. Menestyvillä yhtymillä on usein muista poikkeava kyky oivaltaa uudet liiketoimintamahdollisuudet sekä mahdollisuudet parantaa toiminnan sisäistä suorituskykyä. Tällaisia yhtymiä eivät ohjaa hallinnolliset tekijät, vaan syvälinen ja omaperäinen toiminta-ajatus. Tässä haastattelussa tuli ilmi juuri organisaatorinen ohjaus eri yksiköiden välillä ja haastateltava katsoi, että strategia tulee suunnata niin, että jälkimarkkinoinnin asemaa korostetaan kilpailuedun lisäämiseksi. Mantsisen strategiassa jälkimarkkinointi on tärkeä painopiste, mutta työ on vielä alussa ja todennäköisesti siksi vain kolme kaikista kahdestatoista haastateltavasta puhui lainkaan jälkimarkkinoinnista tai aftersales asioista. Tästä johtuen on hyvä painottaa uudessa strategiassa asiakkaan merkitystä ja selvittää, millaisella lähestymistavalla Mantsinen suhtautuu asiakkaisiinsa. Mantsisen malli on konsultoivaa konemyyntiä ja urakointia ja tämä on uuden strategian yksi painopiste yhdessä jälkimarkkinoinnin korostuneen roolin sekä henkilöstön osallistamisen kanssa. Konsultoitavan konemyynnin ideaan sisältyy kuitenkin riski siitä, että tuotteita tehdään liikaa asiakasten vaatimusten mukaisesti. Urakointitoiminnassa asiakkaan prosessien ja toiminnan kehittäminen on luonnollisempi osa toimintaa, kuin materiaalinkäsittelykoneita myytäessä. On kuitenkin mahdollista luoda uusi strateginen bisnesalue, joka Kamenskyn (2008, 95–97) mukaan tarkoittaa strategisten bisnesalueiden (SBA) avulla määritettäviä kilpailulajeissa, missä yritys on tai haluaa tulevaisuudessa olla. On kysymys bisneksen segmentoinnista ja jokainen yritys on luonnollisesti lähtötilanteessa aina mukana joissakin bisneksissä, mutta SBA:ita on syytä aina silloin tällöin tarkastella "puhtaalta pöydältä". Haastatteluiden perusteella asiakaslähtöinen palvelumalli tulkitaan usealla eri tavalla, mutta pääpaino on yleisessä ymmärryksessä asiakkaan nopeassa ja joustavassa palvelemisessa. Tämän koetaan olevan yrityksessä keskustelujen kautta ilmi tuleva ”Mantsisen malli”.

”Ne pitää pystyä se reagointinopeus sinne. Kyllä minä sanoisin että asiakasrajapintaa pitää parantaa meidän yrityksessä kovasti. Minä tietysti menen siihen, mitä minä näen, mitä pitäisi tehdä.” H03

”Se on avainasia, mitenkä me asiakkaita osataan auttaa tekemään tulosta. Se on niin kone-kauppa kuin urakointi tai mikä hyvään meidän liiketoiminta niin senhän pitäisi niin kuin meidän yhdessä sen asiakkaan kanssa pystyä tekemään tulosta. Se ei riitä että me teemme, vaan se asiakas pitää myös saada tekemään tulosta ja ymmärtämän että sillä on tulevaisuus.” H04

Kertomukset antavat kuvan operatiivisen johdon asiakaskeskeisestä perspektiivistä liiketoimintaan. Mantereen & Sillincen (2007, 412) mukaan suurissa organisaatioissa organisaation tahto on sidottu olemaan retorinen ja sillä viestitään enemmänkin johtajien uskomuksia kuin todellista yhteistä tahtoa. Aineiston perusteella asiakaslähtöinen palvelumalli on kuitenkin sisäistetty johdon keskuudessa, mutta tätä strategian ohjaavaa voimaa kohtaavat kaksi erilaista toisensuuntaista vaikuttajaa. Ensimmäinen on johdon tulkinta pieleen menneestä asiakasluopauksesta, joka on ehkä pystytty toteuttamaan, mutta se on haitannut liikaa muuta toimintaa.

”Tehdään sitä mitä nyt joku asiakas sattuu tarvitsemaan ja perusteena että nyt sieltä yks kauppa häviää jos ei tehdä tällasta.” H02

Tässä korostuu suurin tuotannon, markkinoinnin sekä asiakaspalvelun ristiriita yrityksessä. On johdon tulkinnasta kiinni, onko joku tehtävä kauppa strategian mukainen vai ei. Kovat myyntipaineet ohjaavat kuitenkin monesti myymään, vaikka kauppa olisi strategian vastainen. Strategian koetaan ohjaavan isoissa asioissa kokonaisuuden kannalta, mutta konkreettisisissa tilanteissa sen ohjaava vaikutus häviää. Urakointipuolella taas ongelma ei korostu yhtä vahvasti sen takia, että asiakkaat ja yritys tuntevat toistensa toimintatavat ja henkilöt, mikä mahdollistaa syvällisemmän yhteistyön muodon. Koneiden valmistuksessa on kuitenkin paljon erilaisia asiakkaita, joiden kanssa tällainen malli ei ole ainakaan alkuun nykyisellä mallilla mahdollinen.

”Nyt taas näyttää hivenen hyvältä kun on muutamia kauppvoja, jotka tukevat strategiaa. Puoli vuotta sitten tilanne oli vielä toinen. Kauppaa oli valtavasti mutta kaikki oli strategian vastaisia. Siinä taas toisaalta se on se asiakkaan merkitys iso että pitäisi olla niitä asiakkaita, joille kelpaisi nämä tuotteet.” H12

Tällainen strateginen alue, kuten asiakaspalvelumalli, vaatii paljon keskittymistä strategian osalla. Aineiston perusteella ilmiö koetaan erittäin monitahoiseksi, koska hyvin tiedetään miten pitäisi tehdä, mutta ohjaava voima joutuu kilpailemaan myyntitavoitteiden kanssa. Tällaisessa asiassa hyvän vision voima perustuu sen synnyttämään muutosenergiaan sekä siihen, että jos organisaation henkilöstöllä on tarkka kuva yhteisestä visiosta, se pystyy tekemään itsenäisesti päätöksiä yllättävissäkin tilanteissa (Salminen 2008, 210). Ihmisten kokemusmaailmassa yksi kokemuslaji on tunne ja vision pitäisi siis pystyä herättämään ihmisissä tunteita, jotta asia ei jäisi vain sanahelinäksi. Asiakkaan suuntaan ilmiö näkyy organisaation ulkoisena viestintänä, jossa myös yrityksen visio tulee selväksi, tai sitten ei. Mantsisen asiakaslähtöisessä palvelumallissa ulkoisessa viestinnässä on korostuttava halu jatkuvaa kehittämiseen asiakkaan kanssa, ei erikseen. Viestintä jakautuu puhe- yhteisö- ja joukkoviestintään ja strategian viestintä sijoitetaan yhteisöviestinnän kentälle, mutta edellä kuvaamani ulkoinen viestintä on paljon laajempi käsite, sillä kuva yrityksestä muotoutuu asiakkaiden mielessä jokaisessa kohtaamisessa yrityksen kanssa. Näihin lukeutuvat myös markkinoinnin kautta viestittävät seikat, joiden tulee olla sopusoinnussa yrityksen strategian kanssa. Yhteisöviestinnän vaikutus osana strategiaa on mittava, sillä se on yhteydessä hyvin tiiviisti organisaatiokulttuuriin. Organisaation jäsenet sekä kokoavat, että kasvattavat niin organisaation, kuin siellä ilmenevien muutosten kannalta oleellista tietoa (Strandman 2009, 50). Tämä tulee näkymään myös ulkoisille sidosryhmille ja asiakkaille pienellä viiveellä.

”Totta kai se on niin asiakasarvojen ja asiakaslupausten kautta. Miten jokainen meidän yrityksestä näkyy asiakkaan päähän sitten, kyllä mä itse olen sitä mieltä että entistä enemmän meidän pitää lähteä pois tällaisesta teknologiakeskeisyydestä.” H07

Strategiaa ei voida asiakkaille viestiä kertaluontoisesti tiedottamalla. Se on prosessi, jossa vaaditaan paljon kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja strategia ei aukealukemalla tekstiä tai selaamalla intranetin sivuja. Se vaatii pohdintaa ja keskustelua, joihin ihmiset voivat joko suoraan tai välillisesti osallistua. Siksi viestinnän tavoitteena on strategiatyössä perusteellisuus, jatkuvuus, ymmärrettävyys, taustoittavuus, konkreettisuus ja tulkintaan rohkaisevuus. Näiden perusteella on mahdollista määritellä strategian sisältö ja auttaa ihmisiä ottamaan stra-

tegian toteuttaminen osaksi perustehtävää. Prosessin kulku on saatava valmiiksi, että myös asiakkaille saadaan viestittyä organisaatiota eteenpäin ajavan voiman periaatteet ja johdolla on täysi työ huolehtia prosessin mittavat vaiheet jalkauttamisen suhteen. Kun mielipide uudesta strategiasta on muodostettu ja siitä on päätetty, seuraava tärkeä vaihe on sovitun strategian tunnetuksi tekeminen ja toteutumisen seuranta. Onnistumisen arvioinnissa pitää siis kuunnella asiakkaita, jotka viime kädessä määrittelevät sen, onko yritys onnistunut palvelemaan heitä. (Hämäläinen & Maula 2004; Aula & Mantere 2005; Strandman 2009, 54–55.) Tämä kaikki on sidoksissa yhteisöviestintään, jonka pohjalle myös haastatellut perustavat jalkauttamisvälineen luomisen.

”Ryhmäkeskustelut ja informaatiotilaisuudet tietysti pohjustaa, mutta kyllä minä näen että se on kahdenkeskistä työtä aika pitkälle sitten kun se on näytetty, kokonaiskuva annettu julki.”
H03

*”Avoin, luottamuksellinen, sellainen toimintaympäristö, kommunikaatiokulttuuri.”*H09

Mantere ja Sillince (2007, 413 – 420) mukaan yhteinen näkemys toiminnasta jää strategia-työssä vain teoreettiselle tasolle, koska strateginen tahto on harvoin yhtenäinen ja kollektiivinen kaikille organisaation jäsenille. Myös tässä tutkimuksessa paljon esillä ollut yhteinen näkemys toiminnasta voi parhaimmillaan onnistua jalkauttamisvälineellä, joka on ennen kaikkea retorinen työkalu, jonka avulla voidaan lisätä koherenssia erilaisten tavoitteiden välille. Strategiapuhe mahdollistaa itse välineen, jota voidaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa ja implementoinnissa ja tämän tulee näkyä myös yrityksen ulkoisille sidosryhmille sekä asiakkaille. Tämä tuli vahvasti esille myös haastatteluaineiston perusteella. Puheissa korostettiin kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitystä strategian lanseeraamisen jälkeen. Vain sillä projekti pysyy elossa ja osana organisaation jäsenten työpäivää.

