

SSJS Strategiabarometri – kehitystyö ja nykyvaihe

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

W-468



Samuli Skurnik

SSJS Strategiabarometri – kehitystyö ja nykyvaihe

Markkinoinnin ja johtamisen laitos

Maaliskuu
2009

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS
WORKING PAPERS
W-468

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS
PL 1210
FI-00101 HELSINKI
FINLAND

© Samuli Skurnik ja
Helsinki School of Economics

ISSN 1235-5674
(Electronic working paper)
ISBN 978-952-488-319-1

Helsinki School of Economics -
HSE Print 2009

TIIVISTELMÄ

Tässä julkaisussa raportoidaan Suomen Strategisen Johtamisen Seuran (www.ssjs.fi) toimeksiannosta vuonna 2005 aloitetun *SJS Strategiabarometri*-hankkeen vuosina 2005 – 2008 tapahtunut kehitystyö. Hankkeen puitteissa on toteutettu kolme *SSJS Strategiabarometria*, vuosina 2006 – 2008 (tulosraportit löytyvät osoitteesta: www.ssjs.fi → Toiminta). Hankkeen kehitystyö ja toteutus ovat tapahtuneet Amabile Consulting Oy:ssä (www.amabile.fi).

SSJS Strategiabarometri on internetissä toteutettu asiantuntijaselvitys, jonka toteutuksessa on hyödynnetty yritysten strategiaprosesseja varten kehitettyä ASIS™-strategiatyökalua. Työkalun erityispiirteisiin kuuluu se, että se hyödyntää asiantuntijoiden kokemus- ja näkemystietoa (tacit knowledge), jonka se muuttaa sen kvantitatiiviseksi ja siten arvotettavissa olevaksi.

Kehitysvaiheen kolmantena vuonna (SB 2008) arvioinnin kohderyhmän muodosti noin 5000 liikkeenjohdon ja strategiatyön ammattilaista, joista lähes tuhat (958) osallistui arviointiin. Tämä on jo nyt kansainvälisestikin varsin ainutkertainen tietokanta, joka tarjoaa monia mielenkiintoisia mahdollisuuksia jatkoanalyysille.

Avainsanat: strategia, strateginen johtaminen, strategian toteutus, web-pohjaiset asiantuntijatyökalut

Contents

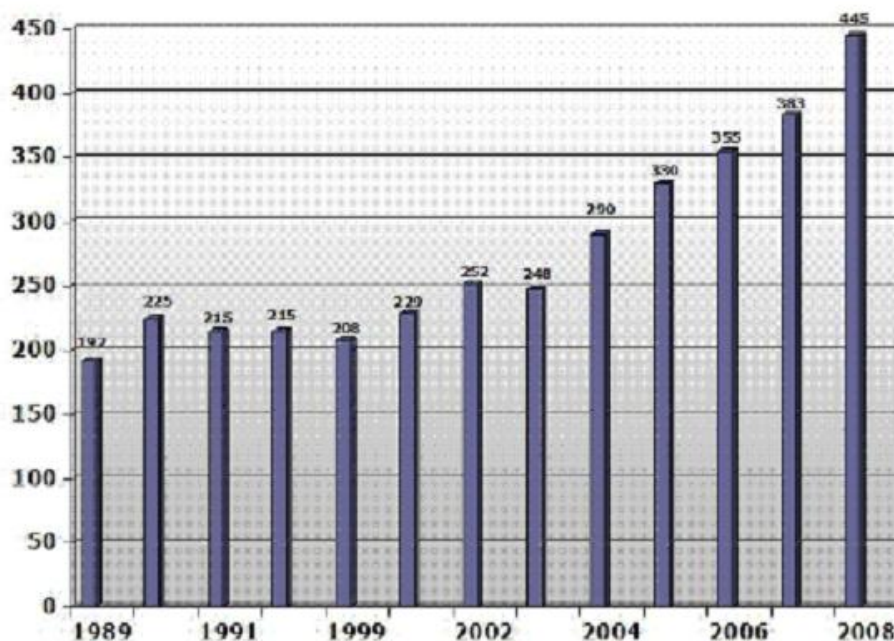
TIIVISTELMÄ	2
1. Tausta ja lähtökohdat	5
2. SSJS:n Strategiabarometri 2006	12
3. SSJS Strategiabarometri 2007	21
4. SSJS Strategiabarometri 2008	28
5. Tulosten esitystavoista ja kertyneen informaation tulkinnasta	32
6. Lopuksi.....	36
LIITTEET	37
Liite 1 Arvioitavana olleet strategisen johtamisen teemat.....	37
SB 2006.....	37
SB 2007.....	56
SB 2008.....	65
Liite 2 SB 2008 – arviointiprosessin sisältö ja käyttöliittymät	72
Liite 3 SB 2008:n arviointiin osallistuneiden taustatiedot.....	83
LÄHDEKIRJALLISUUS.....	87

1. Tausta ja lähtökohdat

SSJS Strategiabarometri -hanke käynnistyi vuonna 2005. Sen suunnittelusta ja toteutuksesta ovat vastanneet Amabile Consulting Oy ja Skurnik Consulting. Tähän mennessä SB-projekti on toteutettu kolmena vuonna: SB 2006, SB 2007 ja SB 2008.

Suomen Strategisen Johtamisen Seuran toiminnassa SB-hanke on ollut viime vuosien keskeinen kehitysprojekti. Tavallaan se on jatkoa seuran edellisille kehitysprojekteille, selvitykselle pohjoismaisten korkeakoulujen strategiaopetuksen sisällöstä (Andersson – Erkkilä 2002) ja strategisen johtamisen käsitteitä kartoittaneelle round table- ja kirjahankkeelle (Laamanen et. al. , WSOYpro 2005).

Kuvio 1 *SSJS:n jäsenmäärän kehitys*



Yksi tärkeä kimmoke SB-ajatukselle tuli uusien *web-pohjaisten strategiatyökalujen* parissa tehdystä kehitystyöstä (Ylisirniö – Salonen 2003) ja niiden käytöstä saaduista hyvistä kokemuksista.¹ Kun SSJS:n jäsenkunta oli samaan aikaan vahvassa kasvussa (kuvio 1), ajattelimme silloisessa SSJS:n hallituksessa, että yritysten käyttämiä strategiatyökaluja hyödyntävällä SB-tyyppisellä prosessilla voitaisiin saavuttaa yhdellä kertaa monia hyötyjä

- 1) SSJS yhdistyksenä kykenee tarjoamaan jäsenistönä olevalle asiantuntijayhteisölle *uuden yhteisen virtuaalisen vuorovaikutusfoorum*. Sen kautta he voisivat jatkossa kommunikoida entistä pa-

¹ Amabile Consulting Oy:n käyttämä ASIS™ -työkalu (ASIS = Amabile Strategy Intelligence System) edustaa FM Pekka Ylisirniön suunnittelemaa ja kehittämää web-pohjaista työkaluperhettä. Työkalun juuret ovat lähtöisin TietoEnatorista vuosituhaten vaihteessa yrittäjiksi irrottautuneiden asiantuntijoiden perustamassa Fountain Park Ltd:ssä käynnistyneestä ja myöhemmin erityisesti strategiakysymyksiin erikoistuneessa Oy Active Inspire Ltd:ssä jatketusta kehitystyöstä (Ylisirniö – Salonen 2003).

remmin keskenään ja saada kuvan siitä, mitä kollegat ajattelevat (mikä on erityisen tärkeä asia alalla, jolle on aina näihin päiviin asti ollut tunnusomaista salamyhkäisyys ja sulkeutuneisuus suppeaan ydinryhmään)

- 2) samalla SSJS saa oman toimintansa pohjaksi jäsenistöltään heidän *kokemuspohjaista syvä tietoa*, jota voidaan käyttää hyväksi niin yhdistyksen oman toiminnan kehittämisessä kuin strategiaasioiden kommunikoinnissa ympäröivään yhteiskuntaan.
- 3) voidaan ryhtyä kerryttämään *strategia-asioiden tietokantaa* ja samalla kokonaiskuvaa *kansallisesta strategia-agendasta*, jonka pohjalta strategia-asioista voidaan keskustella ja niitä tutkia jatkossa entistä paremman tietämyksen pohjalta.

Näin ollen *SSJS Strategiabarometrin* metodisena lähtökohtana on Active Inspiressä aloitetun kehitystyön teo-reettisessä osiossa rakennettu malli ja siihen liittyvä peruskäsitteistö organisaation/toimialan strategia-prosessista. Malli kuvaa ns. KIBS-palvelun (Knowledge-Intensive Business Services) organisaation strategisesta prosessista, jossa palvelu koostuu sekä asiakkaan, yhteistyökumppaneiden ja toimittajan tietämyksestä (tacit/facta) että tätä tukevasta verkkopohjaisesta tietämysjärjestelmästä (Knowledge Management System). Active Inspiren yritysten strategiatyöhön kehittämä työkalu ja malli tähtäsi entistä laajempaan teoreettiseen näkökulmaan, jonka tavoiteena oli mahdollistaa paremmin tuotekehityksen kohdentaminen, uusien tuotteiden kehittäminen sekä paremman arkkitehtonisen perustan aikaansaaminen koko tuoteperheelle.²

Perusteita ns. dynaamiselle mallille³ oli jo aikaisemmin luotu Fountain Parkissa⁴ tehdyllä pohjustavalla mallintamistyöllä verkkopohjaisten strategiatyökalujen kehittämiseksi.

Työkalu koostui kahdesta tasosta

- *prosessityökalusta*, jonka avulla varsinainen suunnittelutyö ja tiedon keruu sekä jalostaminen tehdään. Työkalun avulla tuetaan suunnitteluprosessia strategisten tavoitteiden analyysistä aina varsinaisiin toimintasuunnitelmiin asti. Työkalun eräs innovatiivinen ominaisuus on erilaisen informaation – sekä

² Fountain Parkissa tapahtuneen tuotekehityksen aikana syntyi lukuisia uusia kehitysideoita ja malleja organisaatioiden muutos- ja strategiaprosesseihin. Yksittäisten tuotteiden kehityspoluilla nähtiin selkeästi yhteisiä sisältöön ja mallinnukseen liittyviä alueita, joiden kehittäminen kuitenkin edellyttää uudenlaista, tutkimuksellista näkökulmaa.

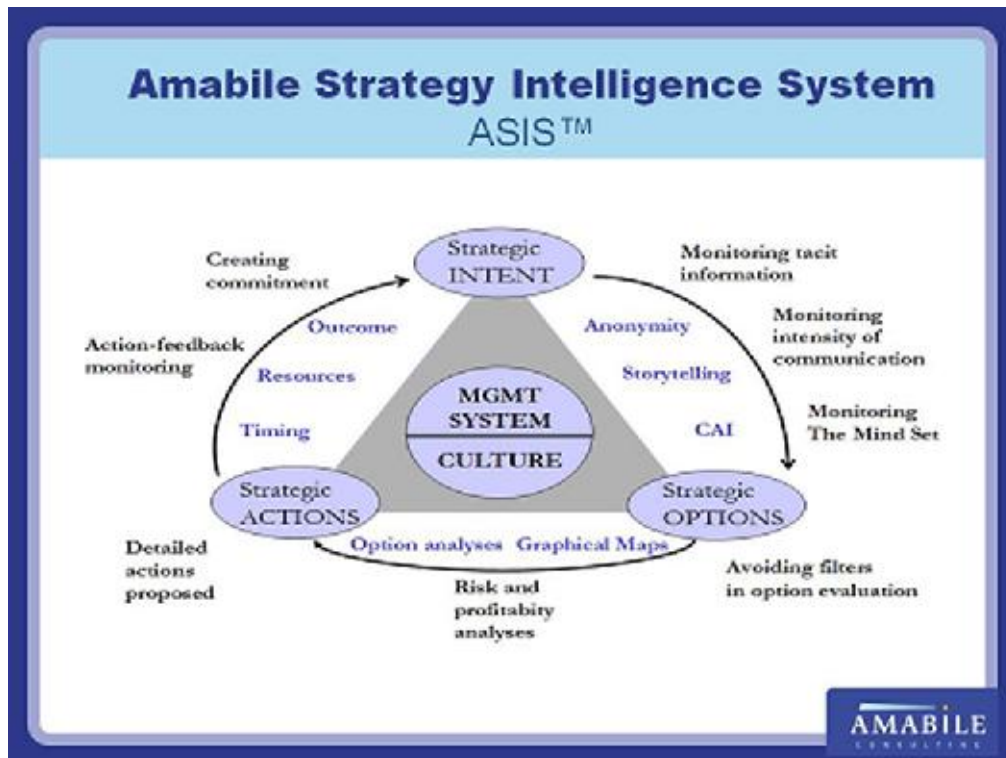
³ Fountain Parkissa kehitettyjen verkkotuotteiden sisältö perustui moderniin organisaatio- ja johtamisjärjestelmätutkimukseen. Näkökulmana oli ihmisen ajattelun ja toiminnan ymmärtäminen tietointensivisissä prosesseissa. Lähtökohtana olivat ns. *sosiaaliseen konstruktionismiin* perustuvat teoriat sekä käsitykset ihmisen ajattelusta ja toiminnasta organisaatiossa. (Käsitealue on laaja ja monitieteellinen mm. complex systems, information theory, weak signals, knowledge systems, semiotics, etc).

⁴ Oy Active Inspire Ltd:n perustajista Pekka Ylisirniö oli ollut aikaisemmin myös Fountain Park Ltd:n perustajia ja omistajia. Uuden, Active Inspire -nimen saaneen yrityksen perustamiseen päädyttiin Fountain Parkin piirissä siinä vaiheessa kun syntyi ajatus erikoistumisesta yritysten strategiatyön edistämiseen.

deterministisen ja argumentoidun tiedon että epämääräisen ja luovan informaation – yhdistäminen jatkuvasti käytettäväksi ja tehokkaaksi tietovarannoksi (kuvio 2).

- o *editori-työkalusta*, jonka avulla kulloisetkin hanke vastaavat räätälöivät perussovelluksen asiakasprojektin tarpeisiin. Editorin avulla asiakas voi tarvittaessa myös itse muuttaa sovelluksen sisältöä eikä erillistä ohjelmointi- tms. työtä tarvita.

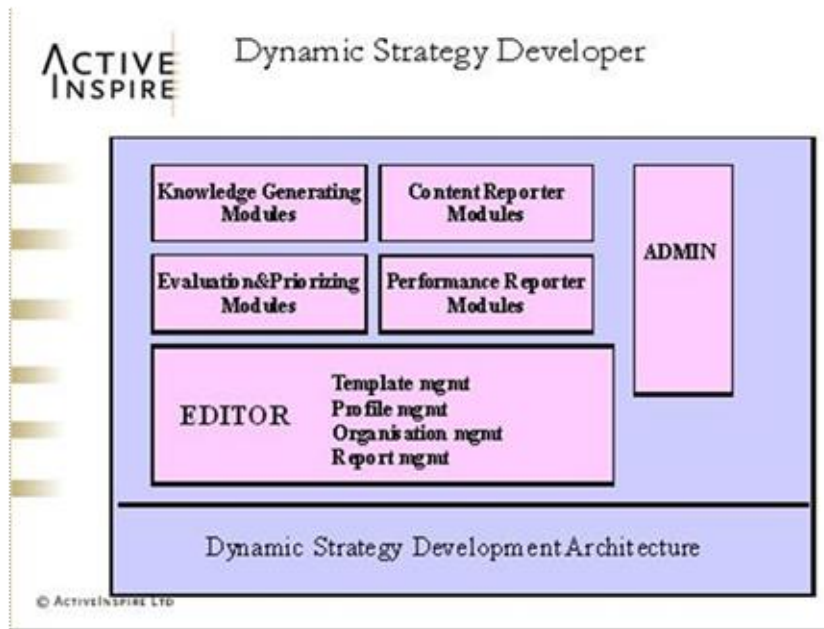
Kuvio 2 *ASIS™-strategiatyökalun tietoteoreettinen ajattelumalli*



Active Inspiressä jatkokehitelty työkalu (siinä vaiheessa Dynamic Strategy Developer, DSD™; ks. kuvio 3) on rakennettu pääsääntöisesti Basewell Oy:n (myöhemmin HammerKit Oy) kehittämän HammerKit – työkaluohjelmiston päälle.⁵

⁵ Basewellin (nykyisin HammerKit Oy) alusta perustuu php-pohjaiseen MVC-malliin jossa sovellustoimintot (model) on erotettu käyttöliittymästä (view), joita ohjataan kontrollilogiikalla (control). Alustassa on myös sisäänrakennettuna valmiiksi yleisiä funktioita kuten käyttäjien ja istuntojen hallinta, sovellusten hallinta jne.

Kuvio 3 *Strategiatyökalun arkkitehtuuri*



Active Inspire Oy:ssä ja viime vaiheessa Amabile Consulting Oy:ssä tapahtuneessa jatkokehitystyössä painopiste on ollut työkalun kehittäminen nimenomaan *organisaatioiden strategisen johtamisen työkaluksi* ja siten sen sisällöllisen kehitystyön sitominen *uusimpaan strategiatietoon ja -näkömykseen* niin strategian sisällön kuin sen toimeenpanon osalta. (kuvio 4).

Kuvio 4 *ASIS™ -tietojärjestelmän ominaisuuksia käyttäjänäkökulmasta*

Amabile Corporation utilizes Amabile Strategy Intelligence System ASIS™

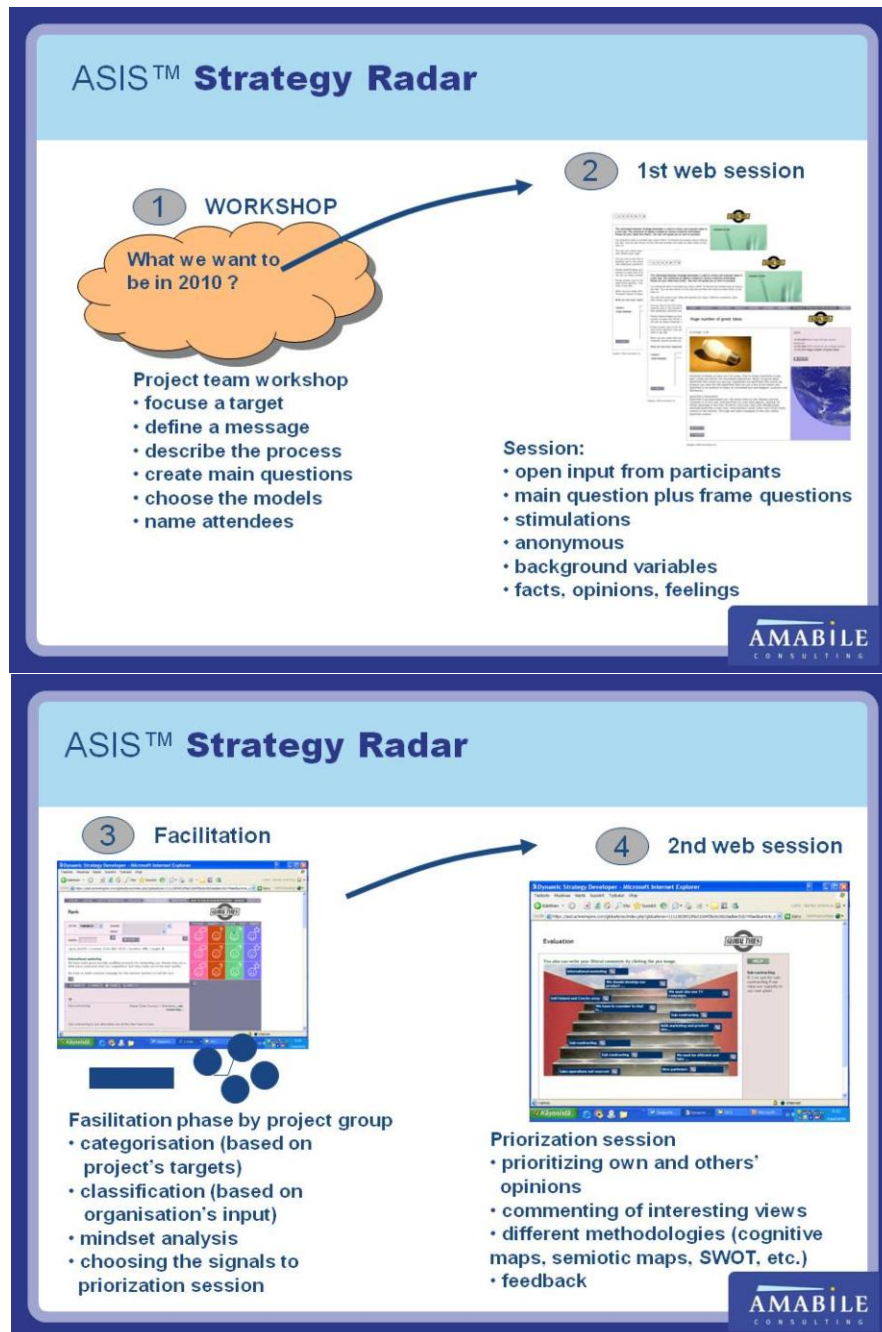
- **Speeds up** strategy process significantly
- Can be used in different phases of the process – within **one system**
- The knowledge of the process **deeper and wider**
- **Aligns** organisation's mindset and activities
- People are **active participants** in the process
- Organisational **filters** – power/professional – are bypassed

- **Quality** type of information can be **quantified**
- All kind of knowledge can be included - **facts, opinions, ideas and emotions**
- With comprehensive templates and organized database **a large amount of knowledge** can be managed and the process development can be easily analyzed
- Package is based on modules and templates – **unique solutions** are very fast to tailor and implement

SSJS Strategiabarometri yritysten internet-pohjaisen strategiatyökalun laajennoksena

Perussovellus kehitetyn strategiatyökalun yritystason käytössä on *kaksivaiheinen strategisen tiedon kyse-ly- ja arviointiprosessi, eräänlainen strategian ”läpivalaisu”*. Siinä internetissä toteutettavaan prosessiin mukaan kutsuttavat asiantuntijat ensin tuottavat arvioinnin pohjana olevan kokemus- ja näkemystiedon sekä sitten myös arvottavat sen (kuviot 5 ja 6)

Kuviot 5 ja 6 Esimerkki ASIS™ -työkalun käytöstä yritystason sovelluksissa



Työkalun taustalla oleva tieto- ja päätöksentekoteoreettinen ajatus on päästä käsiksi asiantuntijoiden *syvä-tietoon* (tacit knowledge) ja käsitellä sitä toteutettavassa arviointiprosessissa mahdollisimman *autenttises-*

ti, jotta koko tietosisältö tulisi mahdollisimman täydellisesti hyödynnetyksi. Ensimmäisessä kyselyvaiheessa tiedonkeruu tapahtuu vapaamuotoisesti (storytelling) ja mahdollisimman väljässä, monia vaihtoehtoisia lähestymistapoja ja näkemyksen olomuotoja (tekstiä, ääniä, kuvia, jne) sallivassa tarkastelukehikossa. Tässä vaiheessa näkemyksiä voidaan myös stimuloida kaikilla mahdollisilla nykyteknologian mahdollistamilla keinoilla.

Seuraavassa vaiheessa kertynyt kvalitatiivinen tieto jäsennetään arvioitavissa (arvotettavissa) olevaan muotoon, jolloin se voidaan muuttaa seuraavalla, *arviointikierroksella arvioitavissa ja analysoitavissa olevaan (kvantitatiiviseen, mitattavissa olevaan) muotoon*. Tässä vaiheessa ensimmäisellä kierroksella kertynyt (ja jäsennetty) tietomateriaali voidaan esimerkiksi panna tärkeysjärjestykseen (prioritoida) tai arvottaa jollain muulla oleellisena pidettävällä ulottuvuudella.