4.2.3 Tulkinta työilmapiirin avoimuudesta strategian jalkauttamisen mahdollistajana

Tässä luvussa tarkastelen työyhteisön tämän hetkistä tilaa sekä kehittämideoita Mantsisen urakointikohteissa Imatralla ja Uimaharjussa sekä konepajalla Ylämyllyllä. Perustan tarkastelun omaan havainnointiini urakointikohteissa ja niistä saatua tietoa vertaan operatiivisen johdon tulkintaan työilmapiirin merkityksestä strategian jalkauttamisessa. Tämä liittyy siihen, että yhteinen näkemys toiminnasta on yksi strategian onnistumisen kulmakiviä (Shah 2005; Salminen 2008). Aineiston teemoittelusta tehdyn analyysin lisäksi käytän tässä luvussa lisänä keräämäni dataa työyhteisön työtyytyväisyydestä. Tämä perustuu työtyytyväisyysmittaukseen kesällä 2010 sekä uudempaan mittaukseen syksyiltä 2011. Lisäksi havainnollistan esimerkkejä omiin havaintoihini pohjautuen työskennellessäni mukana kehitysprojektissa. Kaikki näitä lähteitä käytän osaltaan kertomaan tämän hetkisestä tilanteesta työtyytyväisyyden suhteen. Tarkoituksena tässä luvussa on selvittää se, miten strategia saadaan parhaiten tukemaan myös urakointikohteiden työyhteisöjen valmiuksia toteuttaa uutta strategiaa. Käytännön hyötynä työilmapiirin parantuessa vähentyvät sairauspoissaolot. Esimerkkinä saatavasta kilpailuedusta kertoo paljon se, että monessa suomalaisessa yrityksessä poissaolojen kustannus on monesti yhtä suuri kuin tulos. Strategian yhtenä osana ovat näkemykseni mukaan henkilöstön sitouttaminen paremmin organisaatioon ja se onnistuu esimerkiksi hyvällä työilmapiirillä sekä erityisesti uusien ideoiden ja kehitystoimien syntyessä. Tällaiset asiat syntyvät innovaatioiden tapaan yleensä spontaaneilla areenoilla, jotka mahdollistuvat esimerkiksi keskinäisen luottamuksen sekä yhteisesti koetun hyödyn mahdollistamana.

”Mun mielestä meillä esimerkiksi hallituksen palaverit ovat kehittyneet viimeisen viiden vuoden aikana, viimeisen kymmenen vuoden aikana varsinkin, mutta viiden vuoden aikana ihan älyttömästi. Siinä että puhutaan koko ajan sillä tavalla isommista asioista.”(H08)

Strateginen johtaminen on taitolaji, jossa onnistuminen vaatii monien edellytysten täyttämistä, Kamenskyn (2008, 31) mukaan yksi kriittisistä menestystekijöistä on yhteinen strategia ja bisneskieli. Edellä olleen haastateltavan sanomana voi todeta, että strategisen kokonais kuvan

ymmärtäminen hallitustyöskentelyssä on kaiken perusta. Sen viestin vieminen koko organisaatioon on tämän tutkimuksen kohteena ja vaikka strategia olisi valmiina, ei voi kuitenkaan olettaa, että tärkein viesti menisi kaikille osastoille perille ilman tukevia toimia strategian jalkauttamiseksi. Monissa yrityksissä johto ja työntekijät kuvittelevat, että strategia-asiat kuuluvat vain harvoille ihmisille yrityksessä, mutta ajatus on harhaan johtava. Strategia voidaan toteuttaa vain jokapäiväisellä työntoella sekä kyky, halu ja rohkeus uudistua ovat yksi strategisen johtamisen kriittisimmistä menestystekijöistä (Kamensky 2008, 344–345). Haastateltavien vastauksista löysin paljon viitteitä ajatteluun, jossa koko organisaation osaaminen vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen uudistumiskykyyn.

”Se ei missään nimessä tule riittämään, että me vain kerromme mikä koko yrityksen tai konsernin strategia on. Okei se toimii siellä taustalla, mutta se vaatii sitä että johtoryhmästä eteenpäin jokainen esimies alkaa purkaa sitä, mitä se tarkoittaa omassa toimenkuvassa ja alkaa viedä sitä alaspäin.”(H08)

Kommentin perusteella korostuu strategiatyön pilkkominen yksinkertaisiksi osiksi ja tämä varmasti helpottaa esimiesten konkreettisia toimia strategian jalkauttamiseksi, mutta mielestäni olisi tärkeää myös kiinnittää huomioita erilaisiin mahdollisuuksiin tehdä suotuisa ympäristö uuden oppimiselle ja näitä ei voi käskien synnyttää. Aulan (2000, 115–116) mukaan pinnallisia keinoja suotuisan ympäristön rakentamiseen ovat koulutus- ja kehitysohjelmat, urakehityksen tukeminen sekä erilaiset palkitsemisjärjestelmät. Spontaaneja areenoita, jolla ihmiset toimivat vapaaehtoisesti tuntien voimakasta sisäistä motivaatiota tai sen puutetta ei näillä menetelmillä kuitenkaan suoraan voida luoda. Miksi ylipäättänsä nähdä vaivaa luodakseen spontaaneja areenoita? Vastaus on erittäin selvä sen takia, että kilpailuetua voi lisätä uudella tiedolla ja viisaudella. Organisaation kulttuurista kertoo paljon se, miten ihmiset käyttäytyvät epävirallisissa tilaisuuksissa työajan ulkopuolella. Havaintojeni perusteella Mantsisella henkilöstö siirtyy silloin pois formaalista tilasta ja esiin tulee erilaisia luottamuksen osoituksia ja vallankäytön muotoja. Mantsisen suhteen huomasin, että työtyytyväisyysmittausten valossa henki voisi varsinkin Imatran urakoinnin osalta olla korkeampi. Viimeisimmän työtyytyväisyysmittauksen mukaan vuonna 2011 henkilöstö siellä koki ilmapiirin, työtyytyväisyyden sekä kommunikoinnin kehnoksi ja huomasin ilmiön myös itse tehdessäni tutkimusta aineiston keruun aikaan syksyllä 2011. Työntekijät kokivat, ettei heidän työpanostaan

huomioitu yrityksen johdossa, joka sijaitsi toisella paikkakunnalla ja työyhteisön koettiin kärsivän joidenkin vahvojen persoonien kiusaamisesta ja dominoinnista työpaikalla. Spontaani areena tarvitsee syntyäkseen luottamusta sekä osallistujien välistä henkistä hyötyä ja näillä attribuuteilla Imatran henkilöstön kanssa pidetyt yhteiset epämuodolliset tapaamiset keskittyivät enemmän ristiriitojen selvittämiseen, kuin työn sisällön kehittämiseen. Samaan aikaan tehdyssä aineiston keräämisessä korostuu sitoutuminen ja luottamus avaten juuri tätä asiaa.

”Ihminenhän kokee motivaation kun se tulee siitä, että sitä strategiaa on itse ollut tekemässä, niin sitä on kanssa siihen sitoutunut.”(H01)

Tulkitsin vastausta hyvänä lisänä jo aiemmin mainittujen pinnallisten keinojen lisäksi lujittamaan sitoutumista yhteisiin päämääriin ja uskon, että osallistumisen mahdollisuus voi olla Mantsisella hyvä keino saada työyhteisö voimaan Imatralla paremmin. Tämä kertoo työntekijöille, että heistä välitetään ja heitä kuunnellaan yksilöinä. Tällaisen asian voivat Mantsisen urakointikohteissa toteuttaa paikalliset työnjohtajat. Yritysjohdon pitää luoda ne sosiaaliset edellytykset, joiden avulla tieto muuttuu liiketoimintaa hyödyttäväksi tekemiseksi (Aula 2000, 115). Edelleen pitää kuitenkin korostaa, että toimiakseen, tällaisilla spontaaneilla areenoilla on tietyt minimivaatimukset ja yksi näistä on ajan antaminen työntekijöille, sillä liian suuret työpaineet eivät anna spontaanien areenojen muodostua. Haastatteluaineistosta tosin löytyi poikkeaviakin mielipiteitä.

”Aina yhdelle viety viesti, se vain poikii muillekin sitä. Jos nyt ei ihan jokaiselle ehdi selittää ja keskustella.”(H06)

Osallistujien keskinäinen luottamus on toinen avainasia spontaanien areenoiden syntymisessä ja tähän vaikuttaa paljon tapa, jolla organisaatio viestii strategiasta. Jos strategian tulkinta ja merkityksenanto jätetään työyhteisön vapaasti hämmennettäväksi, voivat edellä mainitut dominantit persoonat ottaa ja vääristellä sitä, jolloin esimiesten tehtävä paikallisissa urakointi-

kohteissa on johtaa strategiatyötä oikeaan suuntaan. On erittäin haitallista yhteishengelle jos vastarannan kiisket torppaavat uuden strategian jo alkumetreillä ja heidän annetaan tehdä se.

Tämän luvun lopuksi pääsen myös viimeiseen tärkeään spontaanien areenoiden syntymiseen vaikuttavaan tekijään, eli yhteisesti koettujen panosten ja hyötyjen osioon. Olen käsitellyt tätä myös strategian jalkauttamista koskevassa analyysiluvussa, mutta se keskittyy enemmän pinnallisiin motivaation tekijöihin, kuten palkitsemiseen. Tässä haluan kuitenkin tuoda esille sen, että spontaaneilla areenoilla jo pelkkä osallistuminenkin voi tuntua palkkiolta. Aulan (2000, 116) mukaan hyödyt voivat olla rahallisia tai henkisiä. Tästä syystä koen, että sekä Imatran, että Uimaharjun urakointikohteissa tulisi siirtyä uudenlaiseen työnjakoon, jossa vuorot jaetaan eri tiimeihin sen mukaan, mitä tehtäviä he tekevät. Imatralla tämä tarkoittaisi laivanpurkua hoitavien miesten jakamista yhdeksi tiimiksi sekä kentällä junia purkavan porukan jakamista toiseksi tiimiksi. Kolmantena toimisi Erikois- ja kunnossapitotyön tiimi. Kun laivanpurku ja kenttätyö on erotettu, on mahdollista seurata osa-alueiden solmukohtia ja ongelmia. Työ sujuu aiempaa paremmin, koska työntekijät kokevat sisäistä motivaatiota siitä, että vastuuta annetaan enemmän tiimille. He saavat itse päättää miten työ suoritetaan ja työnjohto huolehtii siitä, että tarvittavat välineet ja muut järjestelyt ovat kunnossa. Järjestelyn myötä syntyy myös enemmän valinnanvaraa sen suhteen, minkälaisin töihin työntekijänä haluaa keskittyä. Uuden strategian myötä täytyy myös korostaa, että vuorovaihtojen yhteydessä muillakin kuin vuorovastaavilla on velvollisuus kertoa tärkeät tiedot seuraavalle vuorolle. Kuvatunkaltaisessa vuorotyömallissa tämä on erittäin tärkeää, mutta Mantsisella koetaan, että tällainen asia kuuluu vain vuorovastaaville. Asia ei kuitenkaan ole näin, sillä vuorovastaavien suurin huomio on työmaan yleisessä järjestämisessä käytettävissä olevilla miehillä ja koneilla ja tiedonsiirto esimerkiksi konekuskilta toiselle on todella tärkeää jo pelkästään senkin takia, jos koneessa on jokin asia vialla. Tällainen viestintämalli helpottaa vuorovastaavien toimintaa sekä työn yleistä sujumista. Raportoitavia konkreettisia asioita ovat tilatut luotsit ja junanvaihdot, kuorimon toiminta, mahdolliset viat ja poikkeamat sekä siivoamattomat ja avaamattomat vaunut. Ehdottoman tärkeää on myös vahinkoilmoituksen tekeminen aina kun vahinko sattuu.

Urakoinnin osalta palvelulähtöinen idea, eli Mantsisen malli on ollut jo pidemmän aikaa käytössä ja urakointikohteiden toimintakulttuurit ovat sopeutuneet hyvin hektiseen rytmiin pape-ritehtaiden kenttätöissä, jossa samalla alueella toimii monia eri tekijöitä. Imatralla toimialue on monen toimijan summa ja kuvaan sen avuksi ymmärtämään sitä, miten muuttuvassa ympäristössä prosessi on jakautunut eri toimijoiden välille ja tekee näin pitkäjänteisestä työstä

hankalaa. Imatralla Stora Enson puunpurkajien tehtävänä on purkaa kuorimon puukentälle tuodut puukuormat suoraan sulatuskuljettimelle tai varastoida ne väliaikaisesti lähikentälle. Ensiarvoisen tärkeää on taata tasainen puunsyöttö kuorimoon, jotta raaka-aineena oleva pyöreä puu saadaan kuorimon prosessissa hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Puunpurkajat osaltaan huolehtivat myös pyöreän puun otantamittauksista upotusallasta käyttämällä, jossa mitataan puunipun paino ensin ilmassa ja sitten upottamalla se veteen. Informaation osalta puunpurkajille on tärkeää tietää mitä kuorimolla tapahtuu jotta toimintaa voidaan suunnitella ja ennakoida.

Mittauksen valvontakeskuksen tehtävänä on kaiken tehtaaseen tulevan tavaran mittaaminen ja ohjaus oikeaan paikkaan. Informaation osalta tärkeää on tiedottaa valvontakeskusta siitä, meneekö tehtaalle tuotu puu suoraan käyttöön vai varastoidaanko se välivarastoon, tämä siitä syystä, että valvontakeskus muuttaa ohjausvaraston oikeaksi, eikä tätä kautta luovutusmäärämittauksessa tapahdu virhettä. Tärkeää on myös, että kaikki varastoitu puu on purettu oikeaan varastoon jolloin puuterminaalien eri lohkoilla olevat puumäärät täsmäävät kirjanpidon kanssa.

Mitta-asemalla työskentelee terminaalien esimies jonka vastuulla kaikki alueelle varastoitu puu on. Mitta-asema omalta osaltaan ohjaa puun oikeaan paikkaan terminaalissa ja pitää kirjaa varastossa olevasta puumäärästä sekä laskee tehtaaseen luovutetun puumäärän.

Valtion rautateiden osalta toiminta keskittyy vaunuilla saapuvan kotimaisen ja venäläisen puun toimittamiseen Harakan ratapihalle ja välillä erikseen sovittuna suoraan Kaukopäähän. Veturipalvelun veturit hoitavat kaikki Kaukopään raiteilla tapahtuvat vaihtotyöt. Puunkuljetuksen osalta se vetää Harakan ratapihalle tuodut kotimaiset ja venäläiset puuvaunut Kaukopään terminaaliin ja hakee purettu vaunut sieltä pois. Piiriautojen tehtävänä on toimittaa pyöreänpuun kuljettamiseen soveltuvilla autoilla kotimaista puuta lähialueelta terminaaliin purettavaksi.

Kuorimon tehtävänä on kuoria sulatuskuljettimelle toimitettu pyöreä puu ja hakkurilla hakettaa se lastuiksi. Kuorimo tilaa tarvitsemansa raaka-aineen puukentältä. Kuorimon operaattoreiden tehtävänä on valvoa puukentältä tapahtuvaa puunsyöttöä kuorimon sulatuskuljettimelle. Tehtäviin kuuluu myös kuorinnan optimointi siten, että raaka-aineena oleva pyöreästä puusta saadaan mahdollisimman paljon kuorta irti, kuitenkin niin ettei itse puuta menisi paljoa hukkaan jolloin kallis raaka-aine saadaan tehokkaasti käytettyä hyväksi.

Tämän kaiken keskellä Mantsinen toimii aliurakoitsijana huolehtien kokonaisvaltaisesta puunkäsittelystä Kaukopään terminaalissa. Toimenkuvaan kuuluu purkaa puuvaunuja, laivoja sekä autoja, varastoida saapunut puu terminaaliin ja kuljettaa sitä Stora Enson puunpurkajille. Mantsisen toimintoihin kuuluu myös terminaalin puhtaanapito ja työkoneiden huolto sekä kunnostus. Toimenkuvaan kuuluvat myös muut avustavat toimenpiteet terminaalissa, lukuun ottamatta puunsyöttöä kuorimoon jonka saavat tehdä vain Stora Enson puunpurkajat.

Lopulta Imatran sellu käyttää kuorimon toimittamaa haketta sellun valmistukseen. Sellu määrittelee mitä puulajia kuorimon tulee milloinkin kuoria ja hakettaa. Imatran sellun vuoromes-tarit ohjaavat omalta osaltaan materiaalin kulkua tehtaaseen ohjeistamalla myös aliurakoitsi-jan toimintaa.

Ongelmana edellä kuvatussa mallissa on toiminnan kaoottinen luonne, johon voi kuitenkin varautua riittävällä informaatiolla saapuvasta puutavarasta. Tähän Mantsisen vuorovastaavat tarvitsevat apua ja ensimmäinen tekninen sovellutus olisi tietokone vuorovastaaville, jolla pääsee käsiksi laivatietoihin E-Vessel ohjelman kautta sekä lukemaan sähköpostia, sillä aiemmin yhdelläkään vuorovastaavalla ei ole ollut henkilökohtaista yrityksen sähköpostia. Täl-lä yksinkertaisella sovelluksella voi Mantsisen tiedonkulkua ja reagointikykyä tehdasalueella parantaa merkittävästi. Systemin toimiessa vuorovastaaville syntyy kaksijakoinen malli saa-puvan puutavaran ennakointiin. Ensimmäisessä vaiheessa varaudutaan 1-2 vuorokauden va-ralle katsomalla laivojen tilanne sekä junalistat tietokoneella ja toinen osa on puhelimitse tapahtuva informaatio juuri käsillä olevista saapuvista materiaaleista. Tämä vähentää myös epävarmuuden tunnetta työn suhteen ja lisää luottoa siihen, että käsillä olevat hommat voi-daan hoitaa koneiden ollessa kunnossa ja riittävällä miehitykselle. Työnjohtoa asia helpottaa myös, koska ei niin kiireellisissä tapauksissa se antaa mahdollisuuden uuteen viestinnän kei-noon sähköpostilla. Myös Johnson & Scholes (2002, 486) toteavat, että lyhyen aikavälin pai-neet syövät keskijohdon valmiuksia toteuttaa strategisia linjauksia erityisesti henkilöstöstra-tegiassa.

”Sitten tietysti tärkeä asia yritystoiminnassa aina pitäisi olla sellainen pieni eteenpäin me-neminen. Eikä pillastu vaikka se olisi rajumpaakin. Se ruokkii sellaista positiivista ilmapii-riä.” (H04)

Tässä tulkinnassa ilmapiiri nähdään avoimena systeeminä, johon vaikuttavat monet muuttuja ja paikallaan pysyminen eli muuttumattomuus nähdään negatiivisena asiana kehityksen vastakohtana. Yrityksen henkilöstölle kehitys on aivan yhtä tärkeätä kuin johdolle. Henkilöstö katsoo asioita enemmän omien uramahdollisuuksien, työolojen sekä työn sisällön kautta. Strategian laatimisessa tulee siis huomioida mahdollisuudet vaikuttaa positiivisesti koetun elämysmaailman tukemiseen osana työmotivaation parantamista. Kuten jo aiemmin todettu, sisäistä motivaatiota kokeva työntekijä on yritykselle suuri voimavara. Shahin mukaan (2005, 299–300) tulee ottaa huomioon resurssien uudelleen allokointi työn sisällön laajentamisessa tai tehostamisessa, sillä monesti ongelmana ovat juuri riittämättömät resurssit. Tällaisia voivat olla tekniset, taloudelliset tai vaikkapa teknisten apuvälineiden riittämättömyys työn hoitamiseen ja tällöin strategia jää paperille. Viimeisimmän hyvinvointikyselyn mukaan vuonna 2011 Mantsisen henkilökunnasta vain 38 % pitää henkilöstön ja johdon välistä kommunikointi on riittävänä ja alle puolet pitää työpaikan ilmapiiriä on kannustavana. Tämä asia tulee huomioida strategian jalkauttamisessa, sillä vaikka tilanne olisi hieman keskimääräistä huonompi verrattuna hyvinvointikyselyn viiteaineistoon, tarkoittaa se viestinnällistä mahdollisuutta johdolle korostaa työilmapiiriä parantavia seikkoja uuden strategian myötä. Nämä voivat tarkoittaa esimerkiksi yrityksen sähköpostin käyttöoikeuksia entistä laajemmalle ryhmälle sekä kannustamista avoimempaan ilmapiiriin.

”Täytyy olla avoin kulttuuri että uskalletaan puhua ja uskalletaan kysyä. Ei olla tyhmiä vaikka ei ymmärretä ja kysytään.” H09

”Toki kun ihmiset ovat eri aikaan töissä että ihan sen viestin fyysinen perillemeno on tietyllä tavalla haastavampaa kuin se, että ihmiset olisivat samaan aikaan jossakin konttorissa. Se on sellainen vain tekninen juttu. Ei sinänsä mikään isompi haaste.” H11

Edelleen haastatteluaineiston myötä tulee vastaan strategiatyön retorinen luonne, jota ei tässä tutkimuksessa voi liikaa korostaa. Olisi harhaluulo, että jokin tekninen sovellus tekisi strategiastyöstä helppoa ja automaattista. Uuden strategian implementointi, samoin kuin kaikki johtaminen, on lähtökohtaisesti viestintäprosessi, sillä ainoa tapa vaikuttaa organisaation jäsenten käyttäytymiseen on vaikuttaa heidän ajatteluunsa (Salminen 2008, 84). Tulee kuitenkin projektin retorisesta aspektista huolimatta muistaa, että strategiaviestinnän kokonaisuuteen

kuuluvat myös kirjalliset viestit, joilla myös on yhteys avoimemman ilmapiirin luomiseen aivan samoin, kuin esimerkiksi johdon käyttäytymiselläkin. Vetäytymällä strategiaviestinnästä, johto lähettää selvän viestin, ettei se koe strategiaa kovin tärkeäksi (Salminen 2009, 85). Aineistossa löytyy myös viittaus tähän johdon sitoutumiseen.

”Mutta siis haasteita on tosiaan se ylimmän johdon sitouttaminen. Se strategia rakennetaan yhdessä, eikä niin että sen rakentaa esimerkiksi yksi tai kaksi ihmistä, jotka kommunikoi sen johtoryhmälle ja johtoryhmä kertoo sen sitten omille porukoilleen että tämä on meidän yhteinen projekti, mutta se ei ole totta. Siinä sen pitää olla yhteinen projekti” H09

Kommentissa korostuu strategian näkeminen yhteisenä projektina ylimmän johdon keskuudessa. Tähän voi liittää johdon koulutuksen osana strategiatyötä. Prosessi vaatii tuekseen systemaattisen koulutus- ja valmennusohjelman esimiehille ja henkilöstölle. Tämä tulisi järjestää siten, että molempien toimijoiden edustajia olisi paikalla, sillä se lisää eri toimijoiden välistä vuoropuhelua ja yhteisöllisyyden tunnetta (Strandman 2009, 139). Johdon täytyy siis luoda mahdollisuus oppimista tukevaan kulttuuriin järjestämällä aikaa ja mahdollisuuksia uuden oppimiselle. Esimiehet myös tarvitsevat riittäviä tunneälytaitoja edistääkseen avointa ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä. Asiantuntijoiden henkilöstöjohtamisen taitoja on kritisoitu juuri vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen liittyvien sitoutumisen ja sosiaalisten taitojen käsittelyssä ja irrallisessa johtamisessa (Syväjärvi & Stenvall 2003, 347–348). Tunnejohtaminen tulisi siis ottaa tutkimassani yrityksessä suurempaan rooliin esimieskoulutuksessa perustuen tämän hetkiseen viitearvoja alempaan työtyytyväisyyteen ilmapiirin ja avoimuuden osalta sekä haastatteluaineistosta esille tulleiden tulkintojen suhteen.

”Työnjohtaja voi sanan puolikkaalla pilata sen ihmisen motivaation.” H04

Tämä kommentti kuvastaa juuri yksinkertaisimmillaan, mistä tunneälyllisessä johtamisessa on kyse. Tämä liittyy strategiaan sitä kautta, että esimerkiksi jatkuva toimintojen kehittämisen voidaan kokea liittyvän myös työilmapiirin jatkuvaan kehittämiseen ja siitä vastuun ottamiseen.