Oleellista Strategiabarometrin kehitystyön kannalta edellä sanotussa oli erityisesti valmius käsitellä strategiatyölle ominaista kokemus- ja näkemystietoa sekä työkalut- ja tarkastelukehikot, jolla tämä kvalitatiivinen asiantuntijatiieto voitiin muuttaa kvantitatiiviseksi ja siten yhteisesti arvotettavissa olevaksi. Ajatus Strategiabarometrin kehittämisessä on siis ollut se, että kun strategia-ammattilaiset tuottavat perustiedot ja näkemyksen sekä tekevät Strategiabarometriä varten kehitetyissä tarkastelukehikoissa tähän itse tuottaamaansa perustietoon perustuvia asiantuntija-arvioitaan, niin näin *päästään aivan uudella tavalla käsiksi siihen erityistietämykseen ja kokemukseen, joita strategia-asioiden parissa työskenteleville asiantuntijoille on vuosien mittaan kertynyt*. Strategiabarometrin käyttöliittymiä, tiedonhankintaprosesseja ja kertyneiden tietojen arvioinnissa käytettäviä arviointityökaluja on räätälöity yleisen strategiatyökalun pohjalta nimenomaan tällaisen tiedon hankintaan ja arvottamiseen.

Kuvio 7 *Modulaarisen tiedonhallintatyökalun (ASIS™) sovellus SSJS Strategiabarometrin tiedonhankinnassa*

The screenshot displays the 'Edit input session' interface for 'Strategiabarometri 2007 ensimmäinen kierros'. The main area shows a table of input templates:

INPUT TEMPLATE NAME	TYPE	DELETE
Vastausohjeet	↓	Informative [X]
Taustatiedot	↓	Background variables [X]
Muutokset strategisen johtamisen eri osa-alueilla	↓	Informative [X]
Keskeiset muutokset strategisen johtamisen eri osa-alueilla	↓	Select image 2-phase [X]
Perhemäisyys strategisen johtamisen voimavarana	↓	Storytelling proceeding [X]
Haluaisitko sanoa vielä jotain	↓	Storytelling proceeding [X]
Toimintaympäristön muutos sekä strategiaproessin osaaminen	↓	Slider [X]
Miten kollegat ovat arvioineet?	↓	Slider feedback [X]
Mitä muut ovat vastanneet	↓	List selected signals [X]
Kiitos.	↓	End query [X]

The right sidebar, titled 'Add input templates', lists various options with 'add' buttons:

- Informative
- Start counter
- Background variables
- Storytelling rolling
- Storytelling proceeding
- Simple stimulant
- Select text stimulant
- Select image stimulant
- Select image 2-phase
- Evaluation
- Slider
- Slider feedback
- 2axis evaluation feedback
- Evaluation feedback
- Discussion forum
- End query
- List selected signals
- Edit stimulants

At the bottom, the copyright notice reads: © 2007 AMABILE OY, SKURNIK CONSULTING, HAMMERKIT OY

Tämä perusasetelma oli myös lähtökohtana kun vuonna 2005 lähdettiin suunnittelemaan SSJS Strategia-barometrin ensimmäistä kehitysversiota, SB 2006:tta, joka oli internetin kautta toteutettu kaksivaiheinen kartoitus maamme strategia-ammattilaisten⁶ mielipiteistä ja näkemyksistä. Kuviossa 7 on näkymä käytössä olevasta työkalusta työkalun käyttäjän (fasilitaattorin) näkökulmasta (esimerkkinä SB 2007:n 1. kierros). Kuvion oikeassa laidassa näkyy ASISTM -työkalun modulaarinen rakenne, jota hyväksikäyttäen sen vasemmalla puolella oleva selvitysprosessi SB 2007:n 1. kierroksen osalta on laadittu. Kuvion ylälaidassa olevassa palkissa ovat vetovalikkojen otsikot, joiden avulla tutkimuksen edistymistä ja tuloksia voidaan seurata.

Haasteita SB-projektin toteutuksessa oli monia ja ne liittyivät niin kyselyn ja arvioinnin sisältöön kuin myös siinä käytettäviin käyttöliittymiin. Olihan kyseessä (lähes) ensimmäinen kerta kun strategiatyökalua käytettiin siten, että kohderyhmänä oli kaikkia toimialoja ja hyvin erikokoisia yrityksiä edustava kohdejoukko.

Uutta SSJS:n puitteissa oli SB-projektin toteutus yhteistyömallilla, jossa projektin taloudelliseen ja sisällölliseen toteutukseen rekrytoitiin myös ulkopuolisia yrityksiä ja niiden asiantuntijoita. SSJS:n puitteissa on myös myös toiminut vuoden 2006 lopulta lähtien erityinen round table, jossa joukko yhdistyksen jäseniä on tukenut asiantuntemuksellaan ja taustakeskusteluilla SB-projektin toteuttajia.⁷

⁶ Kohderyhmänä oli molemmilla kierroksilla noin 600 strategia-asiantuntijaa (SSJS ja Hallitusammattilaiset ry:n jäsenet, maamme 30 suurimman yrityksen hallituksen puheenjohtajat, toimitusjohtajat ja strategia-asioista vastaavat johtajat, Elinkeinoelämän Keskusliiton EK:n hallitus sekä joitakin muita täydentäviä ryhmiä.

⁷ Rt: toimintaan osallistuivat eri vaiheissa seuraavat SSJS:n jäsenet: Jukka Ahtikari (VM-Data Oy, Krzysztof Dorota (TietoEnator), Heikki Hassi (SciTech Service), Piia Karhu (Ernst & Young Oy), Berndt Karnsten (Sirius Consulting), Ulla Keino (Establish Finland Oy/SSJS), Hannamari Kuosa (Kemira Oyj), Mirja Mutikainen (E-On Suomi Oy), Risto Pennanen (Taloussanomien), Ville Saarikoski (Laurea), Teemu Santonen (Laurea), Ari Tenhunen (HammerKit Oy), Pekka Ylisirniö (Straightlines Corporation), Olli Öster (Pertec Consulting Oy)

2. SSJS:n Strategiabarometri 2006

SSJS Strategiabarometri 2006:n tulokset on raportoitu Ernst & Young Academyn tilaisuudessa 14.9.2006 (Skurnik 2006; ks. [SB 2006 tuloraportti](#)). Myös Hallitusammattilaiset ry:n julkaisema Boardnews-lehti julkaisi aihepiiriä käsittelevän artikkelin (Skurnik 2006).

Ensimmäinen, kyselykierros

SB 2006:n suunnittelun lähtökohtana oli edellä kuvatus, monissa yrityskehityksissä käytetyn strategian ”läpivalaisumallin” laajentaminen koskemaan ylimmästä liikkeenjohdosta ja strategia-ammattilaisista muodostuvaa virtuaalista asiantuntijayhteisöä.

SB 2006:n *ensimmäisellä, kyselykierroksella* (vastausaika 12.6. – 30.6.2006) kohdejoukkoon valituilta asiantuntijoilta kerättiin vapaamuotoisia näkemyksiä strategisen johtamisen ajankohtaisista kysymyksenasetteluista, ongelmista ja painopisteistä. Tarjolla oli *8 +1 strategisen johtamisen osa-alueita* seuraavasti

- strateginen suunnittelu
- liiketoimintojen organisointi ja M&A
- kannusteet ja palkitseminen, omistajaohjaus (corporate governance)
- rahoitus
- teknologia ja t&k
- logistiikka ja demand/supply chain management
- muotoilu
- osaamisen kehittäminen (HR)
- jokin muu osa-alue

Osanottajia kehoitettiin vastaamaan vain niihin osa-alueisiin, joista heillä oli itsellä omakohtaista tietoa, kokemuksia ja näkemyksiä.

Sen jälkeen kun osanottaja valitsi näyttöruudun oikeassa laidassa olevasta valikosta jonkin osaalueen, hän sai eteen kysymyslomakkeen, jossa häntä ensin johdatettiin yleisemmin tarkasteltavan erityisalueen kysymyksenasetteluihin (kuviot 8, esimerkkinä logistiikka ja demand/supply chain management).

Kuvio 8 Johdatus ensimmäisen kierroksen storytelling-osion kysymyksenasetteluun

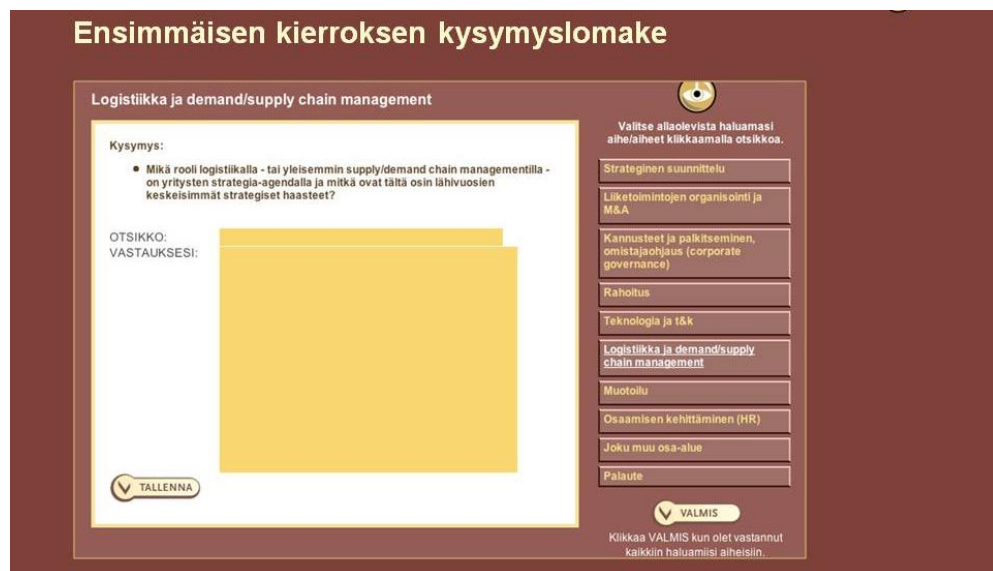


Sen jälkeen edettiin varsinaiseen kysymykseen, joka oli kaikilla osa-alueilla periaatteessa sama.

Mikä rooli logistiikalle – ja yleisemmin supply/demand chain managementillä – on yritysten strategia-agendalla ja mitkä ovat tältä osin lähivuosien keskeisimmät strategiset haasteet?

Klikattaessa Vastaa-näppäintä ruudulle ilmestyi uusi näkymä, jossa em. kysymyksenasettelun alla oli vastauskenttä otsikointitiloinen. Ts. vastaaja määritteli ensin otsikoimalla, mistä näkökulmasta hän aikoi käsitellä esillä olevaa asiaa ja kirjoitti sitten sen alle täysin vapaamuotoisessa, verbalisessa muodossa (storytelling) oman näkemyksensä (kuvio 9).

Kuvio 9



Ja vastattuaan ensin yhdestä tai useammasta näkökulmasta yhdellä osa-alueella, hänelle tarjottiin mahdollisuutta edetä seuraavalle osa-alueelle (kaikki osa-alueet olivat valikkona näytön oikeassa laidassa ja sen yläpuolella kehotus ”Valitse alla olevista haluamasi aihe/aiheet klikkaamalla otsikkoa).

Osanottajia oli ensimmäisellä kierroksella kaiken kaikkiaan 123 ja vastauksia (mielipiteitä/näkemyksiä) 385 (kuviot 10 ja 11). Kaikki annetut signaalit (mielipiteet/näkemykset) ovat tallennettuna SB-tietojärjestelmään ja ovat kiinnostuneille nähtävissä. Tämä tietokanta, joka sisältää suuren määrän autenttista tietoa ja strategia-asiantuntijoiden näkemyksiä, on jo sellaisenaan mielenkiintoinen ja antaa varsin monipuolisen kokonaiskuvan siitä, millaisia mielipiteitä ja mistä asioista tällä kentällä liikkuu. Vastaajilta saimme myös paljon arvokasta palautetta SB-prosessin jatkokehittelyä varten, joka niinkään on tallennettuna SB-tietokannassa.

Kuvio 10

Ketkä esittivät mielipiteitä 1. kyselykierroksella					
Ikä		Rooli strat. suunnittelussa		Toimiala	
30-45	32	Asiantuntija	24	Metalli	7
46-55	42	Yleinen johtovastuu	62	ICT	10
56-65	42	Operatiivinen vetovastuu	27	Muu teollisuus	11
yli 65	7	Muu vastuu	6	Kauppaja rahoitus	23
Sukupuoli		Ei roolia	4	Muut yksit. palvelut	60
Mies	97	Yrityskoko		Julkiset palvelut	7
Nainen	26	yli 1000 työntekijää	29	Muu	5
Ammattiryhmä		100-1000	30	Yritysmuoto	
Yritysjohto	46	10-100	23	Pörssi-yhtiö	27
Asiantuntija	37	alle 10	38	Osakeyhtiö	57
Yrit. omistaja-johto	13	Yrityksen toiminta-alue		Osuustoiminnallinen	11
Yrittäjä	20	Kansainvälinen	68	Muu	27
Muu	7	Kotimainen	54	Kaikki vastaajat	123

Kuvio 11

Tulosten esitystavoista ja tulkinnoista 1	
Ensimmäinen, kyselykierros	
• Tuloksena vapaamuotoisia verbaalisia vastauksia eri osa-alueilla, 385 mielipidettä/näkemystä 123 vastaajalta	
• vastausten jakaantuminen eri aihealueille (vastaajien omien valintojen mukaan)	
– strateginen suunnittelu	136
– liiketoimintojen organisointi ja M&A	69
– osaamisen kehittäminen/HR	47
– teknologia ja T&K	40
– kannusteet ja palkitseminen, omistajaohjaus	32
– logistiikka, demand/supply chain management, DSCM	20
– muotoilu	15
– rahoitus	13
– jokin muu osa-alue	8

Toinen, arviointivaihe

SB 2006:n toisella kierroksella (7. – 25.8.2006) selvitettiin kolmessa vaiheessa seuraavia asiakokonaisuuksia:

Vaihe I

Arvioita yrityksissä vallitsevasta *strategiaosaamisesta* strategiaprosessin eri osa-alueilla teemoima⁸

- strategioiden toteuttamisen osaaminen
- strategioiden viestimisen onnistuminen
- henkilöstön osallistaminen strategiatyössä
- yritysten strateginen kilpailukyky
- toimintaympäristön haasteiden ymmärrys
- strategisen ajattaelun ja ymmärryksen taso
- strategisen suunnittelun osaaminen

Vaihe II

- Strategisen johtamisen painopisteitä liittyen ihmisiin, yrityksiin sekä markkinoihin ja ympäristöön
- vastaajien arvioita toimintaympäristön yleisestä muutossuunnasta ja -nopeudesta

Vaihe III

Arviot ensimmäisellä kierroksella esiin nostettujen teemojen *tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta* (nyt/5 vuotta) kahdeksalla strategisen johtamisen osa-alueella⁹, joita osanottajia kehoitettiin arvioimaan oman asiantuntemuksensa, kiinnostuksensa ja strategianäkemyksensä mukaan:

- johtajuus/palkitseminen
- omistajuus/rahoitus
- rakenteet/organisointi

⁸ SB 2006:ssa professori Eero Vaara (Hanken) SSJS:n hallituksesta toimi SB-hankkeen tieteellisenä neuvonantajana ja kehitti tältä osin vaiheen I kysymyksenasettelut.

⁹ Arvioitavat osa-alueet, jotka poikkesivat ensimmäisellä kierroksella käytetystä luokittelusta, muodostettiin ensimmäisellä kierroksella saatujen mielipiteiden ja näkemysten perusteella.

- osaaminen/resursointi
- strategiaprosessi/strategian toteutus
- suomalaisuus ylivoimatekijänä/heikkoutena
- toimintaympäristö
- yrityskulttuuri

Vaiheissa I-II arviointi tapahtui vastausjanalla liikutettavilla liukukytkimillä ja vaiheessa III nelikentässä (visuaalisella arviointitaululla) raahattavalla arviointipalkilla (kuvio 12). Kun lähtökohtana oli ajatus, että ensimmäisellä kierroksella esiin tuodut ajatukset pyritään säilyttämään arviointivaiheessa mahdollisimman autenttisina, arviointivaihe toteutettiin käyttöliittymällä, jossa arvioitavista teemoista oli editoitu aluksi esille palkin sisällä oleva otsikko ja kun sen päälle vei tietokoneen kursorin, arviointikentän ylä-puolelle ilmestyi näkymä, jossa oli arvioitavan teeman otsikko, puheena olevasta teemasta esitetyistä mielipiteistä pelkistetty ingressi ja vetovalikossa sen alla edustava otos esitetyistä mielipiteistä toimitettua materiaalia (Koko käytössä ollut materiaali on esitetty liitetiedostossa 1).

Kysymyksenasettelu oli kaikilla kahdeksalla arviotavalla osa-alueella seuraava:

Arvioi, kuinka tärkeä ja ajankohtainen esille nostettu kysymyksenasettelu on yritysten strategisen menestymisen kannalta?

Kuvio 12

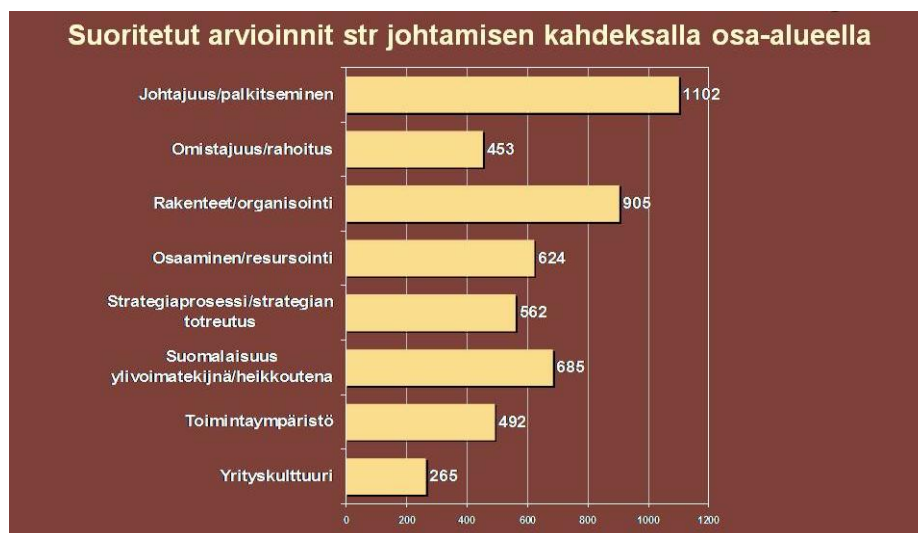
Toiselle kierrokselle, jonka kohdejoukkona oli sama 600+ strategia-ammattilaista, osallistui hieman ensimmäistä kierrosta enemmän osanottajia, kaikkiaan 162 (kuvio 13).

Kuvio 13

Ketkä ovat 2. kierroksen arvioiden takana					
Ikä		Rooli strat. suunnittelussa		Toimiala	
30-45	52	Asiantuntija	34	Metalli	8
46-55	48	Yleinen johtovastuu	87	ICT	18
56-65	54	Operatiivinen vetovastuu	29	Muu teollisuus	20
yli 65	7	Muu vastuu	5	Kauppaja rahoitus	17
Sukupuoli		Ei roolia	7	Muut yksit. palvelut	77
Mies	126	Yrityskoko		Julkiset palvelut	12
Nainen	32	yli 1000 työntekijää	36	Muu	7
Ammattiryhmä		100-1000	36	Yritysmuoto	
Yritysjohto	49	10-100	26	Pörssiyritys	31
Asiantuntija	35	alle 10	60	Osakeyritys	91
Yrit. omistaja johto	16	Yrityksen toiminta-alue		Osuustoiminnallinen	4
Yrittäjä	36	Kansainvälinen	97	Muu	32
Muu	26	Kotimainen	61	Kaikki arvioijat	162

Kaiken kaikkiaan vaiheessa III suoritettujen arviointien lukumäärät (arvioitavat teemat x arvioijien lukumäärä) ja arvioijamäärät eri osa-alueilla jakautuvat kuvioissa 14 ja 15 ilmenevällä tavalla.

Kuvio 14



Kuviossa 15 näkyvät osanottajamäärät (N) eri teemojen osalta. Osanottajamäärien vaihtelu eri teemoissa ja eri osa-alueilla johtuu siitä, että osanottajia nimenomaan kehoitettiin valitsemaan arvioitavakseen vain ne, joista heillä on omaa tietoa ja näkemystä. Näin ollen myös tässä ilmenevät erot – erityisesti johta-

juus/palkitseminen -osa-alueen korostuminen kuviossa 14 – ovat myös itsessään yksi SB 2006:n tärkeä tulos.¹⁰

Kuvio 15

Arvioinnin osanottajamäärät str johtamisen kahdeksalla osa-alueella*					
Johtajuus/palkitseminen		Osaaminen/resursointi		Omistajuus/rahoitus	
Liikkeenjohdon visiot/5850	126	Osaam. ja motiv. yritysk./5878	82	Omistajuus toimii/5856	75
Ihmisten johtaminen/5852	127	Innov. kaupallistaminen/5884	78	Omistajaohj. lisäarvo/5858	78
Strateginen kannustam./5844	125	Innovaatiot/5883	80	Uudet omistajatahot/5861	76
Kv organis. joht. osaam./6072	120	T&K/5881	80	Pörssin rooli tärkeä/5859	75
Kannustinjärj. tarp. & toim./5842	126	Brändi/Corporate brand/5888	77	Pörssin merkit. väh./5860	74
Liikkeenjohdon rooli/5845	123	Organis. miehitys/5885	77	Hajautettu omistus/5862	75
Kannustinjärj. tark. muk./5843	118	Muotoilu/5886	76		
Erlaiset omistusrästit/5847	119	Design management/5887	74		
Johtamisen painopiste/5851	118				
Rakenteet/organisointi		Strat.prosessi/strat. toteutus		Suomalaisuus ylivoimatekijänä/heikkoutena	
Rakenne ja strategia/5864	75	Strat. suunnitel. merkitys/5891	94	Toimeenpanokyky/5902	75
Verkostot ja verkostojoht./5867	87	Pelkistäm. ja kommunik./5896	98	Yrittäjyys/6073	81
Organisaatiofilosofia/5868	87	Visionäärisuus/5894	95	Usko ja uskallus/5907	76
Orgaaninen kasvu/5871	83	Strat. pros. osallistam./5893	97	Yhteistyöt. aid. yhteisöllis./5905	77
Fusion jälkihoito/5870	85	Lyhytjänt. ja teknokraattis./5898	89	Liikemiestäidit/5909	72
Yritysjärjestelyt/5869	84	Strat. niiden itsensä vuoksi/5895	89	Mentaliteetti/5904	75
DSCM/5873	84			Ei erityispiirteitä/5903	75
Prosessit/5872	86	Toimintaympäristö		Palveluosaaminen/ 5908	80
Rakent. ylikorost. rooli/5875	79	Globalisaatio/5913	85	Kansalliset heikkoudet/5906	74
Pitkät toimitusketjut/5876	77	Uudet markkinat/5918	82		
Horisontaalinen diversif/5874	78	Epävarmuus/5915	84	Yrityskulttuuri	
		Realiteettien taju/5916	80	Tuottava ilmapiiri/5924	89
		Kvataalitalous/5914	80	Kielteiset kehitysuunnat/5921	88
		Institution. toimintaympär./5919	81	Strategian tulokulma/5925	88

* Arvioitujen kysymyksen jäljessä, kenoviivan takana oleva lukusarja on ao. kysymyksen koodinumero (ks. myöh. kuvat); toinen numero viittaa ao. kysymystä arvioineiden osanottajien lukumäärään

Kokemuksia v1.0 -vaiheen pilotista

Kun Strategiabarometri-projektia suunniteltiin ja pantiin liikkeelle vuonna 2005, tiedossa oli, että kyseessä on monessakin mielessä vaativa harjoitus. Tämän vuoksi hankkeen tavoitteenasettelussa lähdettiin siitä, että aina-kin kolme ensimmäistä vuotta – ajatuksena oli alusta pitäen prosessin uusiminen vuosittain – , eli vuodet 2006 – 2008 olisivat hankkeen kehitysvaihetta. Ajateltiin, että tämä aika tarvittaisiin tuotteen saamiseksi niin sisällöllisesti kuin teknisesti toimivaksi.