4.2.4 Tulkinta strategian jalkauttamisesta henkilöstön sitouttamisen kautta

Mantsisen henkilökunnasta 37 % prosenttia vastasi olevansa täysin samaa mieltä kysymykseen ”olenko valmis panostamaan tosissani edistäakseni yrityksen menestymistä?” viimeisimmässä Excentan tekemässä hyvinvointikyselyssä keväällä 2011. Strategian jalkauttamisen jälkeen tämä luku on saatava nousemaan. Aineistossa ilmiö näkyi puheena henkilöstön sitouttamisesta erilaisin keinoin. Tässä alaluvussa olen analysoinut haastateltavien näkemyksiä juuri henkilöstön kannalta strategiaprosessissa.

Aineiston perusteella yksi selkeä esiin nouseva teema oli näkemys siitä, että strategia tulee viestiä koko organisaatiolle, mutta viesti pitää räätälöidä eri ryhmille erikseen. Melko vähän painoarvoa sai se, että strategia on tärkeä viestiä myös tarvittaville muille sidosryhmille. Kamenskyn (2008, 344) mukaan operatiivinen johto saadaan kytkettyä strategiaan silloin, kun strategiset tavoitteet puretaan alatavoitteiksi kaikille yksiköille ja henkilöille sekä strategiat puretaan vuotuisiksi toimintasuunnitelmiksi kaikille yksiköille ja henkilöille. Tehtävä on haastava, eikä koskaan tule onnistumaan täysin aiotulla tavalla, mutta se kuuluu strategiatyön luonteeseen. On paljon parempi olla epävarmoilla vesillä reittisuunnitelman kanssa, kuin täysin ilman sitä. Toinen haaste operatiiviselle johdolle on se, että strategiatyöskentelyyn käytetty aika on pois muualta ja monesti päivittäiset lukuisat tehtävät vievät keskittymistä ja huomiota pois pitkäjänteisestä strategiatyöstä.

Strategian jalkauttamisen yksi kulmakivistä on sitoutuminen strategiaan. Strategiassa on kyse muutoksesta ja merkittävän muutoksen yhteydessä tarvitaan todennäköisesti laajaa kampanjaa ja projektiluontoista viestintää ja silloin tulee käyttää viestimiseen kaikki kanavia (Hämäläinen & Maula 2004, 59). Esimiesten on tunnettava oma osansa strategian toteuttamisessa ja aineiston kautta sain vastauksia siihen, miten Mantsisen operatiivinen johto näkee oman osansa strategiatyössä. Sivusin haastattelukysymyksilläni strategialähtöisyyttä päivittäisjohtamisessa kysymällä sitä, miten strateginen ajattelu näkyy omassa toimenkuvassa. Esille nousi konkreettisenä sitouttamiskeinona palkitsemisjärjestelmät, jotka sidotaan strategian toteuttamiseen. Jalkauttamisen apuna rahallinen kannustus voi olla toimiva systeemi, jos voidaan suoraan osoittaa, että strategiatyöllä on ollut positiivinen vaikutus esimerkiksi yrityksen tulokseen. Chandler ja McEvoy (2000) tutkivat kyselytutkimuksen avulla koulutuksen ja tulospalkkauksen yhteyttä strategioiden toteutumisessa. Heidän aineistonsa käsitti 66 teollista pk-yritystä, joissa kaikissa pyrittiin strategisesti parantamaan koko toimintaprosessin laatua. He

havaittivat koulutuksella ja tulospalkkauksella olevan merkittävän tilastollisen yhteyden strategian toteutumiseen.

”Sanoisin näin että ehdottomasti siellä pitäisi olla strategiaan liittyvät kannustimet, riittävän tuntuvat kannustimet.” (H03)

Hyvä palkitsemiskulttuuri ja – järjestelmä voivat olla yritykselle merkittävä kilpailuetu. Sillä voidaan houkutella yrityksen palvelukseen hyvää ja ammattitaitoista henkilökuntaa ja yhdenmukaistaa johdon, henkilöstön ja omistajien intressejä. Parhaimmillaan se toimii strategian kannustimena ja avartaa ihmisten näkemystä enemmän yrittäjävetoisempaan suuntaan, missä toimintaa ohjaa joka tilanteessa yrityksen etu. (Kamensky 2008, 350–351; Doz & Kosonen 2008, 54–55.) Monissa menestyvissä yrityksissä palkitsemisjärjestelmät ovat moniulotteisia sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä tavoitteiden saavuttamiseen reagoivia henkilöstön jatkuvaa innostusta tukevia kannustuskeinoja. Palkitsemistapojen ei tarvitse aina olla rahallisia, nopeasti toimivat myös kiitokset, kertaluonteiset palkkiot ja tunnustukset hyvistä suorituksista (Kamensky 2008, 352). Aineistossa näistä kannustimista puhuttiin vaikka, vaan strategiatyö omassa toimenkuvassa nähtiin monesti enemmän abstraktina asiana, joka liittyi enemmän yrityksen liiketoimintaan, kuin ihmisten johtamiseen. Poikkeuksena oli yhden haastateltavan näkemys ihmisten motivoinnista muuten kuin rahallisesti:

”Sehän on taas henkilöjohtajien ja työnjohtajien, kaiken sen johtohenkilöstön pitäisi pystyä motivoimaan jokaista ihmistä. Että jokaisella olisi motivaatio tehdä työtä.” (H04)

Näkemyksessä korostuu se, että hyvän suorituksen huomiotta jättäminen koetaan epäoikeudenmukaisena ja välinpitämättömänä toimintana esimiehen taholta. Mantisella suoritepohjaisesta palkan osasta on puhuttu pitkään ja ensimmäinen kokeilu tehdään tänä vuonna. Ensimmäisessä mallissa palkitaan ensin tuloksen pohjalta johtoa rahallisesti sekä esimerkiksi Imatran urakointikohteen henkilöstö asustein. Palkkatoimintojen muuttaminen suoritepohjaisiksi niissä toiminnoissa, joissa se on luontevaa, voi tuoda nopeita parantuneita tuloksia niin

yhtiölle kuin sen henkilökunnallekin. Strategian jalkauttamisvaiheessa on epäilemättä kyse myös tällaisesta muutoksesta organisaatiossa. Vaikka suurin osa käytännön asioista pysyy muuttumattomana niin on erittäin tärkeä tietää uudet painopistealueet, joihin keskitytään. Muutosvastarinta syntyy siitä, kun ihminen kokee oman nykytilansa tavalla tai toisella uhatuksi (Kehusmaa 2010, 203).

Ahkeruudesta ja yritteliäisyydestä palkitseminen koetaan aina myönteiseksi ja kannustavaksi, mutta tämä teema jää yhtä haastattelua vaille vajanaiseksi Mantsisen operatiivisen johdon kertomana. Taustalla on varmasti se, että suoritepohjaista palkkaa ei ole yrityksessä vielä maksettu ja toinen on jo aiemmin mainitsemani abstraktius strategiasta puhuessa. Kamenskyn mukaan (2008, 352) keskipitkällä aikavälillä ja yli tilivuosien ulottuvilla palkitsemismuodoilla, kuten tulospalkkioilla ja tulokseen sidotuilla bonuksilla haetaan henkilöstön palkitsemisen ohella sen sitouttamista yhtiön pidemmän tähtäimen tavoitteisiin. Onnistuessaan tämä johtaa yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Mantsisen tapauksessa uskon, että tällaisen järjestelmän luominen pitää tehdä pikkuhiljaa ja erittäin suunnitellusti, sillä on tärkeää, että palkitseminen perustuu luotettavasti mitattaviin tuloksiin ja on oikeudenmukainen konepajan sekä urakointikohteiden välillä. On ensin hyvä laittaa uusi strategia täytäntöön ja sen jälkeen mitata luotettavasti, miten se on onnistunut liiketoiminnan suhteen. Palkitsemisjärjestelmiä suunniteltaessa tulee myös huolella selvittää, mihin strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin yritys haluaa niiden painavimmin vaikuttavan ja miten saadaan aikaan positiivinen vuorovaikutus avainhenkilöiden ja yhtiön eri suuntaan vetävien intressien välillä (Kamensky 2008, 352). Onnistunut palkitsemisjärjestelmä syntyy yleensä esimerkiksi erilaisten kokeilujen ja vertailun perusteella.

Shahin (2005, 300) tutkimuksen mukaan taloudellisilla kannustimilla on suuri osa strategian jalkauttamisessa. Sen rooli on motivoida ihmisiä tekemään parhaansa organisaation eteen. Vaikka kyse ei ole tärkeimmästä työtehokkuuden vaikuttajasta, liittyy palkitseminen silti tiiviisti strategian jalkauttamiseen. Se kehittää sitoutumista sekä uskollisuutta ja tehokas ja toimiva palkitsemisjärjestelmä kannustaa myös vapaaehtoiseen työpanokseen strategian toteutumisen suhteen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi laajempaa ajattelutapaa työn sisällöistä ja kokonaisuuden hahmottamista. Jos palkitsemisen järjestelmä kuitenkin koetaan toimimattomaksi, se voi saada aikaan päinvastaisen epäoikeudenmukaisuuden ja toimimattomuuden leiman. Tässä suhteessa huomasin aineiston perusteella, että Mantsisella henkilöstöjohtamisen funktio on vielä kaukana tavoitetilasta, vaikka johto kokee paljon parannusta tapahtuneen viime vuosien aikana.

”Meillä muutenkaan ei tuota henkilöstöhallintopuolta ole. Tarvitseeeko siihen jotain, jonkun säännöllisen tavan purkaa niitä asioita, myös niitä kvalitatiivisia juttuja sitten.” H07

Halua siis kuitenkin järjestelmällisempään henkilöstöhallintoon on olemassa. Strategian jalkauttamisen kanssa olisi siis syytä miettiä yritykselle uutta henkilöstöstrategiaa, jossa olisi mietittynä myös oikeudenmukaiseen palkitsemisjärjestelmään liittyviä asioita ja siinä todettaisiin toimihenkilöiden, johdon ja työntekijöiden koulutustarpeet. Uudessa murrosvaiheessa siirtyessä kauemmas perheyrityksen toimintatavoista kohti ammattimaista liiketoiminnan johtamista tämä saattaisi olla yksi uuden strategian tärkeimpiä asioita yrityksen arvon parantamisessa. Käytännön saavutettavia hyötyjä paremmalla henkilöstöhallinnalla olisivat työpoissaolojen väheneminen, osaamisen varmistaminen sekä kilpailukykyisempi henkilöstö. Alueellisia mahdollisuuksia tähän tarjoaa esimerkiksi Lappeenrannan teknillisen yliopiston läheisyys, jota voi käyttää rekrytointikanavana työharjoitteluihin sekä opiskelijoiden kiinnostuksen herättämiseen yleensä. Nuoremman työvoiman saaminen yritykseen tuli esille aineistossa.

”Nuoret ihmiset kun lähtee liikkeelle niin on niin kova vauhti päällä että ne ehtii kyllä varmaan viisi kertaa enemmän kuin meikäläinen. Se on vain fakta, olen tullut siihen tulokseen. Tosin niistä saattaa olla kolme juttua sellaisia, mitä en edes tekisi.” H09

Jos yritys voi vakuuttaa kilpailijoilleen, että se on sitoutunut toteuttamaan jonkin strategisen toimenpiteen tai suunnitelman, se lisää mahdollisuuksia, että kilpailijat tyytyvät uuteen asemaan eivätkä tuhlaa varoja sen estämiseen. Henkilöstöstrategiassa tämä voi näkyä esimerkiksi uskottavana sitoutumisena omaan malliin esimerkiksi yrityksen sisäisissä ohjesäännöissä (Porter 1984, 133–134). Uuden konsultoivan urakointimallin lanseerauksessa tärkeää siis on, että yritys on avoin mallin toimintaperiaatteista ulkoisille sidosryhmille, omalle henkilöstölle ja asiakkaille uskoen siihen vakaasti, luoden näin kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Tätä seuraa myös tarve pystyä sitoutumaan asiakaspalvelumallin ehtoihin, mikä ei kuitenkaan saa tarkoittaa kaaosmaista poukkoilua asiakkaiden toivomusten perässä, mitä haastatteluai-

neiston perusteella joskus on toteutettu. Vahvuus piilee siis konsultoivan urakoinnin lanseeraamisessa. Se tulee tehdä suunnitellusti ja näyttävästi.

4.3 Tulosten yhteenveto

Haastateltavien keskuudessa oli kahta erilaista näkemystä asiakkaan roolista yrityksen toiminnassa. Yhden näkemyksen mukaan tuotteita tulee vakioida ja asiakkaan merkitystä pienentää varsinkin koneiden valmistuksen puolella. Toisen näkemyksen mukaan kaikki tuotteet tulee valmistaa asiakkaan toivomusten mukaisesti ja toimintaa tulee kehittää palvelutoiminnaksi, jossa asiakas pidetään keskiössä koko toiminnan ajan ja prosesseja kehitetään yhdessä. Ilmiö on voimakas erityisesti urakointipuolen haastateltujen näkemyksissä. Tämä tulos on yhteydessä myös useimmissa haastatteluissa korostuneeseen strategian puuttumiseen toiminnassa. Haastateltavat katsovat, että aiempi strategian puuttuminen on ollut toisaalta yrityksen vahvuus, mutta toisaalta myös sen heikkous. Chian ja Holtin (2009, 51) mukaan strategiattomuus ilmenee kompleksisuusteorian mukaan myös hyvänä asiana. Ilmiö tarkoittaa selkeän toimintamallin noudattamista, jossa spontaanisuus ja sisäistetty tieto ohjaavat yksilöä toimimaan ilman ennakkoon suunniteltua mallia. Varsinkin yrittäjävetoisessa toimintamallissa johtaja voi innostaa muita toimimaan myös saman mallin mukaisesti ja tämä tuli esille haastatteluissa pyrkimyksenä vähentää keskijohtoa ja antaa työn tekijöille enemmän vastuuta työskentelystä. Haastateltavat tukivat puheissaan perinteisen strategisen johtamisen perustana olevia teorioita strategiasta ohjaavana ja yhdistävänä tekijänä ja näkivät tämän tarpeellisena. Kaikki haastateltavat katsoivat tarvetta tällaiselle muutosvoimalle, jonka sisällöstä oltiin eri mieltä, mutta jalkauttamistavasta kahta haastateltavaa vaille samaa mieltä. Näissä haastatteluissa korostui voimakkaasti virallisen strategiatyön ja omien henkilökohtaisten kokemusten eriyttäminen koskien strategian jalkauttamista.

Tutkimustulokset osoittavat, että strategian jalkauttaminen on monitasoinen ilmiö, joka on vahvasti sidoksissa kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Organisaation strategia näyttää vielä vahvasti nojaavan vanhoihin tietoihin ja uskomuksiin, mutta tilanne on selkeästi muuttumassa. Haastateltavat uskovat yhtä poikkeusta vaille, että strategia voidaan jalkauttaa henkilöstöön vain jos se ulotetaan koskemaan kaikkia organisaation tasoja ja urakointikohteita korostaen kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitystä ja strategiasta puhumista. Tässä yrityksen

johto ja keskijohto on avainasemassa. Tulokset ovat yhteydessä perinteiseen strategiakirjallisuuteen, jossa korostetaan viestinnän dialogia, eli vuoropuhelua, jossa rakennetaan yhteinen kuva toiminnasta ja jaettu ymmärrys strategiasta (Strandman 2009, 202). Haastateltavien mukaan henkilöstön roolia kuitenkin aliarvioidaan suhteessa aiempiin tutkimuksiin vuoropuhelun suhteen. Vain kaksi haastateltavaa mainitsee sisäisen motivaation tärkeyden strategian noudattamisessa. Tällainen motivaatio syntyy kun strategian suunnitteluun pystytään itse osallistumaan.

Tulosten perusteella ydinkategoriaksi strategian jalkauttamisen suhteen nousi henkilöstön sitouttaminen palkitsemisen kautta. Suurin osa haastatelluista korosti aineellisten palkitsemisten tärkeyttä strategian onnistumisen yhteydessä. Osa haastatelluista totesi selvän henkilöstöstrategian täydellisen puuttumisen yrityksessä. Kahden tulkinnan mukaan henkilöstöstrategia auttaisi yrityksen johtoa luomaan selvät ja yhtenäiset palkitsemiskäytännöt strategian tueksi. Tulosten perusteella yrityksen johdolla ei ole jaettua ymmärrystä siitä, mikä olisi paras tapa sitouttaa yrityksen henkilöstö konkreettisesti ja miten suoriutumista voisi mitata. Lähes puolet haastatelluista myös totesi, että käytännöt ovat erilaisia konepajan ja urakoinnin välillä. Urakoinnissa asiakkaan kanssa tehtävä yhteistyö palvelulähtöisessä mallissa on haastateltujen mukaan pidemmällä ja palkitseminen olisi kahden haastateltavan mukaan helpompi toteuttaa urakoinnissa ja konepajalla omilla järjestelmillään riippuen siitä, kumpi tuottaa paremman tuloksen. Monet konepajan johtajat kertoivat logistiikkapuolella toimivan asiakaspalvelumallin hyvästä toimimisesta. Haastatellut kertoivat, että siellä asiakasta autetaan tekemään paremmin tulosta ja reagointinopeus sekä asiakkaan joustava palveleminen ovat tärkeimmät asiat onnistumisessa. Konepajalle osa haastateltavista ei edes kaivannut kyseistä mallia. Selvä strateginen linja tuli esiin kuitenkin konepajan tuotantopuolelta, jossa mallistostrateginen ajattelu ja tuotannon tehostaminen olivat hyvin selvästi esillä. Haastatellut tulkitsivat kuitenkin muun johdon toteuttavan strategian vastaisia päätöksiä usein yksittäisissä tilanteissa. Strategian linjaukset eivät siis pystyneet vielä ohjaamaan konkreettista toimintaa tarpeeksi sitovasti ja tämä aiheuttaa turhautuneisuutta päivittäisessä työkuvassa. Osa haastatelluista kuitenkin totesi, että spontaani ja yrittäjämäinen malli työskentelylle kumpuaa yrityksen alkuaikojen yrittäjävetoisuudesta ja nyt siirryttäessä ammattimaiseen hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyyn uudessa strategiassa tulee korostaa enemmän strategian ohjaavaa vaikutusta. Näin tulokset ovat samassa linjassa perinteisen dominantin strategiadiskurssin kanssa, jossa korostetaan strategian ohjaavaa vaikutusta ja siitä kaivataan johdon työvälinettä.

Haasteltavat kertovat kaipauksesta konkreettisiin ja helposti ymmärrettäviin linjauksiin strategiassa. Tämän uskotaan onnistuvat kun suuret strategiset linjaukset paloittellaan pienempiin osiin ja kohdistetaan eri ryhmille erilaisiksi. Ideaalisessa muodossa strategia on jaetun ymmärryksen ilmaisemista, mutta todellisuudessa yksimielisyyttä strategian sisällön merkityksestä ei ole. Suuremmista linjoista on helpompi olla samaa mieltä, mutta yksittäisissä tilanteissa saatetaan toteuttaa täysin strategian vastaisia päätöksiä. Kaiken runkona toimii konsultoivan urakoinnin malli, jossa asiakkaan prosesseihin perehdytään ja asiakasta autetaan tekemään tulosta. Useat haastateltavat ymmärsivät asian samoin, mutta siihen tarvittavan osaamisen koettiin olevan kapeassa yrityksessä. Haastateltavat viittasivat urakointipuolen olevan pidemmällä tässä uudessa mallissa ja osaaminen haluttiin turvata vakioimalla idea strategiseksi bisnesalueeksi.

Tutkimuksen aineiston perusteella Mantsisen strategia on tällä hetkellä yleisistä johdon linjauksista koostuva Mintzbergin ja muiden (1998) suunnittelukoulukunnan mukainen, jossa strategia on luotu muodollisena ja formaalina prosessina ja kohta se ollaan valmis esittelemään. Haastateltavat kokevat, että strategian tarkoituksellinen osa on yli puolelle haastatelluista selvä ja uuden konsultoivan urakoinnin tuotteistamisen sekä strategian päivittäistä työtä ohjaava vaikutus ovat läsnä heidän puheissaan. Se, mikä tulee kuitenkin esille kolmea vaille kaikista haastatteluista, on strategian tulkinnan monimerkityksellisyys ja aineiston perusteella on paljon ristiriitaisuuksia sen suhteen, miten vapaasti strategiaa tulkitaan. Osa johdosta kokee, että se on jokaiselle osastolle tarkasti suunnattu toimintaohje ja osa taas kokee, että strategia on yleinen symboli, jolle jokainen organisaation jäsen antaa oman merkityksensä ja johon omaa toimintaansa voi peilata etsiessään ideaalista suurempaa kokonaiskuvaa työlleen (Rasche 2010, 8).

Edellä on vastattu tutkimuskysymyksiin aineiston tulkinnan kautta ja läpileikkaavana teemanä haastattelujen sekä havainnoinnin pohjalta syntyi aineiston kahtiajako koskien strategian merkityksen tulkinnasta. Strategiasta kerrottiin, että se on taustalla, ohjaa ja sitä voidaan tarpeen tullen muuttaa. Toisaalta strategia nähdään yhdessä sovittuina pelisääntöinä ja jaettuna ymmärryksenä siitä, mihin ollaan menossa. Strategian onnistumista piti haastateltavien mukaan mitata ja kertoa onnistumisesta, mutta yksikään haastateltava ei pystynyt antamaan konkreettista mallia, miten strategia saadaan jalkautettua käytäntöön. Työn ja päätöksenteon arjessa kerrottiin strategian olevan vielä tällä hetkellä usein ristiriidassa tehtävien päätösten kanssa. Tämä aiheutti turhautuneisuutta ja tuo poukkoilevuuden tuntua konepajan toimintaan. Strategisen johtamisen paradoksi korostuu juuri strategian jalkautumisen käytännöissä, joissa

perään kuulutetaan joustavuuden ja ohjaavuuden tasapainoa. Mahdollisia ristiriitatilanteita varten operatiivinen johto kokee, että palkkioiden sisällyttäminen strategian onnistumiseen ja avoimempi ilmapiiri vähentävät jo ennakkoon uuden strategian muutosvoiman mukanaan tuomaa jännitettä. Haastateltavien puheista myös selviää voimakas usko yrityksen tulevaisuuden potentiaalin tällä hetkellä vallalla olevan johdon ja omistuksen uudistamisen myötä. Havaintojeni perusteella myös henkilöstö kokee, että nyt on käynnissä muutos ammattimaisempaan ja modernimpaan tapaan tehdä liiketoimintaa yrityksessä. Hetki on siis hyvä myös nostaa työtyytyväisyysmittausten indikoimaa lievää tyytymättömyyttä työn sisältöihin ja varsinkin tyytymättömyyttä työilmapiiriin. Tutkimuksen kokoavana tulkintana on, että *Mantsin operatiivisen johdon tulkinta strategiasta kiteytyy avainasemassa olevien henkilöiden erilaisiin käsityksiin strategian ohjaavuudesta.*

Kuvio 3. Erisuuntaiset strategiakäsitykset



Tässä tilanteessa strategian jalkauttamisen vaiheessa se muotoutuu vuorovaikutuksessa ihmisten välillä ja mukaan tulee myös paljon ennustamattomia muuttujia, mutta varmaa on, että onnistunut jalkauttaminen vaatii johdolta ehdottomasti strategian ohjaavuuden määrittämistä jalkauttamisen yhteydessä. On mahdollista viedä strategian ohjaavuutta kumpaan suuntaan tahansa, mutta sen ilmi tuominen on ehdottoman tärkeää koherenssin saavuttamiseksi. Vastan jälkeen tutkimuksen muita tuloksia henkilöstön sitouttamisen ja asiakaspalvelumallin

korostamisen suhteen voidaan hyödyntää jalkauttamisen tukena. Tämän takia on tärkeä muistaa, että jalkauttamisvälineenä toimii parhaiten viestinnän malli, joka huomio prosessin eteenpäin menemisen jatkuvana prosessina kokouksissa, keskusteluissa ja palavereissa. Nämä teemat muuttuvat alati ja siksi johtajilla on suuri vastuu pysyä strategian johdossa ja soveltaa sitä erilaisiin tilanteisiin. Enemmän kuin työvaiheiden kontrolliin, tulisi keskittyä yrityksen henkilöstön positiivisen tulkinnan mahdollistamiseen koskien strategiaa. Parhaiten tavoitteen pääsemistä tukevat motivoitunut ja työnsä merkitystä arvostava henkilöstö. Lähtökohdanna on, että operatiivinen johto on sisäistänyt strategiasanoman ja sitoutunut noudattamaan sitä (Viitala 2007; Salminen 2008).