SB 2006 oli siis SB-hankkeen pilotti. Ja sellaisena se myös toimi hyvin ja tuotti hyödyllistä aineistoa ja kokemuksia hankkeen jatkokehittämiseksi. Se, että SB 2006:een saatiin mukaan osallistumaan perustietojen tuottamiseen ja sen arvioimiseen *20-30 prosenttia koko kohderyhmästä* (123/162 asiantuntijaa), on vähintäänkin tyydyttävä tulos.¹¹ Pääosa vastaajista (84/91) oli SSJS:n jäseniä. Myönteistä oli myös se, että tiedonhankinnassa ja -analysoinnissa käytetty strategiatyökalu toimi teknisesti hyvin myös tässä laajemmassa sovelluksessa.

¹⁰ Näin siitäkin huolimatta, että eri osa-alueiden sisällä arvioitujen teemojen lukumäärä ei ollut sama, mikä osaltaan vaikuttaa tehtyjen arvioiden kokonaismäärään.

¹¹ Nyrrkisääntönä internetiä nykyisin kasvavassa määrin hyödyntävässä suoramarkkinoinnissa käytetään 2-3 prosentin tavoitettavuutta.

Tärkeimmät kokemukset jatkoa varten olivat seuraavat:

- Toimiminen internet-avusteisesti on monessakin suhteessa vaativa toimintaympäristö. Vaikka sen kautta on teknisesti helppo tavoittaa haluttuja ihmisiä, heidän mukaansaamisensa ja saatavan tiedon luotettavuuden varmistaminen edellyttää toimintaympäristön erityispiirteiden tarkkaa huomioimista. Strategiabarometrin kohderyhmässä kaikista vaikeimmin tavoitettavissa ovat SB-prosessin ydinkohderyhmä, eli varsinaisessa päätöksentekovastuussa oleva liikkeenjohto. Nyrkkisääntö tuntuu olevan se, että jos tämä joukko halutaan saada mukaan tällaisiin yleisempiin prosesseihin, ajankäytöllisesti tiedonhankinta on kyettävä rajaamaan niin, että huolellisesti asiaan paneutuva vastaaja kykenee suoriutumaan siitä noin 15 minuutissa.
- Tarkasteltavien kysymyksenasettelujen on oltava mahdollisimman *pelkistettyjä, yksiselitteisiä ja tekstimäärältään huolella rajattuja*, mikä on hyvin vaativa tavoite kun tarkasteltavana ovat yritykset yleensä ja strategia-asiat kaikessa laajuudessaan. Näiden tavoitteiden osalta SB 2006 -pilotti oli selvästikin yliviritetty. Tämä johtui yhtäältä siitä, että siihen oli sisällytetty niin monia (sinänsä relevantteja ja mielenkiintoisia) tiedonhankintaelementtejä, joihin paneutuminen vaati vastaajilta enemmän kuin mihin heidän ajankäyttönsä ja keskittymiskykynsä kaikkien muiden päivänkohtaisten kiireiden keskellä riitti venymään. Toinen samaan suuntaan vaikuttanut tekijä oli se, että pyrkimys asiantuntijoiden ”autenttisen äänen” säilyttämiseen läpi prosessin johti käytännössä kovin laajoihin ja osaksi monitulkintaisiin kysymyksenasetteluihin. Sen toteuttaminen niin, että vaatimus kysymysten yksiselitteisyydestä toteutuu, ei tahdo onnistua toimittaessa näin yleisellä tasolla.
- Toinen tärkeä vaatimus kysymyksenasettelulle on sen *neutraalisuus*. Ajatus, että arvioitavana olisi erilaisia asiantuntijoiden esille nostamia väitteitä – myönteisiä ja kielteisiä – , ei osoittautunut toimivaksi kun tavoitteena on selvittää vastaajien kanta esille nostettujen teemojen tärkeyteen ja ajankohtaisuuteen – eikä siihen, kuinka oikeita tai vääriä ne ovat.
- SB-prosessin tuottama tietomassa on niin massiivinen ja moniulotteinen, että tulosten havainnolliseen raportointiin pitää kiinnittää aivan erityistä huomiota. Tärkeää olisi myös saada mukaan prosessiin jatkuvuuden takaavia elementtejä, joiden avulla voidaan seurata strategiakentällä tapahtuvia muutoksia.
- Sisällöllisenä yksityiskohtana palautetta saatiin myös siitä, että toisen kierroksen nelikenttätarkastelun akselit – tärkeys / ajankohtaisuus (nyt – 5 vuotta) – eivät välttämättä ole toisistaan riipumattomia, mikä voi vaikeuttaa tulosten luotettavaa tulkintaa. Myös nelikenttätarkastelun käyttöliittymä – arvioitavat teemat sisältävien palkkien raahaaminen kaksiulotteiseen avaruuteen (= tärkeyden ja ajankohtai-

suuden arvioiminen samalla kertaa) – jakoi saadun palautteen perusteella jonkin verran osanottajien mielipiteitä.

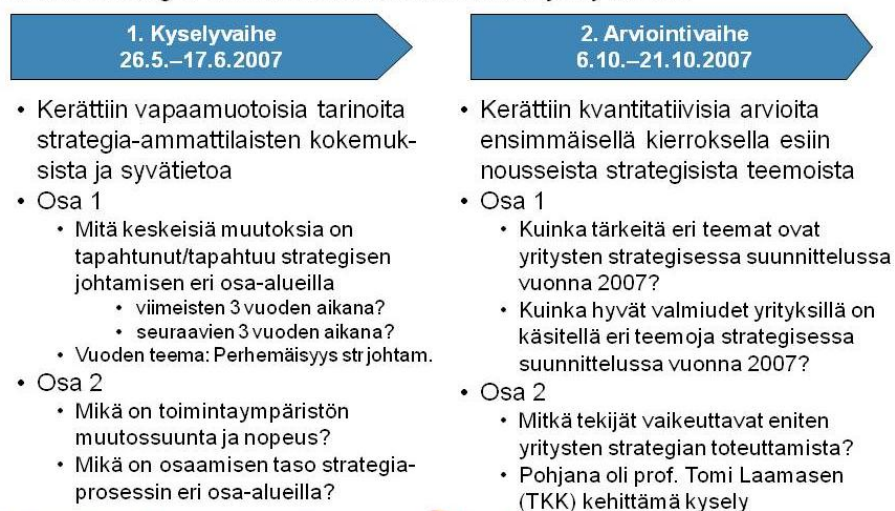
3. SSJS Strategiabarometri 2007

SB 2007:n suunnittelu tapahtui keväällä 2007 ja kaksivaiheisen kyselyn/arvioinnin toteutus keväällä (26.5. – 17.6.) ja syksyllä (6. – 21.10.) samana vuonna. Tulokset raportoitiin edellisvuoden tapaan ensimmäistä kertaa Ernst & Young Academyn tilaisuudessa marraskuun lopussa 2007 ja SSJS:n ja E&Y:n verkkosivuilla (Skurnik – Karhu – Laamanen 2008; nyt sekä suomeksi että englanniksi; ks. [SB 2007 tulokset](#)). Myös Boardnews-lehdessä julkaistiin edellisvuotiseen tapaan artikkeli (Skurnik 2008a).

Selvityksen peruskonsepti, kaksivaiheisuus, säilytettiin SB 2007:ssä ennallaan (kuvio 16), kuten myös kohde-ryhmä, 600+ liikkeenjohdon ammattilaista. Uutena elementtinä mukaan otettiin TKK:n strategia-professorin Tomi Laamasen kehittämä osio, jossa selvittiin strategian toteutuksen ongelmia, samoin kuin SSJS:n vuoden teemaa – *Perhemäisyys strategisen johtamisen voimavarana* – käsittelevä osio.

Kuvio 16

SB 2007 tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa ja tavoitteena oli kerätä strategia-ammattilaisten kokemukset ja syvä tieto



Strategiabarometrin pidemmän tähtäyksen tavoitteena on nimenomaan tietokannan muodostaminen strategia-asioista ja tavoite päästä sen avulla niissä tapahtuvia muutoksia. SB 2007:ssä tämän tavoitteen saavuttamista yritettiin nopeuttaa rakentamalla myös kyselyn ensimmäisen kierroksen sisään aikaelementti. Tämä tapahtui pyytämällä osanottajia ensin kertomaan mielipiteensä siitä, mitä strategisen johtamisen kannalta keskeisiä muutoksia jollakin strategisen johtamisen osa-alueella (4+1) on tapahtunut *viimeksi kuluneiden 3 vuoden aikana* (kuvio 17) ja jatkamalla sitten vastausprosessia jatkokysymyksellä siitä, mitä muutoksia sillä osa-alueella odotetaan tapahtuvan *seuraavien 3 vuoden aikana*.

Kuvio 17



Valitettavasti tätä sinänsä hyvää ajatusta ei saatu kuitenkaan käytännössä toimimaan tavoitellulla tavalla – ei ainakaan tällä kertaa. Sen sijaan SB 2007:n ensimmäisen kierroksen tuottamat signaalit täydensivät erinomaisella tavalla tietokantaamme suomalaisten liikkeenjohdon ammattilaisten strategianäkemyksistä. Yhdistettynä ne SB 2006:n aikaisemmin kertyneeseen materiaaliin muodostavat jo hyvinkin monipuolisen ja rikkaan kuvan tästä tärkeästä aihepiiristä, jota on tähän asti tunnettu varsin heikosti.

Vastauksia saatiin seuraavasti (kuvio 18 ja 19).

Kuvio 18

Ensimmäisen kierroksen vastaukset

- vastaajina 122 strategia-asiantuntijaa, vastauksina 380 signaalia (= yksittäistä mielipidettä)
- mielipiteiden jakautuma

– Toimintaympäristö	79
– Strategiaprosessi	79
– Johtaminen	76
– Perhemäisyyden mielikuvat	75
– Omistajuus	53
– Organisointi	51
– Osaaminen	47
– Arvot/yrityskulttuuri	43
– Perhemäisyys strategisessa johtamisessa	33
– Teknologia	26
– Muut aihealueet	7

Kuvio 19

Ketkä esittivät mielipiteitä 1. kyselykierroksella

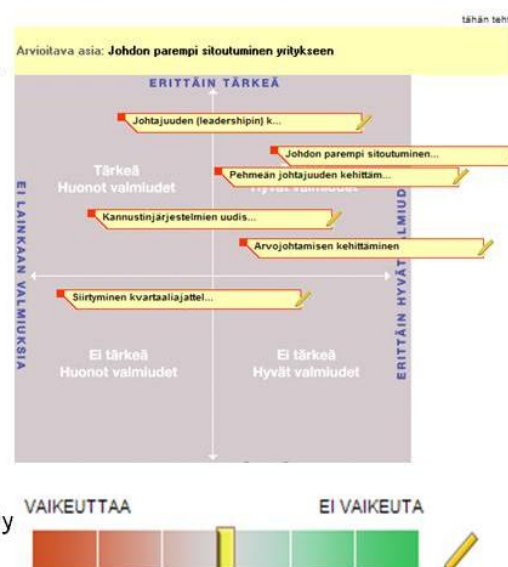
Ikä		Rooli strat. suunnittelussa		Toimiala	
56-65	53	Yleinen johtovastuu	71	ICT	14
46-55	47	Asiantuntija	25	Metsä- ja metalli	7
30-45	12	Operatiivinen vastuu	16	Muu teollisuus	8
yli 65	10	Muu vastuu	6	Kauppa ja rahoitus	14
Sukupuoli		Ei roolia	4	Muut yksit. palvelut	68
Mies	101	Yrityskoko		Julki set palvelut	8
Nainen	21	alle 10	46	Muu	5
Ammattiryhmä		100-1000	29	Yritysmuoto	
Yritysjoh to ja hallinto	50	yli 1000 työntekijää	24	Osake yhtiö	73
Yrittäjä	34	10-100	22	Pörssi yhtiö	19
Yrit. asiantuntija	17	Yrityksen toiminta-alue		Osuustoiminnallinen	4
Muu	21	Kotimainen	61	Muu	23
		Kansainvälinen	58	Kaikki vastaajat	122

Toisella, arviointikierroksella selvityksen perusasetelma säilytettiin pääosin ennallaan. Tarkasteltavana olivat strategisen johtamisen eri osa-alueet sekä erityisalueena SSJS:n vuoden 2007 teema ”Perhemäisyys strategisen johtamisen voimavarana). Myös toisen kierroksen käyttöliittymät säilyivät peruslähtökohdillaan ennallaan (kuvio 20). Merkittävin muutos tehtiin nelikentän toisella akselilla, jossa osanottajia kehoitettiin nyt arvioimaan oman (tai parhaiten tuntemansa) yrityksen *valmiutta* vastata tarkasteltaviin teemoihin liittyviin haasteisiin.¹²

Kuvio 20

Tiedonkeruu toteutettiin web-pohjaisella kysely- ja arviointityökalulla

- Tiedonkeruu toteutettiin yritysten strategia-prosesseihin kehitetyllä modulaarisella web-pohjaisella ASIS™-työkalulla
- Käytössä oli kolme asiantuntijoiden syvä tietoa luotaavaa vastaustekniikkaa
 - Storytelling: kokemusten ja näkemysten vapaamuotoinen kirjaus
 - Arviointikenttä: kokemus- ja näkemystiedolla ”ladattujen” raahattavien vastauspalkkien sijoitus arviointikenttään
 - Liukukytkin: arviointijanalla siirrettävät liukukytkimet
- SSJS-verkosto
 - Yhteistyökumppanit: Deloitte, Ernst & Young, Metso ja Taloussanomien
 - Metodi ja toteutus: Amabile Oy, HammerKit Oy ja Skurnik Consulting



¹² Käyttöliittymää, josta oli SB 2006:n yhteydessä hieman keskusteltu osanottajien palautteissa, testattiin pienellä koeryhmällä etukäteen, vaihtoehtoina kaksikulotteisen nelikentän käyttö tai saman informaation kerääminen kahdella peräkkäisellä, liukukytkimin tehtävällä arvioinnilla. Vaikka mielipiteet tässä testiryhmässä hieman hajosivat, nelikentällä jatkamiseen päädyttiin, koska selvä enemmistö kannatti sitä. Yksi keskeinen lisä syy tälle ratkaisulle oli myös sen tehokkuus – ”kaksi karpästä samalla iskulla”, sekä tarkeys että valmius yhdellä arviolla – tiedonhankinnassa.

Kun selvitysprosessin kohdejoukko säilytettiin edelleen samalla 600+ tasolla kuin hankkeen aloitusvuonna, SB 2007:n osanottajamäärät säilyivät melkein samalla tasolla (kuvio 21).

Kuvio 21

Arviointivaiheeseen osallistui yhteensä 111 arvioijaa

2 Arviointivaiheen vastaajat

Sukupuoli	kpl	Yrityskoko	kpl	Yrityksen toiminta-alue	kpl
Mies	84	alle 10	32	Kansainvälinen	66
Nainen	24	100-1000	27	Kotmainen	41
		yli 1000 työntekijää	24		
		10-100	23		
Ikä	kpl	Yritysmuoto	kpl	Toimiala	kpl
46-55	49	Osakeyhtiö	91	ICT	12
56-65	35	Pörsseyhtiö	31	Metsä ja metalli	7
30-45	21	Osuustoiminnallinen	4	Muu teollisuus	8
yli 65	3	Muu	32	Konsultointi	34
Ammattiryhmä	kpl	Yhteensä 111 arvioijaa			
Yritysjohdo ja hallinto	47				
Konsultti	21				
Yrittäjä	14				
Yrityksen asiantuntija	8				
		Kauppa ja rahoitus	17		
		Muut yksit. palvelut	17		
		Julkiset palvelut	9		
		Muu	4		

SB 2007:n toisella kierroksella arvioitiin ensin strategisen johtamisen teemojen *tärkeysjärjestystä* ja yritysten *valmiutta* niihin vastaamiseen yhdeksällä strategisen johtamisen osa-alueella (ks. liite 1). Osa-alueet ja niillä arvioitujen teemojen lukumäärät olivat seuraavat:¹³

- Osaaminen (5)
- Johtaminen ja johtajuus (6)
- Strategia ja strategiaproessi (8)
- Organisaatio ja prosessit (10)
- Toimintaympäristö (7)
- Kasvumahdollisuudet (11)
- Arvot ja yrityskulttuuri (5)

¹³ SSJS:n SB-rt:ssä keskusteltiin erittäin vilkkaasti ja pitkään siitä, mikä olisi tarkoituksenmukainen tarkastelukehikko strategisen johtamisen teemojen arviointiin. Aihetta pyrittiin lähestymään niin strategiakirjallisuuden kautta kuin etsimällä jotain sopivaa kansainvälistä banchmarkia SSJS:n SB-hankkeelle. Tulos oli molemmissa tapauksissa valitettavan laiha. Strategiakirjallisuudesta ei löydetty mitään yleisesti hyväksyttyä ja riittävän kattavaa tarkastelukehikkoa, jota SB-hankkeessa olisi voitu hyödyntää. Haaviimme ei myöskään tarttunut tuossa vaiheessa yhtään sopivaa benchmark-kohdetta, jota olisimme voineet hyödyntää SB-hankkeen jatko kehittämisessä.

- Teknologia (3)
- Omistajuus ja omistajaohjaus (5).

Strategisen johtamisen eri osa-alueilla arvioitavat teemat muodostettiin SB 2007: ja SB 2006:n ensimmäisillä storytelling-kierroksilla kertyneen kvalitatiivisen materiaalin pohjalta. Merkittävä muutos edellisvuoteen oli kuitenkin siinä, että arvioitavien teemojen muodostamisessa *luovuttiin pyrkimyksestä ”täydelliseen” kielen autenttisuuteen*.¹⁴ Teemat kyllä valittiin kertyneen autenttisen materiaalin pohjalta, mutta

- a) niiden pohjalta pelkistettiin lyhyet otsikonomaiset tekstit, jotka kuvaavat mahdollisimman tiiviisti ja yksiselitteisesti po. strategista valintaa
- b) teemat pyrittiin esittämään mahdollisimman neutraalissa muodossa
- c) teemojen kattavuutta lisättiin muutamilla SSJS:n rt- ja muissa vastaavissa asiantuntijakeskusteluissa esille nousseilla täydentävillä teemaideoilla.

Kaiken kaikkiaan arvioitavia teemoja lopullisesti toteutetussa versiossa oli 60 (ks. liite 1).

SB 2007:n toinen arviointitehtävä liittyi *strategian toteutuksen* haasteisiin.¹⁵ Arvioitavana oli alla olevat 18 vaihtoehtoa, joista pyydettiin nostamaan esiin ja arvioimaan ne, jotka käytännössä vaikeuttavat eniten vastaajan oman (tai vaihtoehtoisesti parhaiten tunteman) yrityksen strategian toteuttamista:

- Odottamattomat toimintaympäristön muutokset
- Epäselvä strategia tai prioriteetit
- Omien yksikköjen etujen ajaminen
- Ylimmän johdon vähäinen sitoutuminen
- Muun organisaation vähäinen sitoutuminen
- Organisaation sisäinen kommunikaatio
- Vähäinen eri yksikköjen välinen koordinaatio
- Puutteelliset johtajuustaidot organisaation eri tasoilla
- Nykyisten rakenteiden jäykkyys tai muut ominaisuudet

¹⁴ Ensi vaiheessa yritimme löytää tähän jonkinlaisen välimuodon kertynyttä materiaalia editoimalla (ks. liite 3, ei toteutettu vaihtoehto). Tässä työssä olivat mukana myös tohtori Piia Karhu (Ernst & Young/Advisory Services), johtaja Hannamari Kuosa (Kemira) ja toimituspäällikkö Risto Pennanen (Taloussanomien).

¹⁵ Tämän osion pohjana käytettiin professori Tomi Laamasen (HUT/Tuotantotalous) kehittämää ja jo aikaisemmin omassa konsultoinnissaan testaamaa kyselyä.

- Nykyisen kulttuurin jäykkyys tai muut ominaisuudet
- Päivittäisen käytännön työn hallitsevuus
- Organisaation ”strategiaupumus”
- Jatkuvat muutokset strategiassa/rakenteissa
- Liian vähäiset resurssit
- Ihmisten sitoutuminen työhön
- Strategia ja budjetointi eivät kohtaa
- Strategisia hankkeita ei määritellä
- Strategisia hankkeita on liikaa

Havaintoja kehitysversion v2.0 toteutuksesta

Teknisessä mielessä keskeiset edistysaskeleet SB 2007:n osalta tapahtuivat prosessin toisessa, arviointivaiheessa. Arvioitavana olevien strategisen johtamisen teemojen pelkistäminen ja ”neutralisoiminen” näyttivät selkeyttäneen arviointitehtävää. Myös kaksiulotteisen, visuaalisen arviointikentän käyttö tuntui samalla helpottuneen ja selkiytyneen edellisvuodesta, vaikkakin siihen liittyi eräitä uusia kysymyksiä, joihin palaan vielä jäljempänä, luvussa 5 tarkemmin

Yksi tutkijan kannalta mielenkiintoinen yleisempi havainto toteutettujen kahden kierroksen jälkeen liittyy SB-prosessin avulla tapahtuvan asiantuntijamielipiteen kokonaiskuvan hahmottumiseen, jonka seuraamiseen ASISTTM -tietojärjestelmä antaa reaaliaikaisen mahdollisuuden. Ilmenee, että tulosten keskeiset piirteet (esimerkiksi teemojen keskiarvojen keskinäinen järjestys strategisen johtamisen eri osa-alueilla) hahmottuvat jo siinä vaiheessa kun osanottajamäärä nousee muutamia kymmeniä. Näin ollen osanottajamäärän kasvattamisella on erityisesti merkitystä, kun tuloksia halutaan tarkastella yksityiskohtaisemmin joidenkin osa-alueiden tai osaryhmien osalta. Samoin osanottajamäärän kasvattaminen saattaa lisätä tulosten yleistä uskottavuutta.

Vaikka SB 2007:ssä tiedon hankinta- ja arviointiprosesseja oli huomattavasti virtaviivaistettu edellisvuoden pilotista, niin edelleen yleisvaikutelmaksi saadusta palautteesta ja käydyistä muista keskusteluista jäi, että selvityksen kokonaislaajuus – erityisesti strategisen johtamisen teemojen arviointi kahdeksalla eri osa-alueella – koettiin osanottajien keskuudessa varsin suurena ja aikaa vievänä ponnistuksena.

Visuaalisen arviointikentän toisen horisontaaliakselin muuttaminen valmius -ulottuvuudeksi (hyvä valmius – ei lainkaan valmiutta) oli saadun palautteen perusteella perusteltu ratkaisu.

4. SSJS Strategiabarometri 2008

Vuonna 2008 SB-prosessi toteutettiin alusta lähtien kahdella kielellä, suomeksi ja englanniksi. SB 2008:n tulokset on julkistettiin edellisvuosien tapaan yhteistyössä Ernst & Youngin kanssa. Tulokset raportoitiin syyskuun lopussa (Skurnik – Junkkari – Laamanen 2008; ks. [SB 2008 tulosraportti](#)), kuten myös artikkeli Boardnews-julkaisussa (Skurnik 2008b).

Keskeiset tavoitteet vuoden 2008 SB:lle olivat seuraavat:

- osanottajamäärän kasvattaminen aikaisempaa suuremmaksi ja erityisesti strategian toteutusvastuussa olevan ylimmän liikkeenjohdon osallistumisen vahvistaminen
- julkisen sektorin toimijoiden saaminen mukaan osanottajien joukkoon
- SB-prosessin tiedonhankinnan laajentaminen Suomen rajojen ulkopuolelle.