Miksi sitten suunnitella tarkkaa strategiaa, jos se saa muotonsa vasta vuorovaikutuksessa? Shahin (2005) mukaan suurin osa strategioista epäonnistuu jalkauttamisvaiheessa siksi, että yritykset eivät onnistu poistamaan ongelmia aiheuttavia tekijöitä sisäisessä viestinnässään sekä osastojen välisessä koordinaatiossa. Haastateltujen mukaan yksi tähän liittyvä tekijä on, ettei Mantsisella vielä ole ammattimaisesti järjestettyä henkilöstöhallintapuolta, joka pystyisi kokonaisvaltaisesti ohjaamaan sisään ja ulos liikkuvaa työvoimaa ja luomaan henkilöstöstrategian yrityksen periaatteiden mukaisesti. Yksi parannuskeino tähän on henkilöstöstrategian luominen, joka toimii osana strategiaa. Strategian luomisessa on huomioitava vaikutus käytännön asioihin kilpailijoiden ja asiakkaiden suhteen. Hyvän strategian taustalla on laaja ymmärrys toimialasta. Tämä tietysti ohjaa myös resurssien allokaatiota strategian ohjaamalla tavalla eri osastoille. Muutokset ovat suuria, mutta on altistettava itsensä uuden kokeilemiselle, että voi saada perspektiiviä nykyiseen toimintaan. Jatkuvan kehittämisen mallissa tämä tarkoittaa muutoksen keskellä tiettyjen kiintopisteiden pitämistä toiminnassa epävarmuudelle altistuttaessa. Kyse on voimakkaasti yksilöllisten kokemusten ohjaavasta vaikutuksesta strategian tulkinnassa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pro Gradu-tutkielmani ottaa osaa keskusteluun strategian merkityksestä yrityksissä. Perinteinen käsitys strategisesta johtamisesta on saanut paljon kritiikkiä ohjelmallisuudesta sekä liiallisesta suunnittelusta. Tämän takia strategiat usein epäonnistuvat. Tutkimukseni kuitenkin osoittaa, että perinteisiä strategisen johtamisen oppeja voi yhä nykyään soveltaa strategian onnistuneen jalkauttamisen perustaksi ottamalla huomioon ihmisten välisen vuorovaikutuksen sekä kokemus- ja tunneperäiset muuttujat. Epäjärjestelmällisyyttä ja ennustamattomuutta on mahdoton hallita samalla tavalla kuin tuotannon teknisiä prosesseja, mutta silti huolellisesti suunniteltu strategia antaa organisaatiolle päämääriä, joihin tähdätä. Tavoitteeseen pääsemiseksi tutkimukseni korostaa motivaation merkitystä strategian onnistumisessa. Olen antanut yhtä paljon painoarvoa kahdelle erilaiselle tavalla sitouttaa organisaatio strategisiin tavoitteisiin. Tutkimuksen perusteella sitouttamisen voi perustaa osittain aineelliselle palkitsemiselle, jonka oikeudenmukaisuus perustuu ennakkoon testattuihin mittareihin, jotka johto on hyväksynyt. Toisaalta operatiivisen johdon tulee ymmärtää tunneällyn merkitys tehokkaassa strategisessa johtamisessa ja lisätä alaisten motivaatiota sitä kautta.

Tutkielmani perusteella Mantsisen operatiivinen johto on aiemmin tottunut toteuttamaan emergenttiä strategiaa, jota on jokaisen tilanteen mukaan muokattu vastaamaan sen hetken tarvetta ja tämä on saanut ohjaavan strategian tuntumaan vaikealta. Tilanteeseen on kuitenkin tullut viime aikoina selvä muutos ja johto uskoo, että strategian luominen on mahdollista ja sitä toivotaan kovasti. Esiin tulleet päällekkäiset näkemykset strategian roolista jakavat johdon kahteen eri leiriin, sillä osa näkee strategian vain ohjenuorana, jota voidaan tarpeen tullen heti muuttaa ja toinen puoli katsoo taas yrityksen tarvitsevan ryhtiä tiukemmin noudatettavalla strategialla. Yhdistävä tekijä molempien näkemysten välillä on kuitenkin näkemys yrityksestä palveluyrityksenä, joka vanhojen perinteiden mukaan palvelee asiakasta laadukkaasti ja sopeutuu kulloiseenkin tilanteeseen. Konepajalla tämä on haastateltavien mukaan vaikea sovittaa tuoteperheen vakioimiseen, kun toisaalta halutaan tuotteistaa konsultoiva malli, jossa myydään koneiden mukana enemmän asiakkaan prosesseja tukevia palveluita. Strategian toivotaan siis tuovan selvyyttä suhtautumisessa tuotantoon ja asiakkaisiin. Tehdäänkö tuotteet, joita myydään asiakkaille, vai räätälöidäänkö jokainen kone asiakkaan vaatimuksen mukaiseksi?

Havainto strategian abstraktista luonteesta ja syntyvistä ristiriidoista sai minut samoille linjoille Chian ja Holtin (2009) kanssa vaihtoehtoisille tavoille tulkita strategiaa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Strategian kompleksisuus saa aikaan ennalta arvaamattomia muuttujia, joita on perinteisessä strategisessa johtamisessa vaikea ottaa huomioon ennakkoon. Toisaalta pystyin tulosten perusteella liittämään strategian suoran vaikutuksen toimintaan Porterin (1984; 1985) oppien mukaan vertikaalisesta integraatiosta, jota koneiden kokoonpanon puolella käytetään jo onnistuneesti. Strategia ei ole muilla yrityksen osa-alueilla yhtä helposti nähtävissä, mutta operatiivinen johto kokee, että strategia antaa henkilöstölle kokemuksen työn merkityksestä sekä laajempaa ymmärrystä yrityksen elämäntehtävästä. Tämän tuloksen pohjalta vastaus tutkielmani ensimmäiseen pääkysymykseen kuuluu: *Mantsisen operatiivinen johto kokee strategian monitulkintaisesti ja toivoo selvempää ohjeistusta strategian sitovuudesta ja ohjaavuudesta sekä siitä, miten strategian onnistuessa johtoa ja henkilöstä palkitaan.* Tätä johtopäätöstä tukevat sekä akateeminen tutkimus (Kamensky 2008; Chia & Holt 2009; Kehusmaa 2010) kuin haastattelututkimuksen tulokset. Tämä vaatii Mantsiselta panostamista operatiivisen johdon strategiakoulutukseen ja kannustinjärjestelmän luomiseen. Tärkeämpää kuin se, mihin suuntaan strategiaa viedään tuotannon ja asiakasprofiilin suhteen, on tieto sen vaikutuksista omaan ja alaisten toimenkuvaan. Strategian halutaan olevan tarpeeksi yksinkertainen, että sitä ei ole liian vaikea jalkauttaa henkilöstöön. Perheyrittäjien palveluhenkisen taustan myötä moni haastateltu myös koki, että juuri tämä asiakkaan vaatimukseen sopeutuminen on yrityksen kilpailuvaltti ja jos strategia estää sen, se on silloin liian ahdas strategia. Tätä aihetta käsittelevät tieteenalan kirjallisuudessa myös Porter (1984;1985) ja Mintzberg (1994) ja heidän perustavanlaatuiset analyysit kilpailuedun saavuttamisesta olivat samalla linjalla tutkimuksen kanssa, sillä kilpailuedun nimissä strategiaa on pystyttävä muuttamaan tarpeen tullen ja tämä asia tuli esiin myös haastatteluaineistossa.

Haastateltavat korostavat strategian narratiivista luonnetta ja kertovat sen kommunikoinnin tärkeydestä. Ylimmän johdon täytyy ensin ymmärtää ja olla sitoutunut strategiaan onnistuneen jalkauttamisen mahdollistamiseksi. Tämän perusteella voin vastata toiseen tutkimuskysymykseeni strategian jalkauttamisesta siten, että *kommunikoimalla strategian keskeiset sisällöt omille alaisilleen, strategiaan sitoutunut operatiivinen johto voi jalkauttaa strategian oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän ja työmotivaatiota nostavan tunnejohtamisen avulla.* Operatiivinen johto tarvitsee ensin itselleen yksinkertaistetun mallin oman strategiatyön tueksi sekä erityisesti mahdollisuuden osallistua strategian laatimiseen, jotta se tuntuisi helpommin omaksuttavalta. Tässä kohtaa avainasemassa olevien henkilöiden ristiriitaiset näke-

mykset strategiasta muotoutuvat lähemmäksi toimitusjohtajan ja hallituksen yhdessä luomaa linjaa, sillä ainakin silloin annetaan mahdollisuus kertoa oma näkemys ja kuulla miksi se otetaan tai ei oteta huomioon.

Strategioiden jalkauttaminen ei koskaan ole samanlainen prosessi ja Shahin (2005) mukaan organisaatioiden toimivuuden ja strategian jalkauttamisen kannalta toimiva vuorovaikutus on tärkein asia organisaatiossa. Kuten haastateltavat osoittivat, strategian ideaalimalli on jaettu näkemys toiminnan suunnasta ja tämän asian merkitystä korostettiin jalkauttamisen alkuvaiheen koko henkilöstölle pidettävien palaverien tärkeydestä puhumalla. Tämän koettiin olevan toimitusjohtajan tehtävä, mutta sen jälkeen jää operatiivisen johdon vastuulle, miten he ottavat käyttöönsä narratiivisen ja symbolisen strategisen viitekehyksen. Tämä oli tutkimuksen monitulkintaisin kohta, mikä osoittaa, että toisaalta tutkimassani yrityksessä on tällä hetkellä käytössä useita erilaisia strategiakäsityksiä ja niiden pohjalta syntyviä toimintatapoja. Tästä syystä operatiivinen johto ei pystynyt kertomaan, miten strategian onnistumista voitaisiin mitata, koska yhteistä mallia ei vielä koettu olevan. Uskon, että haastateltujen vahvasti esille tuoman asiakkuusnäkökulman voi yhdistää strategian onnistumisen mittareihin, sillä jälkimarkkinoinnin ja asiakastapahtumien osalta lähes puolet haastatelluista totesi yrityksen olevan vielä alkuvaiheessa.