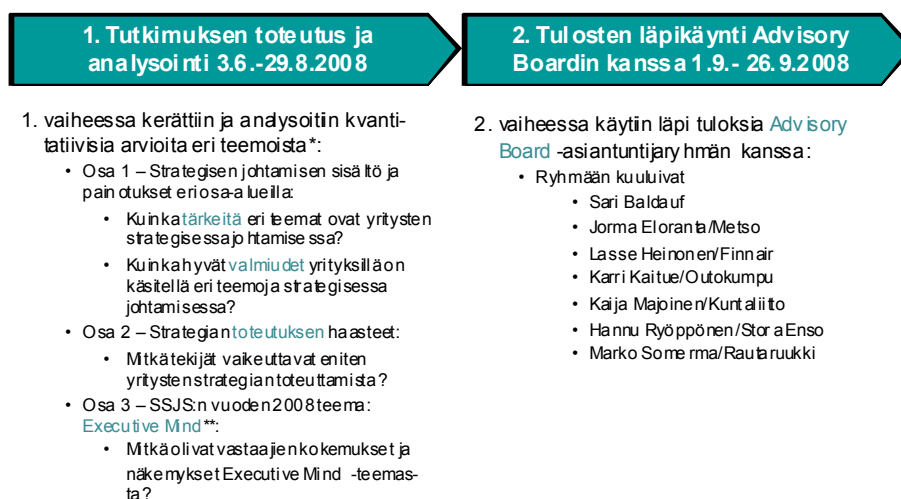
Kun SSJS SB-prosessin tavoitteeksi on asetettu tietokannan muodostaminen strategia-asioista ja erityisesti kokonaiskuvan hahmottaminen niissä tapahtuvista painopistemutoksista, on SB-prosessin edetessä noussut esiin kysymys siitä, miten tämä voidaan käytännössä varmistaa. Tältä osin pitäytyminen kahtena ensimmäisenä vuonna toteutetussa kaksivaiheisessa tiedon keruu- ja arviointimallissa nousi yhtenä keskeisenä kysymyksenä esiin kun ryhdyttiin suunnittelemaan SB-prosessin kolmannen kehitysversion, SSJS Strategiabarometri 2008:n sisältöä.

Lopputulokset käydyistä keskusteluista oli kaksivaiheinen prosessi, mutta hieman uudella tavalla toteutettuna (kuvio 22).

Kuvio 22



SB 2008 tutkimus toteutettiin kahdessa eri osavaiheessa



* Teemien pohjana SB 2006 ja 2007 esille nostetut aihealueet. ** Tulokset raportoidaan syyskuun 2008 käynnistetyssä SSJS – round table -yhteisessä

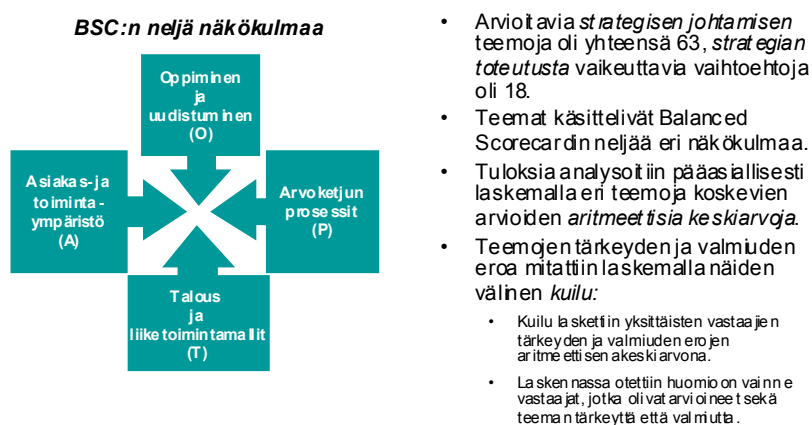
Lähtökohtana SB 2008:n toteutuksessa oli edellisvuoden toisen, arviointikierroksen kysymyksenasettelut ja teemat. Aikaisempina vuosina saatujen kokemusten pohjalta arvioinnin toteutusta kuitenkin muutettiin nel-jällä tavalla:

- 1) SB 2007:n strategisen johtamisen kahdeksan osa-aluetta yhdistettiin *neljäksi balanced score card (BSC)* -henkiseksi osa-alueeksi seuraavasti (kuvio 23):
 - Oppiminen ja uudistuminen (= SB 2007: Osaaminen + Johtaminen ja johtajuus + Arvot ja yrityskulttuuri)
 - Arvoketjun prosessit (= SB 2007: Strategia ja strategiaprosessit + Organisaatio ja prosessit)
 - Asiakas- ja toimintaympäristönäkökulma (= SB 2007: Toimintaympäristö + Teknologia)
 - Talous ja liiketoimintamallit¹⁶ (= SB 2007: Kasvumahdollisuudet + Omistajuus ja omistajaohjaus)

Kuvio 23



Kysely toteutettiin ja tuloksia tarkasteltiin neljän Balanced Scorecard –näkökulman, sekä vastaajien taustojen kautta



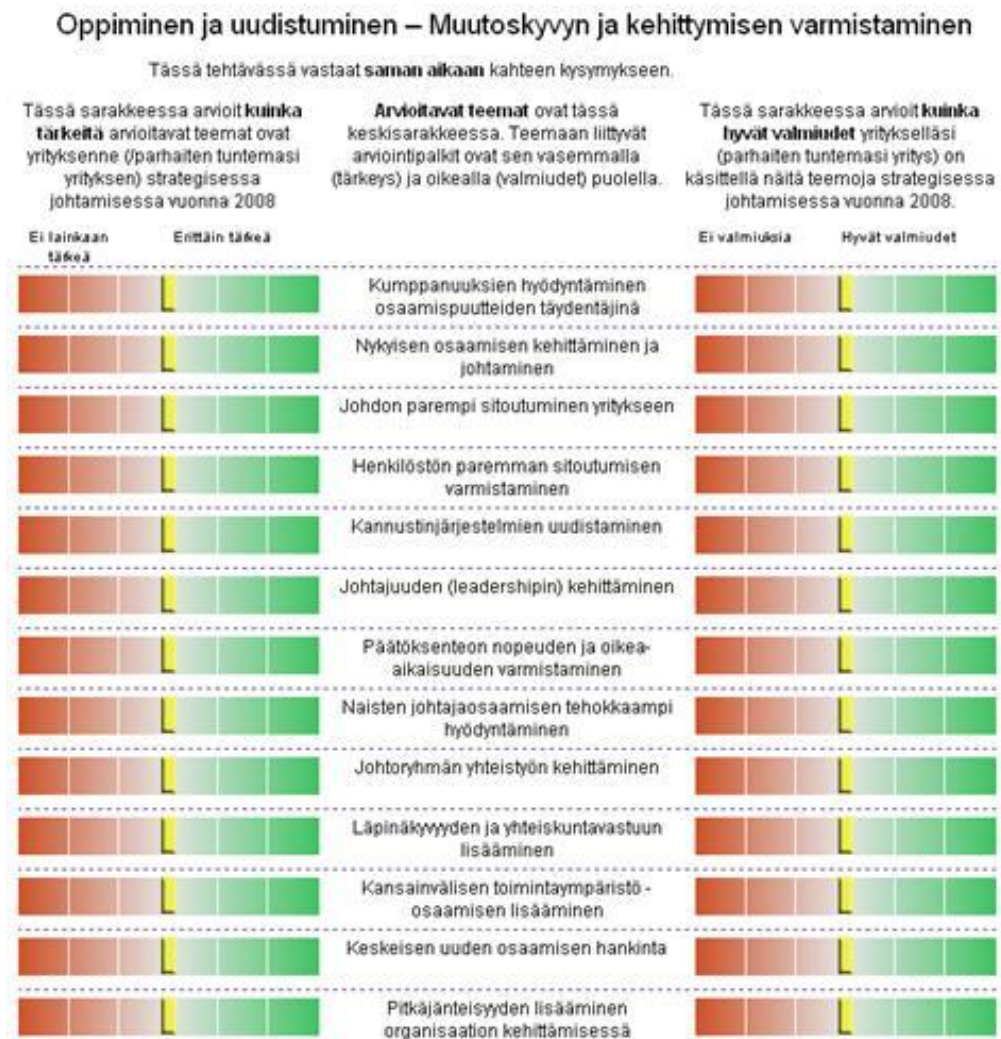
14

- 2) SB 2007:n kaksiulotteinen visuaalinen arviointikenttä korvattiin liukukytkimiin perustuvalla (yksiulotteisella) käyttöliittymällä, jossa kukin teeman osalta teeman tärkeys ja valmius sen toteuttamiseen arvioitiin erikseen, mutta peräjälkeen (kuvio 24).¹⁷

¹⁶ Alunperin ja vielä arviointivaiheessa otsikkona oli Taloudellinen ulottuvuus. Muutosajatus syntyi lähinnä Advisory Boardin kanssa käytyjen keskustelujen yhteydessä.

¹⁷ Arvioitavat teemat kunkin neljän osa-alueen sisällä sekä strategian toteutusosiossa tulivat eri osanottajien arvioitavaksi satunnaisessa järjestyksessä, jotta voitiin eliminoida arvioitavien teemojen esitys järjestyksen vaikutus arvioinnin tuloksiin.

Kuvio 24 Käyttöllyttymä strategiateemojen arvottamista varten, esimerkkinä BSC- osa-alue Oppiminen ja uudistuminen

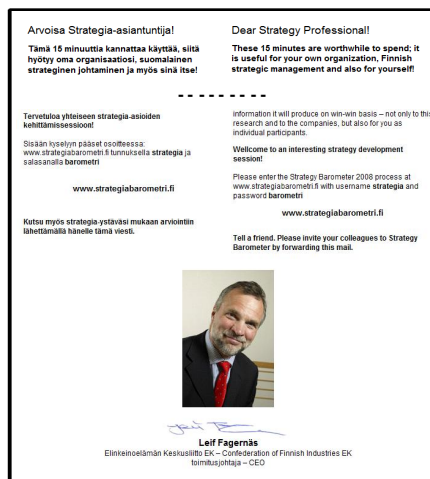


- 3) Kaksivaiheisuus toteutettiin uudella tavalla. Kun SB 2006 ja SB 2007 olivat jo tuottaneet varsin kattavasti arvioitavat strategisen johtamisen teemat, SB 2008:ssa keskityttiin niiden entistä laajapohjaisempaan arvottamiseen. Sen sijaan tulosten arviointiin liitettiin uutena elementtinä *Advisory Board -vaihe*, jossa joukko kokeneita korkean tason liikkeenjohtajia osallistui alustavien tulosten merkityksen arviointiin ja niiden tulkintaan (ks. edellä kuvio 22)
- 4) Osanottajamäärän kasvattamiseen pyrittiin laajentamalla merkittävästi selvityksen kohdejoukkoa (SB 2006 ja 2007/600+ → SB 2008/noin 5000) ja kiinnittämällä erityistä huomiota vastaajien motivointiin (kuvio 25).

SB 2008 kohdejoukkona oli noin 5000 strategia-ammattilaista Suomessa ja ulkomailta

Kutsu lähetettiin EK:n toimitusjohtajan allekirjoittamana:

- MicroMedian top 500 johtoryhmien jäsenille
- SSJS ry:n jäsenille
- Hallitusammattilaiset ry:n jäsenille
- SSJS ry:n yhteistyökumppaneiden osoitteen kistereissä oleville henkilöille



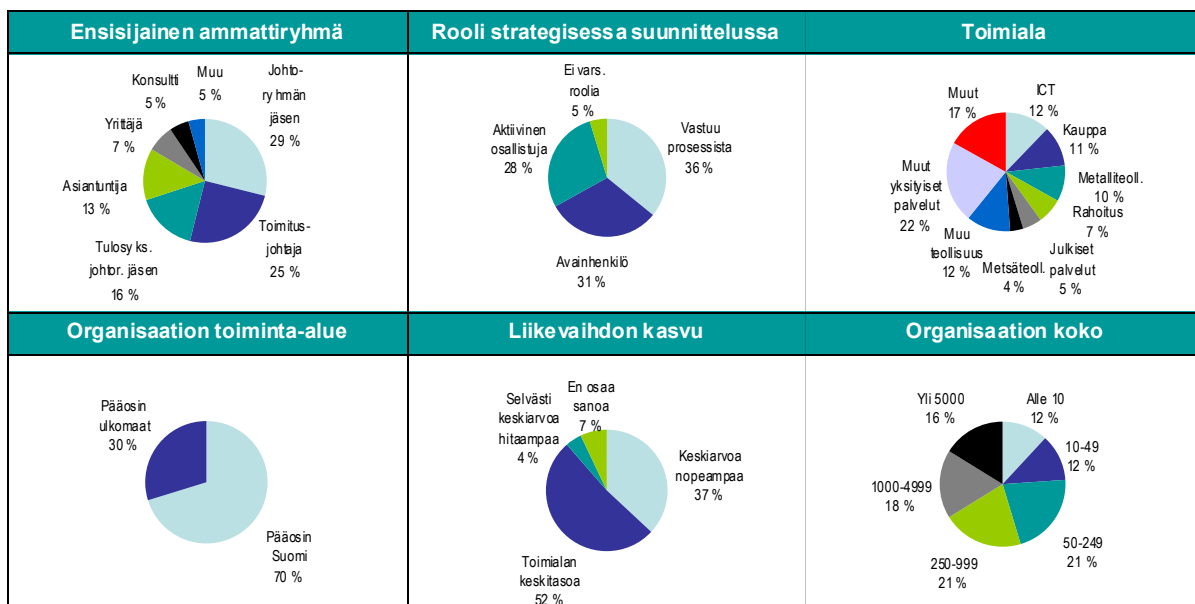
10

Strategian toteutuksen ongelmia kartoittava osio toteutettiin samaan tapaan kuin SB 2007:ssä.

Saavutettuun lopputuloseen voidaan olla hyvin tyytyväisiä ja sitä voi hyvin kutsua *SB-prosessin läpimuroksi*: osanottajamäärä nousi lähes tuhanteen osanottajaan ja mikä ehkä vieläkin merkittävämpää, huomattavan suuri osa osanottajista oli varsinaisessa tulosvastuussa olevia liikkeenjohtajia tai yritysten strategia-asiantuntijoita (kuvio 26): mm. 230 toimitusjohtajaa, 267 konsernin emoyhtiön ja 148 tulosyksikön johtoryhmän jäsentä sekä 31 hallituksen puheenjohtajaa ja 65 yrittäjää. Hallitusammattilaiset ry:n jäseniä osanottajissa oli 84 ja SSJS:n jäseniä 141 (liite 3).

Kuvio 26

Arviointivaiheeseen osallistui yhteensä 958 arvioijaa, joista pääosa yritysten toimitusjohtajia ja johtoryhmän jäseniä



5. Tulosten esitystavoista ja kertyneen informaation tulkinnasta

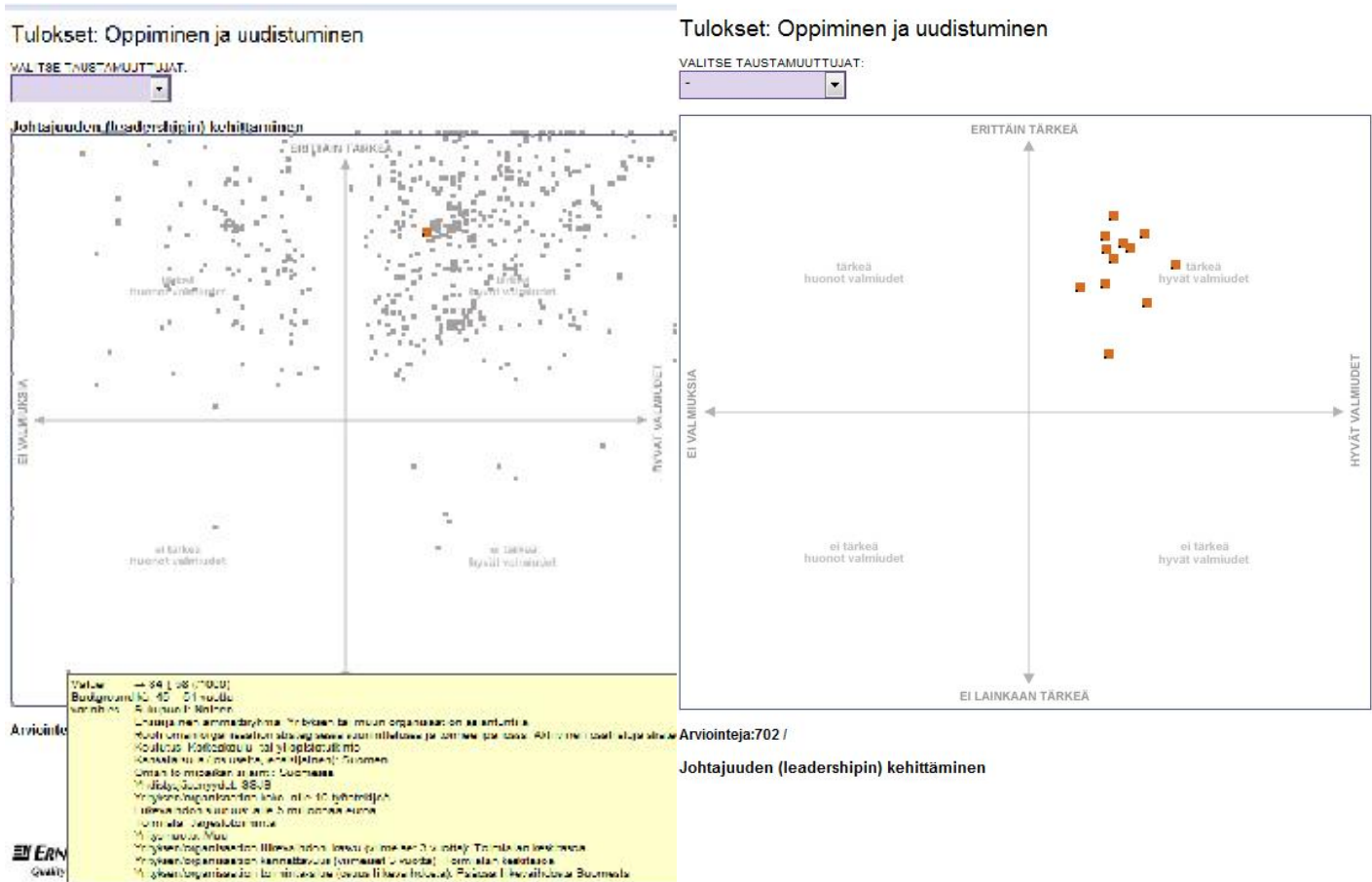
SSJS Strategiabarometrissä käytetyssä ASISTM -strategiatyökalussa ja -tietojärjestelmässä yhtenä keskeisenä ajatuksena on osanottajina olevien strategia-ammattilaisten *kvalitatiivisen tiedon kvantifioiminen*, niin että sitä voidaan arvottaa ja sen pohjalta jatkoanalysoida normaaleilla tieteellisillä menetelmillä. Tätä tarkoitusta varten kehitetyissä käyttöliittymissä lähdetään puolestaan siitä, että kysymyksessä on sellainen *näkemyksellinen tieto*, jota voidaan parhaiten arvottaa visuaalisesti ja ilman varsinaista numeroina näkyvää asteikkoa – vähän samaan tapaan kuin kokenut kellonkäyttäjä voi arvioida hämmästyttävän tarkasti kellonaikoja ilman, että kellotauluun on merkitty varsinaista asteikkoa.

SB 2007:ssä sekä eri teemojen tärkeyttä ja valmiutta arvioitiin samaan aikaan kaksiulotteisessa arviointikentässä. SB 2008:ssa itse arviointitehtävä (tärkeys/valmius) oli tavoitteiltaan ennallaan, mutta sen toteutus tapahtui kahdella rinnakkaisella arviointijanalla.

ASISTM -tietojärjestelmässä kertynyttä tietoa (tehtyjä arvioita) voidaan tarkastella periaatteessa kolmella tavalla

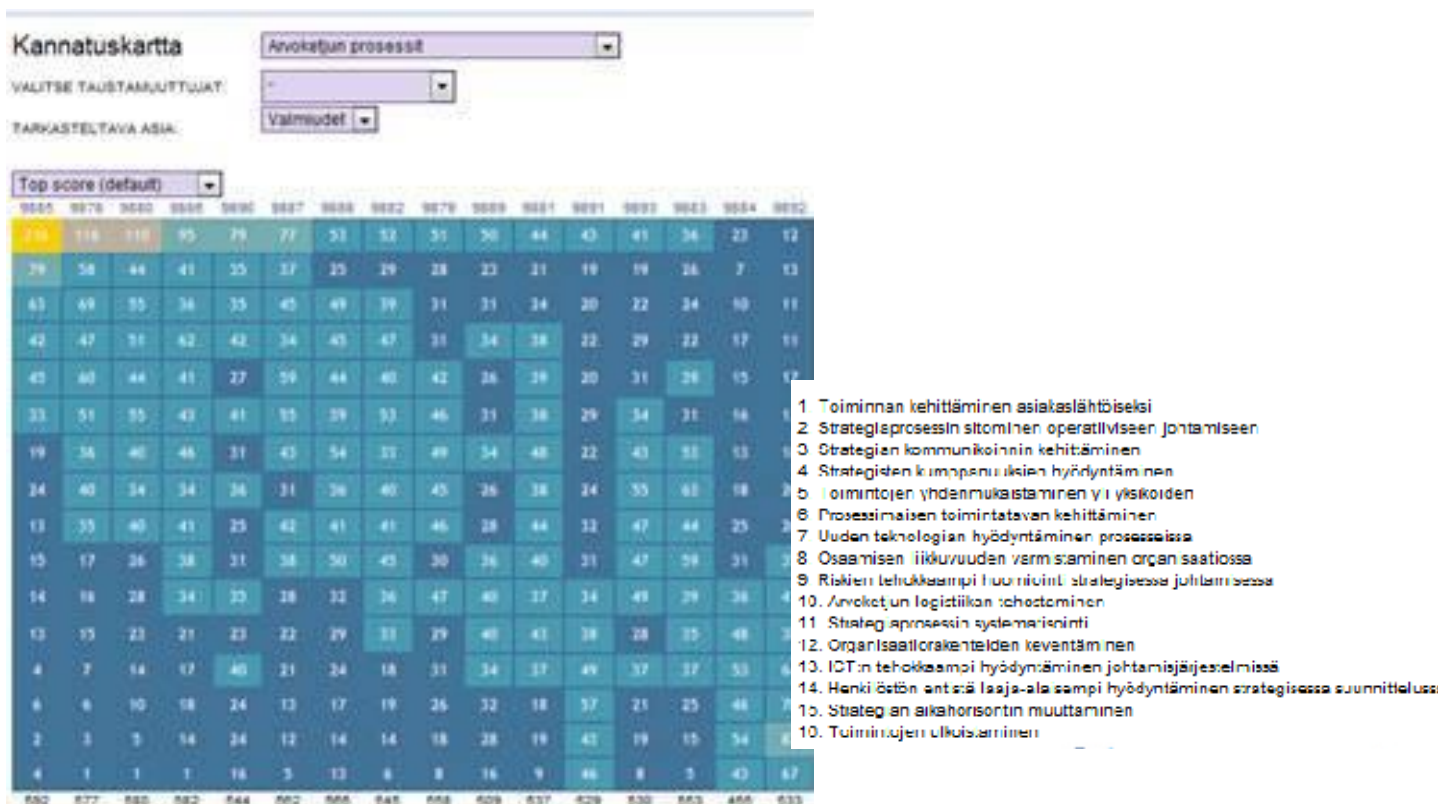
- 1) nelikentässä näkyvinä *alkuperäisinä absoluuttisina arvoina ja niiden jakautumina*, jolloin kustakin arviosta voidaan saada näkyviin myös yksittäisen arvioinnin tehneen henkilön taustatiedot
- 2) seuraavalla agregointitasolla vastaavat tiedot saadaan näkyviin nelikentässä *aritmeettisina keskiarvoina*, joita voidaan tarkastella eri taustamuuttujien valossa (kuvio 27). Kun cursorilla osoitetaan jotain nelikentässä olevaa pistettä (arvioitua teemaa, jonka aritmeettisen keskiarvon po. piste kertoo), tuloskentän alapuolelle ilmestyy näkyviin, mikä teema on kysymyksessä ja kuinka moni osanottaja on arvioinut kyseistä teemaa.