Yksi tutkimuksen merkittävimpiä tuloksia on operatiivisen johdon tulkinta teknisrationaalisten asioiden ja ihmisten johtamisen psykologian välisestä synteisistä. Vain kaksi haastateltua toi esille työstä saatavan tyydytyksen merkityksen elämänlaadun paranemiseen ja sitä kautta kohonneeseen työmotivaatioon. ”Pakko” oli haastatteluaineistossa seitsemän kertaa yleisemmin esiintyvä kuin sana ”Ilo”. Suhteutan siis tutkimukseni tulosten perusteella strategiaparadigman tarvitsevan enemmän yksilöä koskevaa laadukasta vuorovaikutusta korostavaa suhtautumista strategiatyöhön. Ilmiö on tuttu innovaatioympäristöjä tutkivasta kirjallisuudesta, jossa korostetaan voimakkaan sisäisen motivaation ja vapautuneen ilmapiirin mahdollistamaa uuden keksimistä. Tässä prosessissa strategia on koko ajan mukana. Haastateltujen tulkinnassa ihmisläheinen tulkinta strategian suhteen näkyi enimmäkseen aineellisten palkintojen korostamisessa yhtä poikkeusta lukuun ottamatta.

Strategian jalkauttamisen suhteen ihmisten välinen vuorovaikutus tuli kuitenkin esille silloin, kun mahdollinen konflikti liittyi strategiaan. Vaikka operatiivinen johto on yhtä mieltä palkitsemisen tärkeydestä, eivät he pysty nimeämään toimivaa systeemiä ja ajatus jää abstraktiksi. Siksi näen, että palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi tulisi työskennellä asiantuntijavetoi-

sesti ja testata systeemi ennen sen liittämistä strategiaan. Hyvällä tuloksella olisi näin yhteys omaan työhön. Yhteinen sopiminen tällaisista käytännöistä auttaa ihmisiä käyttäytymään ennakoitavasti ja seuraamaan strategiaa. Tällaisen ilmapiirin puuttuminen tuli selvästi esille haastateltavien kokemuksista, mutta silti usein puhuttiin myös muutoksesta kohti uutta, ammattimaisempaa johtamista ja tämän koettiin vaikuttavan myös operatiivisen johdon näkemykseen valmiudesta muuttaa omia työskentelytapoja uusien vaatimusten mukaisiksi. Strategian nimissä pidetyt kokoukset ja palaverit koettiin yhteiseksi sopimukseksi siitä, mitä tehdään ja oli selvää että operatiivisen johdon osalta osa oli osallistunut näihin palavereihin ja osa ei. Toinen mahdollisuus on se, ettei strategiapalavereille ole ollut haluttua vaikutusta vielä koko operatiiviseen johtoon. Tällä en tarkoita, että kaikkien tulisi toistaa samat iskulauseet, vaan otan huomioon varsinkin tuotannon suhteen ilmenevät päällekkäiset näkemykset.

Tekemäni jalkauttamissuunnitelma antaa seurantakortin muodossa yksinkertaisen työkalun operatiiviselle johdolle seurata tavoitteiden edistymistä pidemmällä aikavälillä, mutta jatkuvassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa muokkautuvaa strategiaa ei sillä pysty hallitsemaan, vaan seuraamaan. Saamieni tulosten perusteella en lähtenyt tekemään jalkauttamisen tueksi mitään teknistä sovellusta, vaan jaottelin jalkauttamisen periaatteet eri henkilöstöryhmille ja nimesin yritykselle kärkihankkeet, jotka tukevat strategiaa. Jalkauttamissuunnitelma korostaa alkuvaiheessa tapahtuvien yhteisten strategiapalavereiden tärkeyttä henkilöstön kanssa ja sen jälkeen operatiivisen johdon vastuun ottamista strategiatyöstä. Panostaminen tunnejohtamiseen ja strategiatyön olemuksen ymmärtäminen korostuvat jalkauttamissuunnitelmassa. Strategian merkityksen määrittely on tärkeää siksi, että se on jo itsessään käsite, jolle on monta erilaista määrittelyä. Tämä kävi ilmi myös haastatteluista. Jalkauttamissuunnitelman pohjana on strategian aseman miettiminen organisaatiossa ja se korostui myös vastauksessa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen strategian tulkinnasta. Tärkeintä on siis strategian viestintä organisaatiossa ja sen oleminen jatkuvana puheenaiheena. Tällä hetkellä se on merkityksellinen vain johdolle ja heille sen tulisi olla perusteena jollekin päätökselle. On tärkeä havainnoida tai kysyä, että onko todella näin, ohjaako yhdessä sovittu strategia päätöksentekoa?

Yritysorganisaatiossa yhteinen sopimus voi olla kuntaorganisaatiota tai poliittisesti johdettua organisaatiota tiukempaa, koska siellä valta-asetelmat määräytyvät eri tavalla. Yksi haastateltava toi tämän esille tulkitsemalla johdon tehtäväksi kuunnella ensin henkilöstöä ennen strategian tekemistä, mutta muut haastateltavat eivät katsoneet henkilöstön roolia näin radikaaliksi. Tässä tutkimuksessa korostuu perinteinen strateginen johtaminen vahvan johdon suun-

nittelun puitteissa. Mallissa henkilöstä kuunnellaan, mutta viime kädessä johto yksin ja vielä tarkemmin toimitusjohtaja ja hallitus päättävät strategian sisällöistä ja viestintätavasta suunnitteluvaiheessa. Toinen tutkimuksen perinteisestä mallista poikkeava lähtökohta on se, että jalkauttamisvaiheessa täytyy hyväksyä eri merkityksien antaminen strategialle sekä sen jatkuva muuttuminen. Kiteytän tutkimukseni johtopäätökset seuraavalla tavalla: *Perinteinen strategisen johtamisen malli sisältää monia heikkouksia, mutta ottamalla huomioon vuorovaikutukselliset seikat ja kompleksisuuden, on yhä mahdollista suunnitella organisaatiota ohjaava idea, jota strategiaksi kutsutaan ja jalkauttaa se onnistuneesti. Prosessi vaatii ihmishuhdetaitoja sekä strategian idean ja olemuksen korostamista yrityksen johdolle, jotta he tietävät, millaisen tulkinta- ja liikkumavaran strategia antaa. Jalkauttamisvaiheessa kasvokkain tapahtuvan kommunikation rooli on tärkein työkalu onnistumiseen ja alussa yrityksen toimitusjohtajan vastuu yhteisestä sisäisestä viestinnästä on suuri, mutta alun jälkeen operatiivisen johdon rooli strategian sanansaattajina ja esimerkin näyttäjinä korostuu. Kaiken tämän perustaksi on kehitettävä luotettavat mittarit, joiden avulla henkilöstöä voidaan palkita strategian onnistumisesta sekä aineellisesti, että aineettomasti. Varsinkin tunnejohtamisen tärkeyttä tulee korostaa lisäksi perinteisen strategisen johtamisen paradigmassa.*

Työssä pyrittiin antamaan yleinen kuva operatiivisen johdon strategiatulkintaan vaikuttavista asioista suomalaisissa teollisuuden perheyryksissä yhden tapausesimerkin kautta. Tutkimukseni voisi toimia hyvin myös jossakin toisessa vastaavassa yrityksessä vertailupohjan laajentamiseksi. Tutkimusten tulosten perusteella näen, että Mantsisen henkilöstölle tulisi laatia niin ylämyllyllä, kuin urakointikohteissakin henkilöstöstrategia, jossa otettaisiin strategian jalkauttamisen myötä huomioon henkilöstön merkitys yritykselle. Konkreettisesti siinä määriteltäisiin yrityksen pitkän aikavälin henkilöstöpoliittiset tavoitteet, päämäärät ja toimenpiteet. Paljon on jo olemassa valmiina henkilöstöstrategiaan, kuten Mantsisen päihdeohjelma sekä työterveysuunnitelma, mutta tutkimukseni pohjalta huomaa, että siihen täytyy sisällyttää myös strategiaa tukeva palkitsemisohjelma, joka testataan hyvin ennen lanseeraamista. Ideana on kasvattaa sitoutumista henkilöstöllä sekä halua työskennellä yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Siksi on oivallista laatia se samalla aikaa kun strategiaa jalkautetaan tämän vuoden aikana.

Toinen selkeä jatkotutkimuksen tarve on laatia mittarit strategian jalkauttamisen onnistumiselle. Koska tämä tutkimus tehtiin jo jalkauttamisvaiheen alussa ja kohteena oli yrityksen

johto, tulisi seuraava tutkimus tehdä yrityksen keskijohtolle ja henkilöstölle, että olisi mahdollista tarkastella sitä, miten strategia koetaan Mantsisen henkilöstön keskuudessa ja tuleeko sitä tarkentaa tai muuttaa riippuen yleisestä käsityksestä tulevaisuuden suunnasta ja yhteisestä arvopohjasta. Myös tämän tutkimuksen voisi toteuttaa haastattelemalla keskijohtoa ja henkilöstöä koetuista strategian vaikutuksista, jolloin tulosten perusteella voitaisiin todeta, onko viestitty strategia mennyt läpi sellaisena, kuin se on toivottu.

Urakointikohteissa logistiikkapuolella korostuu työtyytyväisyyden mittaaminen, sillä vuosien 2010 ja 2011 työhyvinvointitutkimukset osoittavat, että urakointikohteissa ei koeta vaikuttavan yhteisten arvojen ja toimintatapojen. Juuri tähän voi vaikuttaa strategian jalkauttamisella korostaen jaetun ymmärtämisen tärkeyttä työskentelyilmapiiristä sekä työtavoista. Jatkotutkimuksen tarpeen olen rajannut näin tarkasti perustuen tämän tutkimuksen tuloksiin, joissa erot logistiikkapuolen ja konepajan välillä korostuvat selvästi.

Osallistamalla organisaation arkeen olisi mahdollista laajentaa tutkimusta myös siihen, miten strategia muotoutuu organisaation henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, mutta Pro Gradu-tutkielman puitteissa kyseessä olisi liian suuri tutkimus. Myös operatiivisen johdon tulkinnaan mittareiden laatimisen vaikeudesta saisi syvempää näkökulmaa tutkimuksella siitä, miten strategia konkretisoituu erilaisissa abstrakteissa tasoissa ja aivan konkreettisissa asioissa. Perinteisten kilpailuetua ja strategista johtamista koskevien paradigmojen käyttökelpoisuus tarvitsee lisää tutkimista, sillä kompleksisuusteoriat ja vuorovaikutuksessa syntyvät emergentit strategiat eivät vielä pysty syrjäyttämään aiempien teorioiden merkitystä kokonaan.

Mitä tarvitaan strategian jalkauttamiseen? Tutkimassani yrityksessä tarvitaan määrätietoinen ote, jossa 1-2 vuoden aikana strategia jalkautetaan kaikille organisaation tasoille ja prosessissa korostetaan avoimuuden ja vuorovaikutuksen tärkeyttä organisaation arjessa. Kasvokkain tapahtuva viestintä korostuu tässä prosessissa tärkeimpänä viestintäkeinona ja yrityksen operatiivinen johto sitoutuu auttamaan toimitusjohtajaa antamaan strategialle kasvot. Kilpailuedun kannalta Mantsisen konsultoivalla urakoinnilla ja konemyynnillä on mahdollisuuksia toimia kantavana voimana strategian onnistumisen taustalla. Tätä asiaa edesauttaa yrityksen sisäinen idea laajentaa logistiikkapuolen onnistunut liiketoimintamalli koko yrityksen kattavaksi strategiseksi bisnesalueeksi.