Kuvio 27



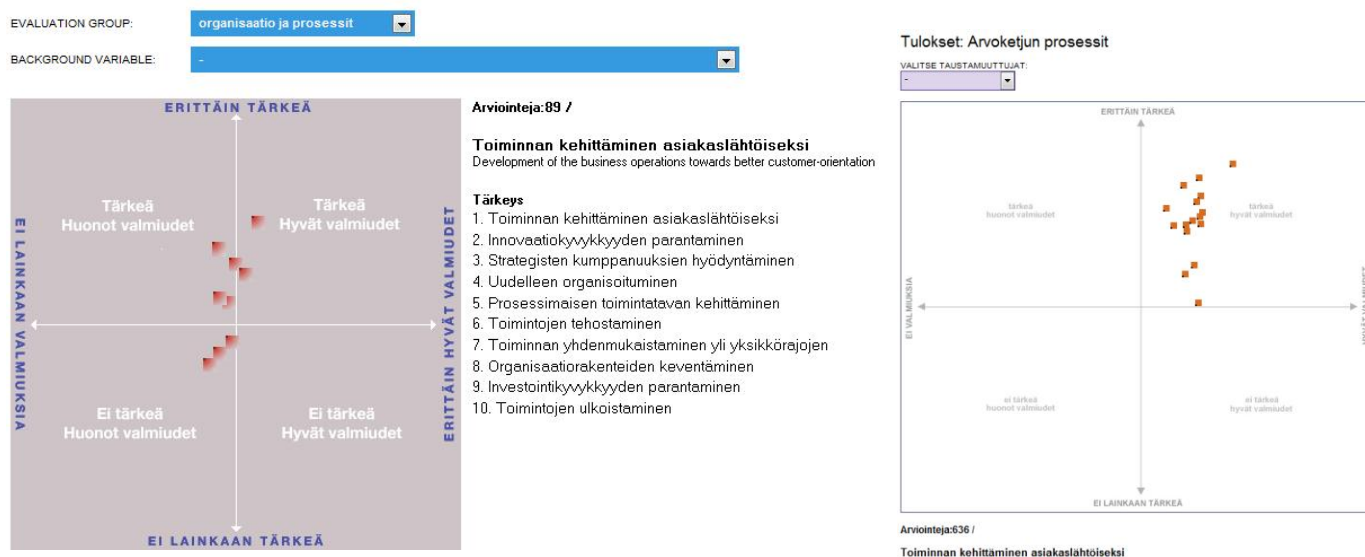
3) ns. kannatuskarttana (semanttisena matriisina), jossa lähtökohtana on se, mihin järjestykseen kukin arvioija on asettanut eri teemat joko tärkeys- tai valmius -suunnassa (kuvio 28).

Kuvio 28



Kuviossa 29 on vertailtu SB 2007:n ja SB 2008:n tuloksia keskiarvotasolla. Vaikka tarkasteltavien osa-alueiden määrittely ei ole näissä tapauksissa aivan sama (SB 2007/8 osa-alue vs. SB 2008/4 osa-alue), yleiskuva tarkasteltavilla osa-alueilla (SB 2007/Organisaatio ja prosessit; SB 2008/Arvoketjun prosessit) on erilaisesta käyttöliittymästä huolimatta tässä tarkastellussa esimerkissä perusilmeentään hyvin samansuuntainen. Lukuarvoina sekä tärkeys että valmius on tosin arvioitu SB 2007:n tuloksissa hieman kriittisemmin.

Kuvio 29



Eräs tekijä, joka tällä tavoin arvioituja tuloksia tulkittaessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon, liittyy arvioita suorittavien asiantuntijoiden *persoonallisuuteen ja mentaliteettiin*, ja siten heidän arvioinnissaan käyttämien ”*arviointiavaruuksien*” eroihin.¹⁸ Kun erityyppiset ihmiset käyttävät eri tavoin annettua arviointialuetta (toiset tekevät arvioita koko arviointialueella ja toiset taas sen jommassa kummassa päässä), myös tulokset ja niiden (tilastollinen) tulkinta voivat olla erilaisia siitä riippuen, käytetäänkö analyysien lähtökohdaksi a) *absoluuttisia arviointipisteitä*¹⁹ tai b) sitä, mihin *järjestykseen* eri arvioijat ovat eri arvioitavana olevat teemat asettaneet suhteessa samalla osa-alueella arvioitavana oleviin muihin teemoihin.

Tähän mennessä Strategiabarometrin tulosten raportoinnin lähtökohdaksi on käytetty *alkuperäisiä absoluuttisia arvioiteja*, joiden osalta tuloksia voidaan tarkastella intuitiivisesti helposti ymmärrettävällä tavalla, suoraan ilman monimutkaisia ja selityksiä (sekä oletuksia) vaativia laskuoperaatioita (ks. Ylisirniö 2009). Jatkossa tämä on kuitenkin seikka, jonka merkitystä täytyy tutkia tarkemmin, koska se saattaa olla

¹⁸ Toisin kuin joissakin psykologian alalla tehdyissä tutkimuksissa, joissa vastaajien käyttämät arviointiasteikot on skaalattu toinen toistensa kanssa yhteensopiviksi, SB-prosessissa on tyydytty toistaiseksi käyttämään ASIS™-järjestelmän ilmoittamia implisiittisiä *alkuperäisiä absoluuttisia arvioluokkia*.

¹⁹ ASIS™ -tietojärjestelmässä käytössä on molemmilla ulottuvuuksilla (tärkeys/valmius) asteikko 0 – 1000.

myös tekijä, jolla voi olla keskihajonnan kasvun²⁰ ohella laaja-alaisempaakin vaikutusta tulosten käytännön implikaatioihin.²¹

²⁰ Esimerkiksi kuvion 26 vasemmanpuoleisessa kuviossa näkyvä arviointipisteiden merkittävä hajonta voi periaatteessa ilmentää ainakin kahta eri asiaa: a) sitä, että arvioijat ovat todella näin eri mieltä arvioitavana olleesta asiasta – ”Johtajuuden (leadershipin) kehittäminen” – tai b) vaihtoehtoisesti sitä, että eri arvioijilla on erilaiset ”arviointiavaruudet”, joiden puitteissa he ovat arvottaneet eri asioita.

²¹ Käytettäessä arvioinnissa asteikkoja ”tärkeä/ei lainkaan tärkeä” ja ”hyvät valmiudet/ei valmiuksia”, myös sillä, missä osassa visuaalista arviointikenttää (suhteessa ”neutraaliin” keskipisteeseen) arviointi tapahtuu, voi olla merkitystä sen suhteen, millaisia toimenpidevalmiuksia esimerkiksi strategian toteutuksen osalta tulosten voidaan arvioida implikoivan, ts. kuinka innostuneesti tai kielteisesti he suhtautuvat arvioitavaan asiaan.

6. Lopuksi

SB-hankkeen kehitysvaihe, vuodet 2006-2008 on edennyt jokseenkin aikataulussa ja alkuperäisten suunnitelmien mukaan. SSJS Strategiabarometri on nyt löytänyt tuotteena suurin piirtein sellaisen muodon, jota sillä tavoiteltiin. Vaikka se ei varmaankaan ole kaikkien yksityiskohtiensa suhteen aivan lopullisessa muodossaan, jatkossa tehtävissä muutoksissa keskeisenä lähtökohtana tulee olemaan *jatkuvuuden ja eri vuosien vertailukelpoisuuden* varmistaminen eri vuosina tehtävien SB-aineistojen välillä.

Tähänastisessa tuotteen kehitysvaiheessa päähuomion kohteena on ollut parhaiden mahdollisten tarkastelukehikkojen, käyttöliittymien ja oikeiden strategisten teemojen löytäminen. Vastaavasti tulosten analysointi ja raportointi on suoritettu varsin pelkistetyin muodoin. Jo vuonna 2008 SB 2008:ssa onnistuttiin kuitenkin keräämään niin määrällisesti (n = 958) kuin laadullisesti (pääosa osanottajista varsinaisia päättäjiä) sellainen aineisto, joka antaa jo hyvät mahdollisuudet tutkimuksellisestikin vaativammille lähestymistavoille.²² Näitä hankkeita onkin jo pantu vireille useammallakin rintamalla niin kertyneen kvalitatiivisen aineiston kuin tehtyjen kvantitatiivisten arvioiden aikaisempaa perusteellisemmaksi analysoimiseksi (Laamanen & Skurnik 2009a ja b).

²² Nykyinen SB-aineisto on itse asiassa jo nyt kansainvälisestikin varsin ainutkertainen. Kun SB 2008:ssa osanottajamäärä oli jo runsaat 950, niin tiedossamme olevissa vertailukelpoisissa kansainvälisissä tutkimuksissa on parhaillaankin päästy vain runsaan 200 osanottajan lukumäärään (ks. Hrebiniak L.G. 2005. *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Pearson Education Inc.: New Jersey, po. tutkimus on tehty Yhdysvalloissa Pennsylvaniaan yliopiston bisneksikoulussa Whartonissa)

LIITTEET

Liite 1 Arvioitavana olleet strategisen johtamisen teemat

SB 2006

Toisen kierroksen kysymyksenasettelujen lähtökohtana olivat suorat lainaukset strategia-ammattilaisten ensimmäisen kierroksen vastausteksteistä. Osa-alueet ja rakenne (I, II, III, ...) sekä arvioivat kysymykset (1.1, 1.2, 1.3 ...) on tiivistetty niiden pohjalta. Tämä kokonaisuus muodostaa samalla yhteenvedon ensimmäisen kierroksen tuloksista.

I Johtajuus/Palkitseminen

1.1 Kannustinjärjestelmien tarpeellisuus ja toimivuus

Kannustinjärjestelmät ovat tarpeen. Nykyiset kannustinjärjestelmät ovat perusajattelultaan toimivia ja maksetut palkkiot kansainvälisesti kohtuullisia.

”Kehitys johtaa kohti mallia, jossa sijoittajien saama tuotto yrityksistä ylittää kaikki muut tavoitteet. Johdon sitominen optioilla lyhyen aikavälin tuottoon lyö läpi toimialasta riippumatta – myös Itä-Euroopassa ja Aasian maissa. Suomi seuraa pragmaattisesti tätä kehitystä.” --- ”Vaatimukset yritysjohtoa kohtaan kasvavat. Vastapainona on palkitseminen, joka Suomessa vielä vaatimattomalla tasolla, muutamaa ylilyöntiä lukuun ottamatta.” --- ”Uskon, että kannustinjärjestelmien vipuvaikutusominaisuus kasvaa. Ne leviävät myös julkishallintoon. Niistä tulee vaiheittain paljon pitkäjänteisempiä kuin tänään.” --- ”Nykyiset kannustinjärjestelmät, jotka sisältävät sekä osake- että optiopohjaisia elementtejä, tukevat hyvinkin strategioiden toteutumista. Lyhytvaikutteiset elementit tukevat jatkuvaa talouden kunnossapitoa, pitkävaikutteiset elementit pitkäjänteistä strategioiden toteuttamista.” --- ”Suomi kaukana jäljessä kehittyneistä palkitsemisjärjestelmistä. Käytännössä tulospalkkaus ja optiojärjestelyt. Näissäkin ylilyönnit syöneet pohjan järkeviltäkin järjestelmiltä.”

1.2 Kannustinjärjestelmien tarkoituksenmukaisuus

Nykyiset kannustinjärjestelmät ovat liian ahneita. Ne eivät tue oikealla tavalla, eivätkä oikeita ihmisiä

”Optiojärjestelmä ruokkii liiaksi yritysjohton henkilökohtaista eduntavoittelua. Se on muoti-ilmiö, joka rapauttaa yritys- ja yhteiskunta-ilmapiriä.” --- ”Nykyiset omistajaohjaus- ja kannustinjärjestelmät ohjaavat liiketoiminnan liian ahneeksi.” --- ”Pelkästään taloudelliseen tulokseen perustuva mittaristo ei ole riittävä eikä kannustava – tarvitaan parempia tapoja yksilölliseen palkitsemiseen.” --- ”Paras kannustin johtajalle on työn mielekkyys ja tavoitteellisuus, johon itse voi vaikuttaa.” --- ”Kannusteet, palkitseminen, ja jaksamisen tukeminen tulisi kohdistaa aiempaa enemmän keskijohtoon.”

1.3 Strategisen kannustaminen

Liikkeenjohtoa ja henkilöstöä pitää kannustaa nimenomaan strategisten tavoitteiden saavuttamisesta ja saavuttamiseksi. On päästävä todelliseen suoriteperusteiseen palkitsemiseen.

”Palkitsemisjärjestelmät aikaansaannoksiin – strategisten tavoitteiden toteuttamiseen – pohjautuviksi.” --- ”Vielä on paljon järjestelmiä, jossa palkitseminen ei mitenkään liity strategisten tavoitteiden toteutumiseen.” --- ”Yrityksissä pitää pystyä ymmärtämään erilaisuutta ja hyväksyä, että kaikki eivät ole tässä ja nyt tuottavuutta aikaansaavia, vaan voivat luoda uusia mahdollisuuksia tulevaisuutta ajatellen.”

1.4 Liikkeenjohdon rooli

Lepsut omistajat ovat sallineet liikkeenjohdolle liian suuren vallan palkitsemisratkaisuisissa

”Toimiva johto on tullut palkitsemisjärjestelmien kautta vahvasti omistajan kukkarolle – omistajan suostumukseksi?!” --- ”Jos omistajat eivät osallistu aktiivisesti, poistuu omistajaohjaus ja toimiva johto rakentelee itselleen sopivia kannustimia, jotka näivettävät yrityksen riskiensietokyvyn.” --- ”1990-luvun palkitsemisjärjestelmät palkitsivat automaattisesti yritysjohtoa yleisestä myönteisestä taloudellisesta kehityksestä. Silloiset palkitsemisjärjestelmien rakentajat olivat uskomattoman ammattitaidottomia tai toimivan johdon talutusnuorassa.” --- ”Minusta ihmisten nokkeluus yleensä voittaa järjestelmät. Johdolle syntyvät palkkiot koetaan osaksi palkkausta, jotka siis toteutuvat vuodesta toiseen. Sillä ei ole mitään merkitystä, että esimerkiksi asiakkaiden hinnat nousevat satoja prosentteja (energiatoimiala).” --- ”Omistamisen valuminen ulkomaille tekee yritysjohtajista osatoptimoijia ilman vastuullista tulevaisuuden riskienhallintaa. Tästä tulee vielä eräissä yrityksissä suuria ongelmia.”

1.5 Erilaiset omistusmallit

Yritystoiminnan tavoitteenasettelu ja omistusratkaisut pitäisi nähdä nykyistä monipuolisemmin ja kannustinjärjestelmiä olisi kehitettävä sen mukaisesti

”Luonnon monimuotoisuuden tulee vallita myös omistamisessa: eri omistusmuodoilla on oma tilansa eikä mikään muoto sovi kaikenlaisen toimintaan.” --- ”Valitettavasti omistajat nähdään yhtenä ryhmänä, niin spekulantit kuin sidosryhmähenkiset omistajat. Nyt pelataan spekulanttipeiliä, johon omaa etuaan ajavat johtajat sitoutetaan mukaan kannusteilla. Toivon ja uskon, että jossain vaiheessa täytyy asiakkaiden tai henkilöstön merkityksen taas palata.” --- ”Jos taas yrityksen tarkoitus nähdään toisin, esim. asiakasomistajuuden kautta, ei nykyinen malli voi toimia. Kehitys on kahdensuuntaista. Yhtäältä yksioikoinen libertaristinen suunta vahvistuu. Toisaalta sen kritiikki vahvistuu ja synnyttää paineen toisentyypiseen yrityksen merkityksen määrittelyyn siihen liittyvine seurauksineen.”

1.6 Liikkeenjohdon visiot

Nykyinen yritysjohto ei ajattele riittävän strategisesti ja kokonaisvaltaisesti. Visiot ja ”grand strategia” puuttuvat.

”Yksi strategisen johtamisen suurimpia ja vaikeimmin ratkaistavia ongelmia on se, että on niin vähän johtajia, joilla on kykyä ja halua strategiseen ajatteluun. Toimintaa ohjaavat päälle kaatuvat operatiiviset asiat.” --- ”Haasteena on nähdä kokonaisuus osana liiketoiminnan edellyttämien resurssien kehittämisessä.” --- ”Ylimmän johdon on pystyttävä antamaan ainakin karkea suunta ja tavoitteet vallitsevan kulttuurin puitteissa ja mikäli tarpeen pystyttävä muuttamaan yritys-kulttuuri tarvittaavan suuntaan.” --- ”Yritysjohton strategisessa ajattelussa innovaatiot eivät ole riittävästi esillä.” --- ”Strateginen suunnittelu on aivan liian lyhytjänteistä, pelkkää taseen tunnuslukujen kehittämistä.” --- ”Yritysjohton strategiaosaamisen hankkiminen käynnistyy yleensä hyvin myöhään ja on hajanaista – melkein pä satunnaista.” --- ”Yritykset puhuvat aika vähän makrojohtamisesta (rakenne, prosessit, systemit, kannustaminen jne.), huomattavan iso osa esimiesvalmennuksesta kohdistuu pienryhmän johtamista itoihin – ikään kuin johtaminen korjaantuisi ihmissuhteilla, jos edellytykset työntävät yhteistyötä ja -vastuuta toiseen suuntaan.” --- ”Johtamiskulttuurin pysähtyneisyydestä johtuen strategiatyössä ei uskalleta innovoida, hierotaan mieluummin olemassa olevia ideoita.” --- ”Tuloksen kuntoon saaminen, virtaviivaistaminen ja säästöt eivät johda kasvuun. On sääli, jos muut tekevät omistamme aitoja menestyviä kasvuyrityksiä. Mielestäni useiden yritysten johdosta puuttuu visioinnin kyky ja rohkeus.”

1.7 Johtamisen painopiste

Yrityksen johtamisen painopisteen oltava yksittäisten liiketoimintojen johtamisessa

”Moniliiketoimintaisia konserneja/yhtymiä tulee ohjata ensisijaisesti yksittäisten liiketoimintojen tasolla ja kannalta.” --- ”Strategisen johtamisen tärkein osa-alue on yksittäisten liiketoimintojen johtaminen.” --- ”Liiketoiminta-kohtaisten mallien ja strategioiden kehittämisestä tulee luoda Suomelle kilpailuetu. Kaiken organisoinnin, yritysraakenteiden ja -järjestelyjen tulee palvella yksittäisiä (yhtä tai useampaa) liiketoimintoja ja menestymistä niissä.” --- ”Isojen konsernien yritysjohto sokeutuu oman organisaation osaamiselle; ei havaita sitä, että johtavana alallaan vähitellen joudutaan onnistumisloukkuun, kun toistetaan niitä malleja, joilla on aikaisemmin onnistuttu.”

1.8 Ihmisten johtaminen

Nykyisessä liikkeenjohdossa korostuvat liikaa numerot ihmisten johtamisen kustannuksella

”Työn mielekkyys on irrottanut omasta yrityksestä, eivätkä työntekijät koe voivansa vaikuttaa työpaikoilla. Siitä syystä haaste kohdistuu henkilöstöpolitiikkaan ja työnteon rakenteiden kehittämiseen vaikuttamismahdolluuksia suosivaksi. Pelon ilmapiiressä ei synny uusia oivalluksia.” --- ”Esimiesten kehittämisessä on painotettava ihmishuuhdataitoja ja ihmisten johtamista.” --- ”Viimeaikoina on menty entistä ’kovempaan’ johtamiseen, ihmisten johtaminen on jäänyt toissijaiseksi. Jatkossa tähän on jälleen panostettava enemmän, jotta ihmiset jaksavat kiihtyvässä muutoksessa. Yhä nuorempien esimiesten ihmisten johtamistaidot ovat todella heikot, näin myös muutosten läpiviemi on vaikeaa” --- ”Nykyinen yritysjohtajasukupolvi on vahvasti itseensä ja omaan menestykseensä huomiota kiinnittävä. Uhkana on, että johtamisessa niin tärkeä johtajan itsensä likoon asettaminen jää tekemättä, jolloin tuo tärkein elementti joukkojen innostuksen ja tavoitteiden saavuttamishimon sytyttämisessä unohtuu.”

1.9 Kansainvälisten organisaatioiden johtajaosaaminen

Liikkeenjohtoon tarvitaan lisää aitoja kansainvälisyyden ja kansainvälisen organisaation johtamisen osaajia

”Nykyjohdon suurin haaste on sirpaloituvien arvoketjujen johtaminen yli monien kulttuurirajojen.” --- ”Kun peliko-venee kotikentällä pitää yhtäkkiä löytää kannattavaa kasvua ulkomailta, jossa liigan taso on toista luokkaa. Samalla täytyy opetella kansainvälisen organisaation johtaminen.” --- ”Entistä kansainvälisempi toiminta vaatii aidosti kansainvälisiä johtajia.”

II Omistajuus/Rahoitus

2.1 Omistajuus toimii

Omistajuuden rooli on korostunut ja aktivoitunut omistajaohjaus toimii nykyisin jo hyvin

”Omistus korostumassa organisaation kaikilla tasoilla kannustimena.” --- ”Omistajat ovat jo aktivoituneet ja jatkavat aktiivista ohjausta.” --- ”Omistaja ja hallitus avainasemassa, toimitusjohtajat tulevat ja menevät. Kyse on kulttuurista.” --- ”Omistajan vaikutus hallituksen kautta toimivan johdon liiketoimintastrategisiin valintoihin alkaa ilahduttavasti näkyä.” --- ”Omistajat ovat jo aktivoituneet ja jatkavat aktiivista ohjausta. Yhtiökokoukset alkavat saada aidon roolin yrityksen strategiassa. Vaatimukset yritysjohtoa kohtaan kasvavat.”

2.2 Omistajaohjauksen lisäarvo

Nykyinen omistajaohjaus on liian heikkoa ja ammattitaidotonta, eikä siten tuota todellista lisäarvoa liiketoimintaan

”Vieläkin tärkeämpää on että tehdään liiketoiminnan kannalta tärkeitä päätöksiä. Täytyy muistaa että liiketoiminta on riskitoimintaa ja ylenmääräinen hallinto saattaa olla este järkevälle liiketoiminnalle.” --- ”Omistajien linjaukset ovat heikkoja.” --- ”Omistajien tahtotilan selkeyttäminen saattaa viedä yllättävän paljon resursseja.” --- ”Omistajajohdot pitäisi kytkeä lähemmäksi strategioita. Tähän voi päästä ainoastaan johdon aktiivisella kanssakäymisellä omistajien kanssa.” --- ”CG-säänteilyssä on vaarana mennä liian monien ja jäykkien standardien käyttöön,

mikä voi rampauttaa yrityksiä.” --- ”Pörssiyhtiöiden omistajien ohjailema kvartaalitalous on mennyt liian pitkälle. Osuuskuntayrityksen omistajaohjausta taas tulisi voimistaa. Oikea mitta voisi olla perheyrityksen omistajaohjauksen määrä.” --- ”Vaikeaa on hallituksen sitoutuminen strategiatyöhön. Myös työskentelyn pitkäjänteisyys on ongelma.” --- ”Jokaisen organisaation on tajuttava, että niin paljon kuin omistaja-arvosta puhutaankin, omistajille ei ole mitään jaettavaa, jos sitä jaettavaa ei ensin hankita asiakkailta.” --- ”Liiallinen omistajaohjaus perustuu useinkin väärällä organisaa-tiotasolla tehtyyn lyhyen aikavälin analyysiin, joka on pelkkiä numeroita ja ei ota huomioon työn suorittajia ja asiakkaita riittävästi.”

2.3 Pörssin rooli tärkeä

Pörssin kautta saatava rahoitus säilytettävä kilpailukykyisenä ja toimivana vaihtoehtona

”Pörssiyhtiöiden kannalta elintärkeää että verotus ym. seikat ohjataan siten että ainakin kerran viidessä vuodessa pörssi voi todellisudessa tarjota kilpailukykyisen rahoituslähteen.” --- ”Jos yhtiö myydään pääomasijoittajalle, on varsin to-dennäköistä että se menettää lopullisesti itsenäisen suunnittelukykynsä. Lopussa se ajautuu suuremman syliin.”

2.4 Pörssin merkitys vähenee

Pörssi ei toimi enää tarkoituksenmukaisesti, pääomasijoittajat valtaavat alaa ja keskittynyt omistus antaa strategista turvaa

”Pörssiosakkeiden arvonmuodostus ja yritysten strateginen menestyminen etäännyvät (valitettavasti) toisistaan, koska toista ohjaa institutionaalinen, globaali rahamarkkina, ja toista yrityksen toimialakohtainen kilpailuympäristö ja sen menestyminen siinä. Kasvoton ja isänmaaton pääoma yrityksen omistajana lisääntyy.” --- ”Arvopaperipörssin merkitys ensisijaisena pääomanlähteenä vähentynyt merkittävästi. Tästä esimerkkinä pääomasijoittajien kasvanut aktiivisuus Suomessa. Tulemme varmasti näkemään myös yhä enemmän pörssistä poistumisia.” --- ”Rahoitusmarkkinat ovat erinoma isessa jamassa. Siksi yritysten kannattaa välttää omistuksen dilutointia oman pääoman keinoin. Keskittyneempi omistus tuo strategista turvaa.”

2.5 Uudet omistajatahot

Pääomasijoittajat ja kansainväliset omistajat sparraavat yritykset kasvuun

”Pääomasijoittajat (VC:t) ovat uudistamassa monen yrityksen strategiaprosesseja ja asettavat uusia kasvutavoitteita ja kansainvälistymispaineita” --- ”Suomalaisyrityksiltä puuttuu yritysosto-osaamista. Kun yritys ei voi luottaa palikkaamansa finanssipankkiirin neuvoihin pääomasijoittajat näyttävät tekevän yhä useammin parhaat yrityskaupalliikkeet. Yrityksen johto näkee myös usein yrityskaupan mahdollisuudet kapeammin kuin pääomasijoittaja.” --- ”Rakenteiden kansainvälistyminen ja verkottuminen jatkuvat, samoin tytäryhtiötalous. Viimeksi mainittu tuo omistajuuden kautta ulkopuolisia vaikutteita ja käytäntöjä strategiseen suunnitteluun yhä useampaan suomalaiseen yritykseen. Opit sekoittuvat ja yhtenäistyvät pikemminkin kuin eriytyvät yritysten kansallisuuden mukaan.”

2.6 Hajautettu omistus

Hajautettu omistus toimii parhaiten nopeassa rakennemuutoksessa ja tytäryhtiötalous tuo uutta verta strategioihin

”Omistajaohjaus on keskeinen tekijä. Jos kysymyksessä on kansainvälisesti toimiva pörssiyhtiö, hajautettu omistus lie-nee tehokkain muoto varsinkin nopean rakennemuutoksen oloissa.” --- ”Hajautettu kansainvälinen omistus näyttää kannustaneen Nokian aikamoisiin suorituksiin. Samaa ei voi sanoa Ericssonista, jossa äänivalta ollut keski-

tettyä.” --- ”Tytäryhtiötalous tuo omistajuuden kautta ulkopuolisia vaikutteita ja käytäntöjä strategiseen suunnitteluun yhä useampaan suomalaiseen yritykseen.”

III Rakenteet/Organisointi

3.1 Rakenne ja strategia

Yrityksen organisatorisen rakenteen on tuettava valittua strategiaa

”Strateginen visio on melkeinpä riittävä jos osataan tehdä rakenne vision mukaiseksi. Rakenne toteuttaa strategian.” --- ”Hyvästä organisaatiosta pitää pystyä lukemaan, mikä on yrityksen strategia ja mihin ydinosaamiseen se nojaa.” --- ”Liiketoimintojen organisoinnin kattavalla suunnittelulla on suuri merkitys onnistumiseen.” --- ”Toimintojen organisoinnin ja rakenteiden tulee tukea yrityksen tekemien strategisten valintojen toteuttamista. Johtamisen haasteeksi nousee liiketoimintaympäristön muutosskenaarioiden laatiminen ja rakenteiden ja organisaatioiden suunnittelu sellaisiksi, että rakenne on robusti, joka kestää vaihtelun ja epävarmuuden.” --- ”Monet yritysjohdajat eivät tajua, että organisaatio-rakenne vastuu- ja valtuutusmäärittelyineen valitaan mahdollisimman tehokkaan strategian toteutuksen varmistamiseksi. Tavallisin virhe on se, että rakenne valitaan olemassa olevien avainhenkilöiden sijoittamiseksi sopiviin ruutuihin.” --- ”Globalisoituneiden jättiläisten suurin haaste tulee olemaan eri maissa olevien tuotetehtaiden kehittäminen todelliseksi strategiseksi pelajiksi. Tähänastinen kehitys on tehnyt tuotetehtaista kansainvälisen myyntiorganisaation epämääräisessä ohjauksessa olevia tehokoneita, joilta puuttuu yhteys asiakkaaseen.”

3.2 Verkotot ja verkostojohtaminen

Yhteistyöverkotot korvaavat perinteiset yritysorganisaatiot. Niiden dynamiikan oppiminen ja yhteistyön hyödyntäminen on keskeistä.

”Yritysstrategia on laajentunut yli yrityksen rajojen, se jatkuu partnereihin, yhteistyökumppaneihin ja myös kilpailijoihin. Tietyllä alueella saatetaan kilpailla ja toisella alueella tehdä yhteistyötä molempia hyödyttäen.” --- ”Keskeisin haaste on hyvin toimivien verkostomaisten rakenteiden kehittäminen ja johtaminen (verkostojohtaminen).” --- ”Yhteistyökumppaneiksi tarvitaan tutkimuslaitoksia, asiantuntija yrityksiä, alihankkijoita ja jopa kilpailijoita. Lisäksi todella uudet asiat tai niiden idut syntyvät asiantuntijoiden epävirallisissa verkostoissa.” --- ”Nopeasti muuttuvassa ekosysteemissä on kilpailukykyä kehitettävä ja riskejä hajautettava strategisen verkottumisen kautta, puhutaan strategisesta jous-tavuudesta.” --- ”Yritys käyttää resurssiaan monin tavoin, se voi tehdä sopimusperusteista yhteistyötä tai riskejä jakaen harjoittaa syvempää, strategista partnerointia. Erilaisia asetteja voidaan ostaa, myydä ja lainata.” --- ”Strategisessa suunnittelussa on oleellista identifioida strategisen verkottumisen fokusalueet sekä ymmärrettävä strategisen kumppanuuden todelliset haasteet sekä todellinen lisäarvo. Perinteinen alihankinta yhteistyö ei vielä ole todellista strategista kumppanuutta, eikä siten generoi sitä lisäarvoa innovaatioiden kautta, mitä kilpailukykyyn kannalta olisi tavoiteltava.” --- ”On tärkeää löytää kestävä tasapaino yhteisen edun (lisäarvo kuumumisesta verkostoon) ja hyväksikäytön (verkostossa ansaitseminen) välillä.”

3.3 Organisoitafilosofia

Nykyaikaisessa liiketoiminnassa tarvitaan uudenlaista, joustavampaa, osaamista jalostavaa organisaatiofilosofiaa

”Uskon uudenlaisten liiketoimintamallien ja rakenteiden syntymiseen, nämä haastavat ja lopulta korvaavat olemassa olevat liiketoiminnat.” --- ”Työ- ja vastuujon rinnalla rakenneratkaisuilla haetaan enenevässä määrin työkalu osamisen leviämisen edistämiseksi ja oppimisen suuntaamisen varmistamiseksi.” --- ”Suurin haaste on heikkojen signaalien tunnistaminen ja johtopäätösten teko niiden pohjalta. Lisää huomiota on kiinnitettävä tiedon kulkuun etulinjasta ylimmälle johdolle. Koko organisaatio pitäisi valjastaa tiedon keruuseen ja analysointiin sekä syöttämiseen eteenpäin.” --- ”Hierarkkiset käskytyrakenteet korvautuvat trendinomaisesti joustavilla verkstorakenteilla myös yksittäisten yritysten sisällä.” --- ”Uskon verrattain itsenäisten, hajuutettujen tulosyksikkörakenteiden renessanssiin.” --- ”Tuomalla mukaan strategiset tiimit eli täydentämällä tiimejä kaupalliseilla, myyntiosaimisella.” ---

”Tiimipohjainen johtaminen (+prosessit) ja suunnittelu on tuonut hyviä tuloksia.” --- ”Yksi tapa kaventaa strategisen suunnittelun ja toteutuksen välistä kuilua on toteuttaa pilottiprojekteja. Kokeiluja. Pilotoidaan strategiasta johdetun tavoitteen toteuttaminen nopeasti, noin kvartaalissa. Yksityiskohtien suunnittelu on toteutustiimin tehtävä.” --- ”Strateginen haaste on rakentaa osaavia organisaatioita nuorista ja kokeneista strategisista taistelupareista ja erilaisista osaamista ja kokemusta omaavista johtoryhmistä.”

3.4 Yritysjärjestelyt

M&A on oleellinen osa nykyaikaista liiketoiminnan kehittämistä. Se on nähtävä riittävän laajasti.

”Yritysjärjestelyt ovat vaikeudestaan huolimatta täysin keskeinen yritysten kasvun lähde.” --- ”Organisoinnilla ja yri-tysrakenteilla tulee olemaan äärimmäisen suuri merkitys. Jatkuvasti laajenevat ja/tai syvenevät kompetenssi- ja kyvykkyysvaatimukset taklataan kompetenssien likviditeetin avulla ja yritysostoilla.” --- ”M&A pitää nähdä laajana käsitteenä eikä pelkästään kokonaisten yritysten tai liiketoimintojen järjestelyinä. Strateginen rakenne lma voi hyvinkin sisältää suppeampia järjestelyjä, yhteistyötoimintoja tai laajoja järjestelyjä.” --- ”M&A nopeuttaa yrityksen strategian muutosvauhtia.” --- ”Organisaation kehittäminen, allianssit ja yritysostot ovat ehkä tärkein osa yritysstrategiaa.” --- ”Yritysjärjestelyillä on keskeinen osa yritysstrategioissa, sekä yritystoiminnan rakenteen muuttamisessa että liiketoiminnan kasvattamisessa. Nopein tie saada aikaan haluttuja vaikutuksia liiketoiminnan rakenteessa on luopua itselle sekundaarisista omistuksista/ liiketoiminnoista ja ostaa tilalle ydinliiketoimintaan kuuluvia omistuksia/ liiketoimintoja.”

3.5 Fuusion jälkihoito

M&A:n hoitaminen huolella alusta loppuun on vaativa prosessi, joka on vielä liian usein laiminlyöty

”Useasti rakenteet eivät ole yrityskauppojen jäljiltä ’poliittisista’ syistä johtuen optimaalisia.” --- ”Vain pieni osa yrityksistä kerää systemaattisesti kokemuksia, miten M&A on hoidettu ja näin kasvattavat omaa osaamistaan ko- alueella. M&A opitaan toimialakohtaisesti, kokemukset liikkuvat hitaasti alalta toiselle (metalli, metsä, pankki, ICT, vakuutus, jne). DD nykyään hyvin käytössä, post-merger integration vasta tulossa.” --- ”Yritysostojen sekä toimitusjohtajien nopean kierrätyksen tuloksena työntekijöiden sitoutuminen on heikentynyt huomattavasti siitä, mitä se on ollut aikaisemmin. Käsite turvallinen työpaikka tai varma työnantaja on käsitteenä kulunut sekä media omalta osaltaan on lisännyt turvattomuuden tuntua.”

3.6 Orgaaninen kasvu

Yritysostot ja muut järjestelyt ovat tänään ”päivän sana”. Mutta myös orgaanisen kasvun vaihtoehto kannattaa pitää edelleen mielessä

”Erityisen kiinnostava asia on innovaatiot kasvun lähteenä. Juuri nyt näyttää siltä, että kasvuun pyritään erityisesti yrityskaupoin, mutta pitkällä jän-teellä yritysten pitää kyetä myös kehittämään omia innovaatioita kasvua tuomaan.” --- ”Uskoisin, että kriteerit tehdä yrityskauppoja tiukentuvat ajan saatossa. Todellista kilpailuetua ja/tai synergiaa on löydyttävä enemmän kuin riskejä syntyy.” --- ”Yritysjärjestelyt kohdistuvat voimakkaasti johdon ajankäyttöön. Tästä kärsivät monet muut, tärkeätkin johtamisen alueet.” --- ”Pieni tehokas yritys ei aina olekaan yhtä kilpailukykyinen suuren yrityksen alaisuudessa.” --- ”Tilaa jää myös pienemmille yritysille, jotka erikoistuvat tai tarjoavat erilaisen vaihtoehdon suuruuden ekonomialle.” --- ”Yritysjärjestelyt yleensä vievät kehitystä eteenpäin tehos-tamalla pääomien kohdentumista. Joskus voi kuitenkin käydä toisin, esimerkiksi jos ’halpa raha’ kannustaa lyhyt-näköisiin, spekulatiivisiin yritysostoihin.”

3.7 Prosessit

Siirtymällä prosessijohtamiseen saadaan aikaan kilpailukykyä ja tulosta

”Eräs keskeinen haaste ja myös mahdollisuus ovat prosessit. Prosesseja on kuvattu ja niistä puhutaan, mutta vain ani harvassa yrityksessä ne vielä ohjaavat toimintaa. Toimintaa mitataan edelleen funktionaalisesti ja funktiot ohjaavat.” --- ”Prosessityössä on siirryttävä organisaatioiden johtamiseen prosessien kautta, jolloin saavutetaan suurella varmuudella parempaa kilpailuetua ja sitä kautta tulosta.”

3.8 DSCM

Arvoketjun toiminnan logistinen hallinta (DSCM = demand/supply chain management) on tärkeää ja siihen sisältyy oleellisena osana se, mitä tehdään itse ja mitkä toiminnat ulkoistetaan

”Eheys, saumattomuus, läpinäkyvyys ja agiliteetti [ketteruus] ovat haasteita.” --- ”Logistiikalla ei enää tarkoiteta kuljettamista vaan prosesseja tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Logistiikkaosaajat nousevat yritysten johtoryhmiin ja alkavat ostaa palveluja tuotannosta.” --- ”Selkeä trendi on ulkoistaa.” --- ”Minusta se [DSCM] tulee nousemaan keskeiseksi kysymykseksi, jonka hyvällä hoidolla saadaan pysyvää kilpailuetua.” --- ”Keskeisemmät päätökset tällä alueella ovat make or buy -kysymykset. Itsetekemisestä on vaan niin vaikea luopua.” --- ”Rooli on erittäin suuri ja pitää jatkossa olla vielä suurempi, paino varsinkin demand-puolella.” --- ”Nykyinen trendi keskittyy ydinosaamiseen jatkuu, mutta keskittymisen alueet kohdistuvat paremmin. Eli keskittyminen jatkuu logistiikan, tuotannon ja tukipalvelujen osalta, mutta vähenee todellisen business-kriittisen tuotekehityksen osalta, jossa alihankkijoiden käyttäminen tuo usein enemmän hukkaa kuin hyötyä. Eli oma väki innovoi ja toteuttaa keskeiset asiat, ulkoistettuna kilpaillutetaan yksinkertaisemmat asiat.”

3.9 Horisontaalinen diversifioituminen ja monitoimialakonseptit

Horisontaalinen diversifioituminen ja monitoimialakonseptit nousevia trendejä liiketoimintojen organisoinnissa

”Vertikaalinen diversifioituminen on tuhoon tuomittu haalisstrategia. Toimii vain nousevilla markkinoilla. Samalla pilataan koko toimialan kehittynyt roolijako ja toimintamalli. Horisontaalinen diversifioituminen on paljon luonnollisempi kasvustrategia. Tilan loppuessa monitoimialakonseptit nousevat uudelleen suosioon.” --- ”Prosessiorganisaatioista näyttää tulleen vain pannukakkuja, sanan molemmissa merkityksissä.”

3.10 Rakenteiden ylikorostunut rooli

Rakenteiden roolin ylikorostuminen sotkee strategian toteutuksen valtakysymyksiin ja mitätöi strategian asiasisällön

”Liian usein nähdään, että strategia huipentuu organisatorisiin rakenne muutoksiin. Mielestäni tämä on vanhoillinen tapa lähteä liikkeelle uuden strategian jalkauttamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että strategia dilutoituu [laimee], kun strategian toteutus kytketään sisäisiin valtakysymyksiin.” --- ”Organisaatio on parhaimmillaan vain vastuiden kuvaus siitä, että kenen ensisijaisena huolena on mikäkin osa strategiasta. Parhaimmillaan rakenteet ja ihmiset muuttuvat, mutta yrityksen strategia ei voi heilua kvartaalitalouden mukaan.”

3.11 Pitkät toimitusketjut

Pitkät toimitusketjut ja hakeutuminen ketjun vahvimaksi lenkiksi ovat jatkossa yhä tärkeämpiä liiketoiminnan menestyksen kannalta

”Toimitusketjut integroituvat edelleen. Jokaisen ketjun toimintaa johtaa jokin, sen vahvin lenkki. Hakeudu tähän asemaan, niin saat ketjun hyödystä suurimman edun.” --- ”Keskeisin strateginen haaste on syvällisen yhteistyön ja tiedon välittämisen aikaansaaminen arvoketjuun osallistujien kesken. Enää ei riitä win-win -aattelu, vaan on siirryttävä win-win-win -ajatteluun eli hyötyä asiakkaalle, valmistajalle ja palvelun tuottajalle.” --- ”Nykyisessä verkottuneessa talou-dessa liian harvans. yleisjohtaja osaa DSCM -asioita tarpeeksi ymmärtääkseen niiden todellisen merkityksen!”

IV Osaaminen/Resursointi

4.1 Osaaminen ja motivoiva yrityskulttuuri

Strateginen osaamisen kehittäminen ja henkilöstön motivointi tuottavat pitkäjänteisesti parhaat tulokset. Tämä edellyttää uudenlaista HR-ajattelua ja sen mukaista roolia HR-johdolle.

”Yleisesti ottaen kaikkialla kaivataan kipeästi oikeasti ihmisistä lähtevää strategiaa.” --- ”Supertuottavuuden ilmiöt syntyvät sellaisen yritysjohton alaisuudessa, joka on oivaltanut systeemisen hahmotuksen ja systeemiälyn merkityksen päivittäisessä johtamisessa.” --- ”Mielestäni yrityksissä suurin haaste on luoda osaamisen kehittämisen kulttuuri. Kun yrityksessä mielletään, että panostaminen osaamiseen on investointi eikä kulu, on kulttuurin kehittämisessä päästy pitkälle.” --- ”Haasteena on nähdä kokonaisuus osana liiketoiminnan edellyttämien resurssien kehittämisessä. Työntekijöiden motivointi ja suorituksen johtaminen tulisi viedä yhä kiinteämmäksi osaksi päivittäistä johtamista.” --- ”Strateginen haaste on tunnistaa osaamisalueet strategia muutoksessa, arvoketjumuutoksissa, liiketoimintamallimuutoksissa, uusilla markkinoilla, uusissa teknologioissa, uusissa asiakkuuksissa jne.” --- ”HR-johdolla on haaste päästä ydinkeskusteluihin mukaan. Miten kehittää HR-johtajista strategisia näkijöitä?” --- ”Yrityksissä pitää sekä osata ajatella yhdessä fiksusti että toimia ajatusten mukaan tehokkaasti. HR:n pitää olla tämän toimintamallin voiteluaine eikä jäädä yksittäisten ja erillisten temppeujen junailijaksi.”

4.2 T&K

T&K:n merkitys on yleisellä tasolla oivallettu, mutta oikeanlainen satsaus siihen on vielä kehittämätöntä ja liian satun-naista

Suomen teknologia painotteisesta yrityskulttuurista huolimatta T&K:lla on usein melko vähän merkitystä strategiassa. --- ”Strategiat harvemmin onnistuvat ennakoimaan tai hyödyntämään T&K osaamista.” --- ”Puhtaasti teknologia intensiivisiä yrityksiä lukuun ottamatta T&K on useimmilla perinteisen teollisuuden ja myöskin palveluilla suhteellisen lyhytjänteistä, osin epäsystemaattistaakin.” --- ”Yritysjohton on ymmärrettävä T&K assetin arvo ja merkitys – mahdollisuudet – valitsemallaan pelikentällä. Pelkkä teknologia tai investointi uusiin laitteisiin ei lisää arvoa, ellei samalla kyetä uudistamaan & tehostamaan toimintaprosesseja.” --- ”T&K on pitkäjänteisen strategisen investoinnin kohde, ja tuottaa usein vasta useamman suunnittelusyklin jälkeen.” --- ”T&K:lla voi olla arvo raaka-aineena eli assetia myydään eteenpäin ja lostettuna. Sillä voi olla arvo vastaavasti myös omia toimintoja tehostavana enablerina [mahdollistajana].”

4.3 Teknologian rooli

Menestyvän yrityksen on kuljettava oman toimialansa teknologisen kehityksen eturintamassa

”Teknologiakysymyksillä on erittäin suuri rooli tämän päivän liikkeenjohton agendalla.” --- ”Teknologia tulee nousemaan uudelleen keskeiseksi yritysten strategioissa – ne, joilla se on unohtunut, poistuvat markkinoilta ja ne, joilla se on keskeisessä roolissa, tulevat nousemaan markkinoille. Samalla ymmärrys siitä, mitä teknologialla tarkoitetaan, tulee muuttumaan. Teknologia on yhä useammin systeeminen kokonaisuus, joka on lisäksi yhteisöllisesti rakentunut.”

4.4 Innovaatiot

Suomalaisyritysten innovaatio-osaaminen ja -johtaminen eivät toimi kunnolla. Innovaatioita on synnyttävä määrätietoisesti.

”Innovaatiostrategia on monessa yrityksessä täysin lapsenkengissään eikä innovatiivisuuden kehittäminen ole ollenkaan sillä tolalla kuin mitä sen kuuluisi olla kilpailukyvyyn kannalta.” --- ”Ongelma innovatiivisen strategia-ajattelun tiellä on innovaatio-osaamisen puute. Tai edes tietämys siitä, miten innovaatioita voidaan ’tuottaa’. Usein miten yritysjohto luulee (edelleen!) että innovatiivisuus on ominaisuus, joka johtajalla joko on tai sitä ei ole. Kun tosiasiaa innovaatioita voidaan synnyttää systemaattisten menetelmien avulla.” --- ”Innovaatio-osaaminen voi

parhaiten omistajavetoisissa yrityksissä.” --- ”Innovaatiotoiminta mielletään vain teknologian kehittämiseksi, kun pitäisi puhua enemmän konseptien (tuote/palvelu -kokonaisuudet) systemaattisesta kehittämisestä ja teknologioiden soveltamisesta.” --- ”Minusta on oleellista ryhtyä johtamaan myös innovatiivisuutta. Innovaatiot tarvitsevat oman päätös- ja palkitsemisprosessin, muuten ne eivät saa tarvitsemaansa tilaa.”

4.5 Innovaatioiden kaupallistaminen

Suomalaisyrittäjillä on teknistä osaamista – ja myös näyttöjä sen onnistuneesta kaupallistamisesta.

”Suomalaisyrittäjien kaupallista menestystä usein vähätellään: hyvin monet suomalaisuotteet ovat globaaleja markkinajohtajia. Enemmän on puutetta hyvistä ideoista kuin niiden saamisesta kaupallisiksi menestystuotteiksi.”

4.6 Organisaatioiden miehitys

Yritysten organisaatiot on höylätty liian ohuiksi, jotta ne voisivat synnyttää jotain aidosti uutta

”Innovatiivisuus tarvitsee tuekseen yrityskulttuurissa riskien ottoa, haeskeltua, syvää osaamista. Se, miten sellaiset edellytykset luodaan nykyisissä organisaatioissa, joista on tullut erittäin tehokkaasti ohjattuja. Minusta innovatiivisuus oli ennen myös siinä löysässä, jota eri osastoilla ja esimiehillä oli, jolloin sallivuus antoi tilaa innovatiivisuudelle.” --- Yritysten esikuntatoiminnot on nykyään höylätty minimiin, jolloin CTO [teknologiajohtaja] ja oma tutkimusosasto nähdään vain kustannuksina.”

4.7 Muotoilu

Suomalainen muotoiluosaaminen on korkeatasoista. Se pitää nyt vain professionalisoida osaksi yritysten tarjoamien kehittämistä.

”Osaamista on. Korkeimman johdon asenne ratkaisee.” --- ”Kokemukseni mukaan muotoiluosaaminen sinänsä on ammattitaitoista ja kansainvälisellä tasolla.” --- ”Muotoilusta ja muotoilu- ja suunnittelupalveluista tulee yritysten keskeinen kilpailuvaltti.” --- ”Muotoilu tulee professionalisoida osana yksittäisten liiketoimintojen johtamista osaksi yritysten tarjoomien kehittämistä.”