Lähteet

- Ala-Mutka, J.(2008): *Strategiamalli*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Ansoff, H.I. (1984): *Strategisen johtamisen käsikirja*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Ansoff, H.I. (1990): *Strategia 2000*. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Anttila, P. (1996): *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Helsinki: Akatiimi.
- Aula, P. (2000): *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Porvoo: WSOY.
- Aula, P. & Mantere, S. (2005): *Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Chandler, G.N & McEvoy, G.M (2000): *Human resource management and tqm and firm performance in small and medium- sized enterprises*. Entrepreneurship: Theory & Practice 25:1, 47-57.
- Chia, R. & Holt, R. (2006): *Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective*. Organization Studies 27/5: 635 – 655.
- Chia, R & Holt, R (2009): *Strategy Without Design: The Silent Efficacy of Indirect Action*. Edinburgh: Cambridge University Press.
- Doz, Y. & Mikko, K. (2008): *Nopea Strategia- Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Gabriel, Y. (2004): Narratives, Stories and Texts. Teoksessa David Grant (toim.) *The Sage handbook of organizational discourse*. London: Sage.
- Guest, D.E. & Mitchie, J. & Conway, N. & Sheehan, M. (2003): *Human resource management and corporate performance in the UK*. British Journal of Industrial Relations 41:2, 291-314.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1996): *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hannus, J., Lindroos J-E. & Seppänen T. (1999): *Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä*. Helsinki: Hakapaino.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004): *Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009): *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Hämeenlinna.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. (2004): *Strategiaviestintä*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Hämäläinen, V., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Suominen, K. (2009): *Esimies strategiavai- kuttajaksi*. Juva: WSOYpro Oy.
- Inkpen, A. & Choudhury, N. (1995): The Seeking of Strategy Where it Is Not: Towards a Theory of Strategic Absence. *Strategic Management Journal* 16: 313-323.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006; 2002): *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*. Seventh Edition. Harlow: Pearson Education.
- Kamensky, M. (2008): *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996): *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004): *Strategiakartat*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hamel, G. (2007): *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki: Talentum Media Oy
Harvard Business School Press. Boston.
- Kehusmaa, K. (2010): *Strategiatyö- Organisaation voimanlähde*. Helsinki: Edita Prima.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005): *Blue Ocean Strategy: From theory to practice*. California.
- Latomaa, T. (2008): Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktivisena tieteenä. Teok- sessa *Kokemuksen tutkimus: merkitys, tulkinta, ymmärtäminen*. Juha Perttula & Timo Lato- maa (toim.) Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Mantere, S. & Sillince, John A. (2007): Strategic intent as a rhetorical device. *Scandinavian Journal of Strategic Management*. 23: 406 – 423.

Mintzberg, H. (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press. Management Review.

Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (toim.) (1996): *The Strategy Process - Concepts, Contexts, Cases*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.

Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J. (1998; 2009): *Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall, Financial Times, cop.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.

Perttula J (1995): Fenomenologisen psykologian metodi – kohti käsitteellistä selkeyttä. *Hoitotiede* 7: 3–11.

Perttula, J (1996): Deskriptio ja tulkinta. Psykologin avaimia kokemuksiin. *Psykologia* 31, 9-12.

Porter, M. (1984): *Strategia kilpailutilanteessa : toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Helsinki, Rastor.

Porter, M. (1985): *Kilpailuetu : miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Espoo: Weilin+Göös.

Porter, M. (2004): *Competitive advantage- creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Rasche, A. (2010): *The paradoxical foundation of strategic management*. Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co.

Salminen, J (2008): *7 Askelta strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006): KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen. Viitattu 1.3. 2012.

<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>

Shah, A.M. (2005): The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles. *Global business Review*, 6:2, 294-302. Sage Publications New Delhi

Stacey, R. (1992): *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable world*. London: Kogan Page.

Stacey, R. (2003): *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*. Pearson Education. Harlow.

Stacey, R. & Griffin, D. (toim.) (2006): *Complexity and the experience of managing public sector organizations*. Routledge. Lontoo. New York.

Strandman, K. (2009): "Se vain ilmestyi" – *Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa*. Tampere: Juvenes Print.

Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2003): Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon tutkimus* 22 (4) 338–351.

Varto, J. (1992): *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä: Helsinki.

Viitala, R. (2007): *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä*. Edita: Helsinki.

Webster, F.E. (1981): *Top Managements Concerns about Marketing*, *Journal of Marketing*, Summer: 9.16.

Weick, K. (1995): *Sensemaking in organizations*. Sage. California.

Excenta Hyvinvointikartoitus (2011): yritysraportti Mantsinen.

Työtyytyväisyyskysely (2010): Jani Hujanen & Jorma Silventoinen.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko

Haastateltaville lähetetty tiedonanto käsiteltävistä teemoista.

Haluan että haastateltavani kertoo omilla sanoillaan hänen näkemyksensä käynnissä olevaan strategiatyöhön ja sen eri vaiheisiin.

Strategian tarkoitus

1. Mikä on strategia?
2. Miksi teemme strategiatyötä Mantsisella?
3. Mitä tarkoittaa strateginen ajattelu Mantsisen organisaatiossa tällä hetkellä?
4. Mitä ovat mielestäsi strategisen ajattelun tärkeimmät työkalut?
 - a. Miten strateginen ajattelu näkyy omassa toimenkuvassasi käytännössä?
 - b. Mikä motivoi seuraamaan strategiaa ja ottamaan se osaksi käytäntöä?

Strategian läpivienti viestinnällä ja menetelmillä

5. Miten mielestäsi saamme strategian viestittyä kaikille organisaation tasoille, operatiiviselle johdolle, toimihenkilöille sekä työntekijöille?
 - a. Millaisella välineellä strategian saisi mielestäsi jalkautettua organisaatioon?
 - b. Jos sellainen löytyy, miten siitä tehtäisiin helppokäyttöinen

Strategian merkitys tulevaisuuden tiekarttana

6. Mikä on tulevaisuudessa asiakkaiden merkitys suhteessa yrityksen strategiaan?
7. Mitkä ovat strategisen johtamisen haasteet tai esteet Mantsisen organisaatiossa?
8. Miten strategian läpimenoa/onnistumista tullaan mittaamaan?

Liite 2 Strategian seurantakortti

Seurantakortti

Strategisten tavoitteiden valvonta

Kohde:

Päivämäärä:

Asetetut tavoitteet	Asetettu ta- voitetaso	Toteutunut	Ero	Eroanalyysi, mistä ero joh- tuu
1. Taloudelliset tavoitteet				
- Urakointi				
- Konemyynti				
- Kulujen hallinta				
2. Ulkoinen tehokkuus				
- Toimitusajat				
- Asiakastyytyväisyys				
- Strateginen maineenhallin- ta				
3. Sisäinen tehokkuus				
- Markkinointi ja after sales				
- Läpimenoaika				
- Tuoteperheeseen keskit- tyminen				
4. Kehittämistavoitteet				
- Konsultoivan urakoinnin lanseeraaminen				
- Henkilöstön sitoutuminen				
- Työtyytyväisyyden para- neminen				

Liite 3 Strategian jalkauttamissuunnitelma

1. Strategian jalkauttamisen perusteet henkilöstölle

➤ **Toiminta-ajatus**

- Kaikkien tulee tuntea yrityksen toiminta-ajatus.
- Täytyy viestiä, onko yritys toiminut toiminta-ajatuksen mukaisesti?
- Henkilöstölle pitää kertoa, onko toiminta edelleen oikeaa vai muutetaanko kurssia?

➤ **Visio**

- Henkilöstölle pitää viestiä yrityksen visio.
- Visio pitää esittää niin, että se antaa energiaa henkilöstön toimintaan.

➤ **Arvot**

- Strategian viestimisessä pitää kertoa yrityksen arvot maanläheisesti ja tukeutua perustajien yrittäjävetoiseen toimintaan
- Henkilöstö pitää saada ajattelemaan, toimivatko he yrityksen arvojen mukaisesti

Huomioitavat asiat jalkauttamisvaiheessa henkilöstölle

Kaikille tulee viestiä alussa yrityksen toiminta-ajatus ja johdon näkemys edellä mainituista asioista. On tärkeää että Imatran ja Uimaharjun urakointikohteissa saadaan yrityksen johtoa käymään paikan päällä ja kertomaan asiasta ja motivoimaan strategian mukaiseen käyttäytymiseen. Kyselyn mukaan Imatran henkilöstö sekä Ylämyllyn työntekijät ja toimihenkilöt eivät koe, että työn tekemisessä kaikkia ohjaisivat yhteiset arvot ja normit, tätä on siis syytä tähdentää.

Suoritepohjaisen palkanosan käyttöönotosta tulee puhua vain, kun asiasta on saatu yksimielinen päätös ja taustalla on tarpeeksi luotettavat mittarit. Strategiatyön yhteydessä olisi motivaation kannalta erinomaista mainita, että jos strategia saadaan käytäntöön, hyödyttää se henkilöstöä myös taloudellisesti. Toinen tärkeä asia on antaa

tunnustus tehdystä työstä ja korostaa kiireisen työn keskellä rauhassa miettimään strategian toimeenpanoa ja sitä, mitä se tarkoittaa.

2. Strategian jalkauttamisen perusteet toimihenkilöille

➤ **Strateginen bisnesalue**

- Toimihenkilöiden tulee ymmärtää, missä bisneksessä Mantsinen on.
- Strategiaviestinnässä tulee täsmentää henkilökohtaisesti, millaisia kokonaisuuksia Mantsisen strategiset bisnesalueet ovat ja onko niiden rajoissa tapahtumassa siirtymiä, esimerkiksi Baltia yhtenä esimerkkinä.

➤ **Operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan**

- Strategiatavoitteet pitää purkaa keskusteluissa johdon kanssa alatavoitteiksi kaikille yksiköille ja avainhenkilöille
- Johdon palkitsemisjärjestelmät tulee kytkeä strategiaan ja tätä pitää painottaa heille
- Strategian tulee näkyä myös ulospäin sidosryhmille, esimerkkinä konsultoivan urakoinnin tuotteistaminen, eli niin sanottu ”Mantsisen malli”

Huomioitavat asiat jalkauttamisvaiheessa toimihenkilöille

Strategian jalkauttamisvaiheessa toimihenkilöiden ero henkilöstöön on se, että osastoittain tulee käydä strategiapalaveri, jossa käydään läpi liitteenä olevan strategisten tavoitteiden valvontalomakkeen mukaan.

3. Kärkihankkeet Mantsisen strategiaan

➤ **Henkilöstöstrategia**

- Henkilöstöstrategian tulee pohjautua avoimuuteen ja tasavertaisuuteen. Tavoitteena on henkilöstön motivaation lujittaminen sekä koulutuksen tarpeen selvittäminen. Osana henkilöstöstrategiaa ehdotan Mantsiselle palkitsemisjärjestelmää, joka testataan ensin toimihenkilöihin ja laitetaan koskemaan koko konsernia vasta sitten, kun järjestelmä toimii luotettavasti.

➤ **Jälkimarkkinointi**

- Jälkimarkkinointiin tulee tehdä johdonmukainen suunnitelma ja ohjata enemmän resursseja.

➤ **Tiedon luominen ja datan kerääminen**

- Imatran ja mielellään myös Uimaharjun vuorovastaaville on saatava tietokone taukotupa. Heille on olemassa jo firman sähköposti sekä tunnukset E-vessel palveluun.
- Sisäisen viestinnän auttamiseksi ehdotan Ylämyllyllä 3-4 kertaa vuodessa ”Martin aamukahveja” joissa toimitusjohtaja kertoo kaikesta mitä yrityksessä tapahtuu ja henkilöstö voi kysellä asioita.
- Asiakastapahtumien datan kerääminen.

➤ **Spontaanien areenoiden mahdollistaminen**

- Esimiehille tulee korostaa tunneälyn tärkeyttä johtamisessa. Epäviralliset hetket henkilöstön kanssa ovat usein jopa tärkeämpiä kuin ns. viralliset hetket. Esimies voi pilata työntekijän päivän yhdellä sanalla.
- Työpisteiden viihtyvyyteen tulee panostaa urakointikohteissa, pienetkin asiat merkitsevät paljon.