4.8 Design management

Suomalainen liikkeenjohto ei osaa hyödyntää muotoilun potentiaalia. Suomesta puuttuvat myös design management ja sen osaajat.

”Muotoilun potentiaalia ei ole mielestäni vielä kovin hyvin ymmärretty suomalaisen yritysjohdon enemmistössä.” --- ”Muotoilu on melko heikosti edustettuna suomalaisten yritysten strategioissa. Muotoilu onkin yleensä operatiivisessa asemassa – projektitoimintaa. Tämä perustuu siihen tosiseikkaan, että valtaosa muotoilijoista ei ole pätevästi liikkeenjohdollisissa asioissa ja eikä näin kykene keskustelemaan liiketoiminnan kehittämisestä liikkeenjohtajien kielellä. Yrityksiltä puuttuvat rakenteet – organisaatiot, prosessit ja johtaminen – joilla ne voivat hyödyntää muotoilua tehokkaasti.” --- ”Design Management -osaamista on vasta nuorilla sukupolvilla, joita ei vielä vähään aikaan päästetä johto-tehtäviin. Yritysten uskallus ottaa nuoria mukaan johtoryhmiin toisi uusia mahdollisuuksia laajemman näkemys myötä.”

4.9 Brändi/Corporate brand

Suomalainen yritysjohdote ei osaa vielä tehokkaasti hyödyntää brändäyksen tarjoamia mahdollisuuksia

”Suomessa vielä ymmärretään brändin, maineen, markkinoinnin ja muotoilun potentiaalia.” --- ”Oleellinen yritysrakenteeseen liittyvä päätös kätkeytyy joskus ns. brand-päätösten taakse. Ajatellaan, että paikalliset brändit kuolevat, jos rakennetaan vahvaa kasvuyritystä. Corporate brand- ja yleensä bränding päätökset ovat oleellinen osa stra-

tegista suunnittelua, etenkin fuusion suunnitelu aiheessa ja vastuu niistä kuuluu ylimmälle johdolle.” --- Yrityksen brändi ja brändipolitiikka sitoo kaikki muut osa-alueet yhteen ja antaa niille sekä ohjauksen että arviointitautan.” --- ”Markkinointi ja viestintä ovat alkaneet pikkuhiljaa integroitua, ehkä muotoilukin löytää paikkansa. Tavallaan se on liima, joka pakatoi yrityksen tuotteet, brändin, lupaukset ja ole muksen yhteen.” --- ”Corporate brandin merkitystä liiketoiminnan näkökulmasta ei vielä osata nähdä. Brändi on monessakin yrityksessä vai sana joka merkitsee viestintää, markkinointia tai mainontaa. Ylimmän johdon tulee tehdä brändistrategia ja antaa resursseja sen ylläpitämiseen.”

V Strategiaprosessi/Strategian toteutus

5.1 Strategisen suunnittelun merkitys

Strategiset valinnat ovat välttämättömiä ja niihin on paneuduttava tosissaan

”PIMS osoitti uskottavasti jo 25 vuotta sitten mm sen, että 80 % yrityksen menestymisestä selittyy strategiavalintojen seurauksena (tehdään oikeita asioita), ja 20 % tehokkaan toteutuksen ansiosta (tehdään asiat oikein).” --- ”Taitavat ja eteenpäintyöntyvät strategia valinnat ovat edellytyksinä teollisuutemme tulevaisuuden elinvoimalle.” --- ”Enemmän tulisi kiinnittää huomiota siihen, että kuinka prosessi edistäisi valintojen tekemistä strategian edetessä. Strategia ei ole strategia, ellei siinä ole tehty valintoja yrityksen tulevaisuuden suhteen.” --- ”Strategiakäsitteen sirpaloituminen. Meillä on asiakasstrategiaa, henkilöstöstrategiaa, ympäristöstrategiaa, osaamisstrategiaa, teknologiastrategiaa, viestintästrategiaa sun muuta. Ja joka sirpalletta puolustaa pontevasti joku konsultti tai muu oman kapean alansa erityisosaaja. Holistinen näkemys jää usein puuttumaan. Näin määritelmä strategiasta yrityksen juonena on hyvä metafora.” --- ”Haasteena on myös se, että yrityksillä olisi riittävä rohkeutta differoituja strategisesti muista yrityksistä. Nyt tuntuu, että monet isommat yritykset todella homogeenisia keskenään.” --- ”Strategisessa suunnittelussa ulkoisia uhkakuvia ei aina oteta riittävän vakavasti vaikka esimerkiksi ’kiina ilmiö’ ja sen seuraukset on ollut nähtävissä jo lähes 20 vuoden ajan.”

5.2 Strategiaprosessin osallistaminen

Strategioiden tehokkuus kärsii siitä, että henkilöstöä ei oteta/saada riittävän laajapohjaisesti mukaan strategian prosessointiin

”Strategisen suunnitteluprosessin ja lkauttaminen toiminnaksi eli strategisen ja operatiivisen suunnittelun kytkeminen toisiinsa on edelleen suuri haaste suomalaisessa suunnittelussa.” --- ”Henkilöstön mukana olo strategia prosessissa oikealla tavalla on toimeenpanon kannalta äärimmäisen tärkeää.” --- ”Laajamittainen synkronoitu strateginen suunnittelu globaalilla pelikentällä vaatii paljon strategista kyvykkyyttä ja ajattelua organisaation eri tasoilla – ei pelkästään ylimmällä tasolla tai asiantuntijaorganisaatioissa – vaan myös liiketoiminnan kaikilla johtotasoilla.” --- ”Liiketoimintojen keskijohto on avainasemassa ja lkautettaessa ja toimeenpantaessa yrityksen strategioita ja suunnitelmia.” --- ”Luulisin, että itse suunnitelmia on helppoa tehdä, mutta todellinen haaste ja ongelma liittyy strategian toteutukseen. On paljon helpompaa tietää ja ilmaista, mitä pitäisi tehdä kuin tehdä se muita paremmin, nopeammin, halvemmin.” --- ”Tietointensiivisissä organisaatioissa toimivat strategiat eivät voi syntyä ’top down’ –menettelyinä. Tai jos syntyvät, niin eivät ohjaa toimintaa. Johdon haasteena on mobilisoida asiantuntijat sitouttavalla tavalla mukaan strategia prosesseihin ja toteuttamaan näin syntyneitä strategioita.” --- ”Suurimmat haasteet ainakin asiantuntijaorganisaatioissa liittyvät henkilöstön osallistamiseen. Ihmisillä on mielenkiintoa ja kova halu olla mukana miettimässä yrityksen tulevaisuuden haasteita ja vaihtoehtoja.”

5.3 Visionäärisyys

Nykyiseltä liikkeenjohdolta puuttuu mielikuvitus ja rohkeus määritellä strategiaprosessien lähtökohdaksi riittävän kunnianhimoiset visiot

”Yritysten toimintaympäristön voimakkaan ja jatkuvan muuttumisen vuoksi merkittävimmät haasteet lähitulevaisuudessa ovat: ketteryys, joustavuus ja mukautuminen/muuttuminen sekä uskallus asettaa kunnianhimoiset visio,

rohkeat päämäärät/tavoitteet ja taito/kyvykyys valita oikeat strategiat niiden toteuttamiseksi.” --- ”Strateginen suunnittelu ei sisällä mitään strategiaa vaan on vain menneen kehityksen jatkumoa.” --- ”Ongelmana on strategisen suunnittelun tekemisen sen itsensä vuoksi, ilman kirkasta tavoitetta tai suurempaa 'grand strategiaa'.” --- ”Strategiaprosessia ei aloiteta vaihtoehtoisista skenaarioista vaan enemmän yritysjohdon toiveajattelun pohjalta.” --- ”Suuremmissa suomalaisyrityksissä taitaa olla vallalla hajautettu johtamiskulttuuri, jolloin kukin divisioonaa tai yksikkö muotoilee itsenäisesti strategi-ansa. Tällöin on vaarana liian yksipuoliset näkemykset. Toisin sanoen keskustelu aidoista vaihtoehtoista – siis strategi-sista valinnoista – puuttuu eri organisaatiotasojen välillä.” --- ”Pitäisi muistaa se tärkein asia eli strateginen päätöksenteko. Tavoitteet tulee voida asettaa, ja siihen tarvitaan päätöksentekoa – suunnittelu laajemmin ja kautuu tästä.”

5.4 Strategioita niiden itsensä vuoksi

Strategian ja strategiaprosessin motivointi ontuu

”Strategia on käsitteenä on niin hieno ja monimutkainen, että siihen ei ns. operatiivisessa toiminnassa suhtauduta vakavasti.” --- ”Strategiakehitys on kokenut jonkinlaisen inflaation, kun joidenkin mielestä se on vain hienoja sanoja ja toimeenpano useinkin on jäänyt puolitiehen.” --- ”Usein on nähtävissä liian pinnallista keskustelua ja 'jatketaan kuten viime vuonna' -asennetta. Tavoiteasetanta on liian matalalla tasolla, mikä ei pakota hallituksia ja johtoryhmiä menemään tarpeeksi syvälle.” --- ”Lyhyesti sanottuna strategia prosessin ymmärrys ja sen systemaattinen toteuttaminen (si-toutuminen) on hyvin kirjavaa.” --- ”Strategisessa suunnittelussa liian paljon päädytään monipolvisiin selvityksiin, jolloin lukijalle ei yleensä paljastu, mikä se firman strategia sitten on. Mikä on sen juoni?” --- ”Joissakin organisaatioissa strategia pidetään kassakaapissa, jopa strategian laadintaan osallistuneiden ulottumattomissa. Toimeenpano on hankalaa, jos johto ei kerro suuntaa tai kaavailemiaan keinoja.” --- ”Ajatellaan että ylin johto suunnittelee strategian ja operatiivinen johto toteuttaa sen. Ääriesimerkissä strategia laaditaan kamiossa ja luovutetaan toisille toteutettavaksi. Mielestäni strategisen suunnittelun ja toteutuksen välistä kuilua on pienennettävä.” --- ”Liian monissa yrityksissä strategiasuunnitelmat teetetään esim. rahoittajia varten edelleen konsulteilla!” --- ”Strategia on jota in niin pyhää ja salaista, ettei siitä, voida hiiskua strategian toteuttajille, henkilöstölle. Strategiaprosessia vaivaa sisäänlämpiävyys, ulkoisia uhkia (esim. Kiina ilmiö) ei halua huomata tai vähätellä.” --- ”Strateginen suunnittelu usein pohjaa vuosikelloon, sopi tämä toimintaympäristöön tai ei. Tilanne monilla toimialoilla on pahentunut suunnittelujänteen kutistuttua kvartaaliksi.”

5.5 Pelkistäminen ja kommunikoiminen

Strategiaprosessin onnistunut toteutus edellyttää tavoitteenasettelun pelkistämistä ja oikean konkretian asteen löytämistä eri henkilöstöportaissa

”Pelkistäminen: esim. GE:llä oli vain muutama ns. strateginen hanke ja goal [päämäärä] koko Jack Welchin aikana.” --- ”Suurin ongelma lienee kuitenkin hienojen strategioiden vaikea 'maastouttaminen', sillä jos suorittava porras ei strategiaa ymmärrä, hienoimmatkin suunnitelmat valuvat hiekkaan.” --- ”Organisaation eri tasojen mukaan nivominen merkitykselliseen keskusteluun. Haasteena strategisten asioiden näkyminen eri konkretian asteina lähempänä operatiivista toimintaa. Eli miten luodaan keskustelua siten että puhutaan kunkin tason kanssa oikealla konkretian asteella.” --- ”Mielestäni suurin haaste on kehittää menetelmiä ja keinoja, jotka helpottaisivat yhtenäisen vision, strategian ja tavoitteiden saavuttamista ja asettamista relevantiksi kullekin organisaatiotasolle.” --- ”Strategiaprosessit ovat liian suuressa määrin suppean johtoryhmän asioita.”

5.6 Hidas toteutus

Strateginen suunnittelu osataan kyllä niin teoriassa kuin käytännössä, ongelmana on suunnitelmien liian hidas toteuttaminen

”Suomalainen strateginen suunnittelu on erittäin määrätietoista, ajoitettu hyvin vuosisuunniteluumpyrään. Käytännön vieminen on hidasta. Strategioiden mukana eivät kulje luontevasti analyysiaineistot, joiden avulla jokainen voisi päättellä asioita. Isoin haaste on lisätä nopeutta toteuttaa suunnitelmat, jolloin eri sidosryhmien taavoittaminen

on oleellista. Välineet, joilla nopeutetaan ovat vielä liian kömpelöitä, vrt. tuloskortti ja sen puutteelliset tunnusluvut.”

5.7 Lyhytjäteisyys ja teknokraattisuus

Strategiaprosessi ei onnistu ja voi jopa vaarantaa nykyliiketoiminnan, jos se on liian lyhytjäteistä, teknokraattista tai vailla aitoa analyysiä ympäröivästä maailmasta

”Strateginen suunnittelu on aivan liian lyhytjäteistä ja tähtää liikaa taseen tunnuslukujen kehittämiseen.” ---

”Strategiatyöhän käytettävän tiedon laatu ja scope. Mielestäni liian usein lähdetään liikkeelle ilman aitoa analyysiä ympäröivästä maailmasta. Toinen haaste on ’strategisten’ päätösten tekeminen ilman liiketoiminnallista acid testiä. Tällaiset päätökset saattavat halvaannuttaa nykyliiketoiminnan, imeä fokuksen nykybisnekseen syntyneen häiriötilan korjaamiseen ja typistää aikahorisontin liian lähelle sitä mitä tänään olemme.”

VI Suomalaisuus ylivoimatekijänä/heikkoutena

6.1 Toimeenpanokyky

Perinteiset suomalaiset hyveet takaavat tehokkaan päätöksentekokyvyn ja yritysten menestyksen

”Suomalainen tapa keskustella. Sanomme tärkeät asiat, vailla kieroita ja lyhyesti. Osaamme myös päättää, koska ymmärrämme, että päätöksenteko tapahtuu aina vajavaisten tietojen varassa. Epäilen myös, että suomalaisten suhde aikaan eroaisi muiden maiden vastaavasta.” --- ”Perinteinen suomalainen talkooporukka on aika ainutlaatuinen organisaatiomuoto, jossa jokaisella työntekijällä on itselleen sopiva rooli, ja tulokset yleensä sen mukaisia, nopeita ja hyviä.” --- ”Suomalaisen strategisen suunnittelun hyviä puolia on varmasti perusteellisuus ja systemaattisuus.” --- ”Suomalaiset pystyvät toteuttamaan sen, mitä suunnittelevat ja mihin sitoutuvat. Suomalaiset lähestyvät asioita pragmaattisesti.” --- ”Suomalainen toimeenpanokyky voi parhaimmillaan olla erinomainen. Ei jähkata, tehdään päätöksiä jne.” --- ”Suomalaiset ovat hyviä keräämään tietoja ja tekemään analyysjä. Erityisesti tuote/markkina-asemointiin perustuvat strategia mallit hallitaan.” --- ”Suomalaisyritysten menestymiseen on suuresti vaikuttanut matala johtamismalli ja päätöksenteon delegointi.”

6.2 Ei erityispiirteitä

Käsitys suomalaisesta erityisyydestä ja erinomaisuudesta on pelkkä myytti

”Ei Suomessa ole mitään erityispiirteitä.” --- ”Kansalliset erityispiirteet? En tiedä.” --- ”Tuskin on mitään erityisiä ominaispiirteitä.” --- ”Opit on kopioitu maailmalta, enkä tiedä, onko strategisessa suunnittelussa kansallisia piirteitä.” --- ”Kuvitellaan myös, että olisimme niin yliveraisia koulutuksessa että se ratkaisee kaiken. Näin ei ole.”

6.3 Mentaliteetti

Suomalaiset ovat kehittäneet välttämättömyydestä hyveen ja samalla kansallisen mentaliteetin, jolla pärjää maailmalla

”On pakko ajatella offensiivisesti, kotimarkkinat tarjoavat harvoin riittävää kasvupotentiaalia edes kasvuhakuisille pk-yrityksille. ’Viikinkilogiikka’. --- ”Suomalaisten vahvuus on aitous ja ehkä kyky kuunnella muita, kun suurvalta-arrogantti puuttuu.” --- ”Suomalainen jurikkamainen jalat maassa ajattelu. Suomalainen ei perinteisesti hahattele, vaan puhuu asioista ja tekee sen mikä miehen pitää tehdä päästäkseen läpi harmaan kiven.” --- ”Uskon että olemme Suomessa keskimääräistä vähän (mutta vain vähän!) rohkeampia, yksilöinä luterilaisen vastuuntuntoisia ja sitkeämpiä kuin muualla maailmassa. Pienikin keskimääräinen ero antaa silti vipua.” --- ”Yhdistämällä sopivasti suomalainen päätös-nopeus ja ruotsalainen päätöksenteon kulttuuri voidaan saada kenties hyväkin kombinaatio aikaiseksi?” --- ”Pohjoismainen käsitys demokratiasta ja sen soveltamisesta käytäntöön luo vankan perustan myös yritystoiminnassa henkilöstön osallistamiselle strategiatyöskentelyyn. Tämä on valtaisa mahdollisuus, kun-

han pystymme luomaan tähän toimivia käy-täntöjä emmekä pyri pelkästään kopioimaan malleja maailmalta. Loppujen lopuksi strateginen johtaminen ja strategiaprosessit eivät ole 'rakettitiedettä', ehkäpä juuri parhaimmillaan päinvastoin." --- "Suomessa on poikkeuksellinen koulutuksen ja taustojen tasa-arvoisuus: kaikki lahjakkuusreservit on mahdollista saada käyttöön. Meillä voi näin aidosti toimia Suoritukset palkitaan -systeemi. Tätä piirrettä voisi kehittää vahvuudeksi vielä nykyistä enemmän."

6.4 Yhteisöllisyys ja yhteistyötaidot

Suomalaisessa yhteiskunnassa syvällä olevalla yhteisöllisyydellä ja yhteistyötaidoilla on käyttöä jatkossa

"Muuhan piirre, jolle olemme sokeita, on Nokian menestyksessä näkyvä kyky ryhmätyöhön. Itse uskomme, että emme osaisi toimia ryhminä. Totuus on päinvastoin: juuri siihen kulttuurinen pohjamme aina maatalouden sesonkiluontoisista töistä ja urheilusta asti virittää. Jos tähän saisi lisättyä käytännön, että kaikki 'saavat sanoa', tulisi aktivoitua fukuyamalainen arvostetuksi tulemisen lisäelementti." --- "Suomella on kulttuurillisesti ja vanhoilla näytöillä erittäin hyvät mahdollisuudet olla innovatiivinen, kunhan sitä ei yliorganisoida." --- "Verkostojohtamisen suhteellisen hyvä osaaminen ja konsensusajatteluun pyrkiminen."

6.5 Kansalliset heikkoudet

Suomalaisuuteen liittyy rakenteellisia heikkouksia, jotka vaarantavat menestymisen kovenevassa kilpailussa

"Prosessinomaisuus, edetään tiukasti määritetyllä prosessilla, jolloin luovuus saattaa kärsiä." --- "Liian paljon painotusta ylhäältä alas tapahtuvaan suunnitteluun ja johtamiseen." --- "Suomalaiset eivät toisaalta ymmärrä poliittisten, kulttuuristen ja ei-teknologisten arvojen merkitystä ja niiden painoarvon lisääntymistä globalisoituvassa liiketoiminnassa." --- "Suomalaisten heikko kohta on kommunikoinnin jatkuva ja painottuva merkitys koko strategiyössä." --- "Omat luonteenpiirteemme rajoittavat, kuten kiltteys, hyväuskoisuus, sinisilmäisyys." --- "Eräs kansallinen piirre on varmasti se, että olemme kovin halukkaita osallistumaan tekemiseen kaikilla tasoilla ja samalla moni kokee olevansa oi-keutettu tekemään itse päätöksen siitä mihin yrityksen tulevaisuuden kuvaan uskoo ja miten sitä lähdetään toteuttamaan. Yrityksen strategisen johtamisen näkökulmasta tämä on samaan aikaan rikkaus ja iso haaste." --- "Suomalaisten vahvuus on perinteisesti ollut matalat hierarkiat, mikä on parantanut johdon tietotasoa lattian tason asioista. Tämä vahvuus näyttää olevan rapistumassa."

6.6 Usko ja uskallus

Uskallus asettaa riittävän kunnianhimoisia tavoitteita rajoittaa suomalaisyritysten menestymisen mahdollisuuksia

"Suomesta puuttuu nykyisin usko menestymiseen omin avuin globaalitaloudessa." --- "Näyttää valitettavasti siltä, että kansainvälistymiseen uskova yritysten toimintastrategia unohtaa juurensa Suomessa. Uhkana voi olla yritystemme parhaimmiston 'kuihtuminen' tytäryhtiöiksi ja USA:n eläkerahastojen rahoittajiksi." --- "Kasvun hakeminen (pieniltä) ko-timarkkinoilta on yritysjärjestelyidenkin kautta nollasummapeliä." --- "Täällä etäällä toimiminen, eikä aitoa etunojassa olevaa kansainvälisen liiketoiminnan kehittämistä tapahdu." --- "Lisäksi pidetään asiat omilla käsissä pitkään (liian) ilman uudistumista johtamisessa (esim. F-Secure, SSH)."

6.7 Palveluosaaminen

Suomi ei ole palveluyhteiskunta, eikä meillä siten ole nykyisessä kansainvälisessä liiketoiminnassa tarvittavaa myynti- ja palveluosaamista

"Suomalaisten yritysten palveluosaaminen on vielä lapsenkengissä." --- "Suomen kilpailukyvyssä on keskeisimmät puutteet markkinoinnin osaamisessa." --- "Yksi haaste on muuttaa yritysten luonnetta asiakaslähtöisemmäksi ja palveluhenkiseksi. Tämä on kuitenkin vaikeaa koska suomalainen yhteiskunta ei ole palveluyhteiskunta, ei osata vaatia eikä antaa hyvää palvelua kuin poikkeustapauksessa." --- "Myynnin kansainväliset haasteet osana yrityksen strategiaa, jota ei tällä hetkellä mielestäni osata tehdä riittävästi Nokiaa lukuun ottamatta." --- "Jonkinlainen 'bias' voi olla tekniikan ja 'kovien' tuotteiden suuntaan."

6.8 Liikemiestaidot

Suomalaisilta puuttuvat liikemiestaidot ja -osaaminen

”Suomalainen kv yritystoiminta perinteisesti B-to-B -lähtöistä vientiteollisuutta, toiminta myyntijohtoista (viety tuotteet maailmalle) kuin aidosti pohdittu kansainvälistymistä visioiden.” --- ”Suomalaisia on sanottu huonoiksi myyjiksi. Mutta on varmaan niinkin, että suomalaiset ovat huonoja ostajia.”

6.9 Yrittäjyys

Suomi ei ole yrittäjien luvattu maa. Täältä puuttuvat sekä oikea yrittäjyyttä edistävä ilmapiiri että todellinen yrittämisen edistäminen

”Toistaiseksi yrittämisen edistäminen Suomessa on enemmän retoriikka kuin konkreettisia tekoja.” --- ”Ehkä sitten, että tasavallan nykyinen presidentti kääntäisi takkinsa ja asettuisi kannattamaan yhteiskunnassa myönteisiä asenteita yrittäjyyttä kohtaan.

VII Toimintaympäristö

7.1 Globalisaatio

Globalisaatio on realiteetti ja se muuttaa syvällisellä tavalla yritysten toimintaympäristöä

”Nykyinen suunta jatkuu ja jopa voimistuu.” --- ”Teknologia murtaa yritysten ja yhteiskunnan vanhat toimintamallit.” --- ”Viimeaikainen Suomi - globaali -suunta vahvistuneen entisestään kv konsolidoitumisen jatkuessa. Kaikki fyysisestä tilasta riippumaton työ on erittäin suurten haasteiden edessä.” --- ”Aasialaisten investoinnit, myös suorat yritysostot alkavat ilmestyä kuvaan.” --- ”Jotkut puhuvat taloudellisessa mielessä 3. maailmansodassa, siis todella isoista muutos-prosesseista.” --- ”Viestintäteknologian erittäin nopea kehitys on tuonut mukanaan mahdollisuuden tilata tuotteita netistä mistä päin maailmaa tahansa. Tämä on yksi merkittävä tekijä globalisaation mahdollistajien joukossa. Näin suomalainen pkt-yritys on tahtomattaankin mukana maailmanlaajuisessa kilpailussa. Tavara tulee nopeasti ja luotettavasti Suomeen mistä päin maailmaa tahansa.” --- ”Toimialamuutokset jatkuvat varsin voimakkaana etenkin kaupan ja palvelujen osalta.” --- ”Internet kuluttajakaupan kannalta toimitusvarmuus yhdistettynä helppoon tilattuun ja turvattuun maksujärjestelmään tulevat mullistamaan kaupan käsitteistöä.”

7.2 Kvartaalitalous

Globalisaation muuttuminen hektiseksi kvartaalitaloudeksi heikentää perinteisen teollisen toiminnan kehitysedellytyksiä

”Pörssi-yhtiöiden omistajien ohjelma kvartaalitalous on mennyt liian pitkälle.” --- ”Mikäli yrityksen toiminnan ihan oikea omistajaohjaus tai kannuste- ja palkitsemisjärjestelmät reagoivat pörssitietoihin, on tilanne perin huolestuttava jo maammekin kannalta.” --- ”Tuloksen maksimointi näin lyhyellä tähtäyksellä johtaa todennäköisesti pidemmän aikavälin tulosten huononemiseen.” --- ”Protektionismi nostaa päätään, kansallistunne sen ohella.” --- ”Kehitys on kahdensuuntaista. Yhtäältä yksioikoinen libertaristinen suunta vahvistuu. Toisalta sen kritiikki vahvistuu ja synnyttää paineen toisennettyypiseen yrityksen merkityksen määrittelyyn siihen liittyvine seurauksineen.” --- ”Suurin haaste on muistaa, että koira ei heiluta häntää. Globalisaatio, keinotekoinen resurssien kohdistukset manipuloiva kvartaalifasismi (kun tulos pitäisi todellisuudessa arvioida joka päivä) aiheuttaa sen, että kohellaan trendien perässä, hajotetaan voimat ja ennen kaikkea ihmisten tarkkaavaisuus. Näin hämärtyy se, mikä on tärkeää ja mikä ei.” --- ”Mitenkä turvata osaamisen kasvaminen ja innovatiivisuus tilanteessa, jossa työn mielekkyys on muuttunut negatiiviseen suuntaan nimenomaan globalisaation vuoksi.” --- ”Globalisoituminen ja vauhdin kasvu ovat saaneet aikaan sen, että toiminta on pirstaloituneempaa, omistus& johto kauempana ja todellinen tieto asioiden tilasta vaikeampi löytää.”

7.3 Epävarmuus

Liiketoimintaympäristön epävarmuus lisääntyy. Se edellyttää yrityksiltä joustavuutta, ketteryyttä ja rakenteiden robustisuutta

”Turbulentti, vaikeasti ennakoitava toimintaympäristö.” --- ”Ennustaminen on entistä haasteellisempaa sillä muutokset ovat nopeampia ja globaalimpia. Lisäksi ei riitä että yrittää ennustaa asiakassektorin muutokset, vaan on kyettävä ennustamaan asiakkaan kentässä tapahtumat muutokset, joihin yrityksellä ei enää välttämättä ole omaan kokemukseen perustuvaa näkemyksellistä suhdetta.” --- ”Mistä löytyy kompetenssia ennustaa näin isoja muutoksia?” --- ”Toiminta-ympäristön pyörteisyyden takia suurin ongelma strategisessa suunnittelussa on riittävän joustavuuden, reagointinopeuden ja ketteryyden saavuttaminen ja rohkeus/oikea näkemys yrityksen vision, toiminta-ajatuksen, liikeidean ja strategioiden jopa perusteelliseen uusimiseen.” --- ”Haasteena on liiketoimintaympäristössä ja yrityksen toiminnassa tapahtuvat nopeat muutokset ja myös asioiden vaikea ennustaminen. Trendit eivät enää nykypäivänä noudata aina selkeää ennustettua linjaa.” --- ”Omistajatahojen "kasvottomuus" ja arvaamattomuus.” --- ”Vastavaikutuksia voi olla tulossa, ehkä muualla enemmän kuin Suomessa. Protektionismi esim. Manner-Euroopassa hidastaisi Euroopan kasvua ja omakin toimintaympäristömme vaikeutuisi.” --- ”Maailmantalous on spekulatiivisilla odotusarvoilla vahvasti inflatoitunut. Tähdän johtanut kehitys on ohjannut vahvasti myös strategisen johtamisen kehityssuuntaa. Varautuminen spekulatiivisen odotusarvon osittaiseen häviämiseen sekä pääomattä kulutusmarkkinoilta on nyt lisääntymässä, ja se tulee vaikuttamaan strategisen johtamisenkin kehitys-suuntiin.” --- ”Kansapelaajien kansainvälinen laveus, esiintyy aiemmin tuntemattomia merkittäviä tahoja. Hyvin suuri osa kansapelaajista on hyvin resursoitu. Virheiden hinta on kasvanut.” --- ”Suurimpia haasteita ovat pitkään kestäneiden trendien hämärtyminen ja alan ulkopuolelta tulevan kilpailun lisääntyminen.” --- ”Taloudellisten ja poliittisten jatkumoiden oikea arviointi pohjana strategian suunnittelulle.” --- ”Liiketoimintaympäristöjen muutosvauhti oletettavasti vain kiihtyy. Nykyiset kehityssuunnat tuskin jatkuvat muuttumattomina. Ei voida ajatella että ajetaan kohti tuntematonta tulevaisuutta yhden oletuksen ja muutoksia sietämättömän rakenteen varassa. Skenaariotyöskentely ja rakenteiden maanjäristyskestävyys nousee olennaiseksi kysymykseksi.

7.4 Realiteettien taju

Suomen syrjäisyys heikentää kykyämme nähdä ympäristön muutokset riittävän realistisesti

”Ei aina uskalleta tarkastella tarpeeksi objektiivisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Uskotaan tiettyjen reunaehtojen pysyvän entisellään.” --- ”Suomalaisena erityispiirteenä on markkinoiden pienuus ja 'omaan napaan tuijottaminen'. On toimittu suojatussa maailmassa ilman realistista käsitystä ympäröivästä maailmasta.”

7.5 Liiketoimintojen aseointi

Toimintaympäristön muutos pakottaa yritykset positioimaan liiketoimintansa uudelleen. Tämä edellyttää kykyä analysoida oma asemansa oikein ja kykyä identifioida omat mahdollisuutensa.

”On haaste on ymmärtää yrityksen omaa kilpailukykyä muuttuvassa maailmassa. Todellinen osaa minen positioida yritystä sekä identifioida mahdollisuuksia rakentaa kilpailutuja, on yrityksen sisällä erittäin suppea. Business intelligence -toiminnan tärkeys korostuu eritoten toimittaessa globaalissa kilpailussa.” --- ”Kun globalisaatio ja suomalaisen talousmallin muutos ovat myllertäneet liiketoimintojen edellytykset uuteen uskoon, strategisen johtamisen suurin haaste on hahmottaa suomalaisen yrittämisen ja yritysten vahvuudet ja organisoida yritystoiminta hyödyntämään noita vahvuuksia.” --- ”Avoimuuden kautta yhä useampi ulkomainen yritys voi toimia yrityksen kilpailijana – se voi tulla Venäjältä, Intiasta, Kiinasta, Brasiliasta ja tietenkin myös Ruotsista tai Saksasta tai USA:sta.” --- ”Globaali kilpailu tarkoittaa sitä että yritysten on ymmärrettävä kilpailun logiikka ja dynamiikka kaikilla alueilla – näissä voi olla eroja alueittain.” --- ”Kilpailun ja konsolidoitumiskehityksen oikea arviointi ja

siihen vastaaminen.” --- ”Strategisessa suunnittelussa on oleellista identifioida strategisen verkottumisen fokus-alueet sekä ymmärrettävä strategisen kumppanuuden todelliset haasteet sekä todellinen lisäarvo. Perinteinen alihankinta yhteistyö ei vielä ole todellista strategista kumppanuutta eikä siten generoi sitä lisäarvoa innovaatioiden kautta mitä kilpailukyvyyn kannalta olisi tavoiteltava.”

7.6 Uudet markkinat

Eri markkina-alueiden painotuksissa tapahtuu suuria muutoksia. Aasian ja Venäjän paino kasvaa.

”Tämän hetkiset kovimmat haasteet on vastata toimialamme ja asiakastoimialamme rakenteellisiin muutoksiin (konsolidaatio ja pudotuspeli) sekä allokoida resurssit ja panokset kasvavien markkinoiden ja kypsien markkinoiden kesken oikeassa suhteessa. (ja oikeaan aikaan). Edelleen, kypsillä markkinoilla kilpailutekijät muuttuvat aikaisempaa nopeammin.” --- ”Aasian ja Venäjän paino tulee kasvamaan.” --- ”Venäjä – Suomen naapuri – kasvaa ja vahvistuu väistämättä. Kun Länsi-Euroopan kasvu hidastuu, Venäjästä on tulossa äärimmäisen tärkeä markkina-alue koko Suomella.” --- ”Venäjän merkityksen ymmärtäminen sekä markkinana, yhteistyöpartnereiden kautta että venäläisten tarpeena investoida Suomeen.” --- ”Päätökset ja ajoitus mukanaolosta FSU-maiden alueella. Poliittinen stabiliteetti FSU alueella ratkaiseva.” --- ”Haaste eteenkin FSU-alueella (maaomistus ym seikat).” --- ”Strategisessa suunnittelussa ulkoisia uhkakuivia ei aina oteta riittävän vakavasti, vaikka esimerkiksi kiina-ilmio ja sen seuraukset on ollut nähtävissä jo lähes 20 vuoden ajan.”

7.7 Institutionaalinen toimintaympäristö

Liiketoimintojen menestyksellinen kehittäminen edellyttää yrityksen laajemman yhteiskunnallisen toimintaympäristön tuntemista, siihen sopeutumista tai kykyä siihen vaikuttamiseen

”Organisointiin ja rakenteisiin vaikuttavat luonnollisesti myös historialliset työmarkkinarakenteet Suomessa ja odotettavissa on monestakin syystä esim. voimakkaan ammattiyhdistysliikkeen roolin oleellinen muutos (SAK liittoineen, AKT ja merenkulun järjestöt ja paperiliitto erityisesti).” --- ”Vaikka ay-liikkeen voima ’virolaistuvilla’ aloilla onkin merkittävästi heikentynyt, Paperiliitto lienee riittävä esimerkki kokonaisen toimialan strategisesta uhkatekijästä. Jos tällaiset ’hitlerit’ saavat jatkaa liian pitkään, Suomi menettää merkittävän osan hyvinvointipotentiaalistaan lähivuosina.” --- ”Sosiaalipalveluja tuottavassa yrityksessä esimerkiksi palvelujen subventointi ja siinä tapahtuvat muutokset saattavat aiheuttaa täysin uudenlaisen tilanteen. Alalla on tulevaisuudessa myös kansainvälistä kilpailua.” --- ”Strategisessa suunnittelussa sekä EU:n että kansallisten viranomaisten toimet tulee ottaa erittäin vakavana uhkatekijänä huomioon.” --- ”Rahoitusjärjestelmän tehokkuus ja monipuolisuus sekä vakaus on yrityksille olennainen kilpailuetu. Siksi on tärkeä vaikuttaa poliittisella tasolla siihen että Eurojärjestelmän piirissä (EU:n) sisäiset rahoitusmarkkinat vapautuvat säännöstelestä ja yhdentyvät tehokkaiksi ja monipuolisiksi.” --- ”Yrityskauppojen ja sukupolvenvaihdosten helpottamisella verotuskeinoin.” --- ”Lainsäädännössä paljon kasvua ja rationaalisuutta ehkäiseviä määräyksiä – pitäisi liikkua hyvin tarkoin EU-kehityksissä.” --- ”Euroopassa esiintyvä protektionismi ulkomaista omistusta vastaan on huolestuttavaa (vrt. yrityskauppa direktiivin viivästyttäminen).” --- ”Vaikka viranomaiset eivät suoraan tapaa yrityksiä ne asettavat esimerkiksi tilastoinnille ja raportoinnille sellaiset infrastruktuurivaatimukset, että niiden täyttäminen tulee niin kalliiksi, että pienimpien yritysten toimintaedellytykset saattavat kokonaan kadota.” --- ”Voimakkaasti säännellyllä alalla, kuten rahoitusala viranomaisten asettamat alalla olon kynnykset tulevat ajamaan pienimpiä yksiköitä fuusioihin.” --- ”Viranomaiset ovat Suomessa vaatimassa kansainvälistä tiukinta tilinpäätösmaalia kaikilta alan toimijoilta vaikka samaan käytäntöön esimerkiksi USA:ssa on siirtymässä vain muutamia kymmeniä suurimpia toimijoita. Myös muilla aloilla viranomaisilla näyttää olevan tarvetta enemminkin turvata omat työpaikkansa kuin edesauttaa valvomansa toimialan kehitystä ja menestymismahdollisuuksia.” --- ”Nyt EU-hyväksyntä yhdessä jäsenvaltiossa avaa koko EU:n markkinat tuotteelle.”

VIII Yrityskulttuuri

8.1 Kielteiset kehitysuunnat

Nykyiseen murrosvaiheeseen liittyy työpaikkatasolla lisääntyvää epävarmuutta, joka myrkyttää työilmapiirin ja heikentää yleistä suoritustasoa

”Yritysostojen sekä toimitusjohtajien nopean kierrätyksen tuloksena työntekijöiden sitoutuminen on heikentynyt huomattavasti siitä, mitä se on ollut aikaisemmin. Käsite turvallinen työpaikka tai varma työnantaja on käsitteenä kulunut sekä media omalta osaltaan on lisännyt turvattomuuden tuntua.” --- ”Mitenkä turvata osaamisen kasvaminen ja innovatiivisuus tilanteessa, jossa työn mielekkyys on muuttunut negatiiviseen suuntaan nimenomaan globalisaation vuoksi. Työn mielekkyys on irrottautunut omasta yrityksestä eivätkä työntekijät koe voivansa vaikuttaa työpaikoilla. Siitä syystä haaste kohdistuu henkilöstöpolitiikkaan ja työnteon rakenteiden kehittämiseen vaikuttamismahdollisuuksia suosivaksi. Pelon ilmapiirissä ei synny uusia oivalluksia.”

8.2 Tuottava ilmapiiri

Suomen menestys edellyttää onnistumista strategiavalinnoissa ja lisäksi kykyä saada yrityksissä aikaan supertuottava ilmapiiri

”Osaamisen kehittäminen ei ole kovakaan haaste, vaan sen hyötysuhde eli motivaation ja työilmapiirin ylläpito. Se on strateginen juttu.” --- ”Supertuottavuuden ilmiöt syntyvät sellaisen yritysjohton alaisuudessa, joka on oivaltanut systemaattisen hahmotuksen ja systeemiälyn merkityksen päivittäisessä johtamisessa. Supertuottavuuden synnyttämisen, strategisten valintojen että strategian läpiviennin yhtenä ydinrakennusosana on yrityksessä johtajuusosaaminen.” --- ”Se rooli – lisäarvo, jota johdon ja esimiesten tulisi omalla työllään organisaatiolle tuottaa tuntuu usein olevan kokonaan vailla keskustelua. Tällä rintamalla saataisiin varmasti kohtuullisella työllä paljon aikaisiksi.”

8.3 Strategian tulokulma

Strategisen suunnittelun lähestymistapa – top-down tai From the middle towards top and bottom valittava toimintaympäristön mukaan

”Kansalliset erot vaikuttavat sekä strategisen suunnittelun tekemiseen että toimeenpanoon. Kansallisuuksista riippuen strategian määrittely ja jalkautus voi olla top-down tai epämääräisempi 'from the middle towards top and bottom'.”

IX Strategiset painopistealueet

Alle on koottu kolmen isomman otsikon (ihmiset – yritys – markkinat/ympäristö) alle strategia-ammattilaisten ensimmäisellä kyselykierroksella esittämiä mielipiteitä yritystoiminnan strategisista painopistealueista.

9.1 Ihmiset (20)

- Haasteena tulee siis olemaan jatkuvan muutostilan ja rakenteiden väliaikaisuuden synnyttämä *organisaatiolevottomuus ja mahdollinen tunne suunnan puutteesta* (vaikka tosiasiaassa suunta on tiedossa, se vaan saattaa muuttua yhä tiuhemmassa tahdissa)
- *Mielikuvituksen rohkea käyttö* erilaisten lopputulemien, tavoitevaihtoehtojen ja toimintavaihtoehtojen pohdinnassa ja valinnassa
- Suurimmat haasteet: *ydinosaamisten ja -osaajien tunnistaminen* (mitä tarvitaan, mitä puuttuu, missä tungosta), talent management, johtajuus, sitouttaminen, palkitsemisjärjestelmät
- Strateginen haaste on tukea *sisäistä osaamiskiertoa* ja samalla *rekrytoida ulkoista osaamista*
- Suurin haaste globaalille yritykselle on löytää *osaavia avainhenkilöitä* eri maista ja myös pitää heidät, kehittää heidän osaamistaan, huolehtia urakehityksestä, palkitsemisesta jne
- *Strategia-ajattelun* vähäisyys ja operatiivisen johtamisen korostuminen
- Strategiatyön lähtökohta, *operatiivisen johdon ja hallituksen yhteinen visio* yrityksen kehittämisen tavoitteista
- Strategisen *suunnittelun ja toteutuksen välistä kuilua* on pienennettävä
- Yritysjohton strategisessa ajattelussa *innovaatiot* eivät ole riittävästi esillä

- Strategisen johtamisen suuri haaste on siirtyä loogis-rationaaliseen tietämisestä *paikallisiin, yrityskohtaisiin tarinoihin*. Mm. bloggaus ja siihen kuuluvat monet tarinat ja juonet pitäisi pystyä nivomaan osaksi strategista suunnittelua.
- Mitenkä turvata osaamisen kasvaminen ja innovatiivisuus tilanteessa, jossa *työn mielekkyys* on muuttunut negatiiviseen suuntaan nimenomaan globalisaation vuoksi
- *Strategisen ja taloudellisen osaamisen* tason huomattava nostaminen luomalla yrityksiin yhteistyön ja luottamuksen ilmapiiri.
- Miten kehittää *HR-johtajista* strategisia näkijöitä?
- *Johdon koulutuksessa* on kuitenkin isoja haasteita kehittää johtajia, jotka osaavat kaupallistaa teknologiaa
- Miten kehittää nykyjohtoa vastaamaan *pääomasijoittajien* yrityksille asettamiin kasvutavoitteisiin ja kansainvälistymispaineisiin?
- *Työntekijöiden motivoinnin ja suorituksen johtamisen* vieminen yhä kiinteämmäksi osaksi päivittäistä johtamis- ja *Työntekijöiden roolien* tunnistaminen osana hieman ei-niin-tasmallista työkokonaisuutta on iso haaste johtamisessa
- Yritysjohdon on ymmärrettävä *T&K assetin arvo ja merkitys* valitsemallaan pelikentällä
- Yritysjohdon on hallittava ja osattava käyttää kaikkia *strategisen yhteistyön menetelmiä* kuten osaavat rakentaa tehtaita tai perustaa omia tuotekehityskeskkuksia
- Luoda *osaamisen kehittämisen kulttuuri*
- *Henkilöstön mukanaolo* oikealla tavalla strategiaprosessissa.

9.2 Yritys (30)

- Nykyisessä verkottuneessa taloudessa liian harva ns. yleisjohtaja ei osaa *DSCM [demand/supply chain management]* asioita tarpeeksi ymmärtääkseen niiden todellisen merkityksen!
- *Omistajaohjauksen ja omistajien sekä kannusteiden* rooli ei nykyisin toimi kokonaisuuden kannalta oikealla tavalla
- Palkitsemisjärjestelmät on pystyttävä rakentamaan tavalla tai toisella *aikaansaannoksiin, ts. strategisten tavoitteiden toteuttamisen* onnistumiseen pohjautuviksi
- *Hallitusten ammattitaidon* parantaminen kannustinjärjestelmien kehittämisessä
- *Organisoinnilla ja yritysrakenteilla* tulee olemaan äärimmäisen suuri merkitys
- Suurimpia haasteita on *toimitusketjun optimointi* kansainvälisessä yhtiössä. Missä kannattaa tuottaa? Miten kuljettaa? Varastojen minimointi jne.
- Yritysten *verkostoyhteistyön* kehittäminen rakentamaan koko palveluketjun kilpailukykyä suhteessa kansainväliseen kilpailukykyyn/Identifioida *strategisen verkottumisen fokusalueet* sekä ymmärtää strategisen kumppanuuden todelliset haasteet ja lisäarvo
- Innovatiivisuutta palkitsevan yritysilmapiirin aikaansaaaminen yhdistämällä osaamisen kehittäminen kiinteästi liiketoiminnan kehittämiseen sekä muuttamalla johtamis- ja palkitsemiskulttuuria innovatiivisuutta tukevaan suuntaan
- Eräs keskeinen haaste on organisoida liiketoiminta äärimmäisen *asiakassuuntautuneeksi*
- PKT-yritysten johdon herääminen järjestelmällisen ja hallitun *strategiaprosessin* tekemiseen
- Suomalaisen strategisen suunnittelun isoin haaste on lisätä *nopeutta toteuttaa suunnitelmat*
- Yritysjohdon tutustuminen *strategisen suunnittelun välineisiin ja strategiseen ajatteluun* aiemmin uransa/koulutuksensa aikana
- Strateginen haaste: yksilöiden osaamisesta *organisaation kyvykkyyteen ja robustisuuteen*
- *Corporate brand- ja yleensä bränding* -päätökset ovat olennainen osa strategista suunnittelua ja ylimmän liikkeenjohdon vastuuta
- Strategisen johtamisen tärkein osa-alue on *yksittäisten liiketoimintojen* johtaminen sekä uusien liiketoimintakonseptien, voitonansaintamallien, jne, luominen ja nykyisten konseptien jne. jatkuva uusiminen yksittäisissä liiketoiminnoissa
- *Muotoilun professionalisoiminen* osaksi yritysten tarjoamien kehittämistä osana yksittäisten liiketoimintojen johtamista
- Yleisesti ottaen kaikkialla kaivataan kipeästi *oikeasti ihmisistä lähtevää strategiaa*
- Keskeisin haaste on hyvin toimivien *verkostomaisten rakenteiden* kehittäminen ja johtaminen (verkostojohdaminen)
- *Taitavat ja eteenpäintyöntyvät strategiavalinnat* ovat edellytyksinä teollisuutemme tulevaisuuden elinvoimalle
- Tuntuu siltä, että suomalaisyrityksiltä puuttuu *yritysosto-osaamista*

- Suurin haaste on strategian *jalkauttaminen*
- *Voimavarojen kohdistaminen* strategian kannalta olennaisempiin keinoihin toteuttaa valittu visio ja välttää vaara hajottaa voimavarat liian monille alueille
- Haasteena strategisten asioiden näkyminen eri *konkretian asteina* lähempänä operatiivista toimintaa
- *Ydinliiketoiminta-alueiden* määrittely ja toiminnan tehostaminen niillä alueilla
- Siirryttävä organisaatioiden johtamiseen *prosessien* kautta
- Strategisen johtamisen haaste kvartaalitaloudessa on *organisaation muuttaminen strategiaa vastaavaksi*
- *Liiketoimintojen organisoinnilla, yritys rakenteilla ja niitä toteuttavilla M&A-järjestelyillä* on lähivuosina erittäin merkittävä ja kauaskantoinen vaikutus suomalaisyritysten tulevaan kehitykseen
- Eräänä haasteena näen strategisen suunnittelun tekemisen sen itsensä vuoksi, ilman kirkasta tavoitetta tai suurempaa *"grand strategiaa"*
- Pitäisi muistaa se tärkein asia eli *strateginen päätöksenteko*. Tavoitteet tulee voida asettaa ja siihen tarvitaan päätöksentekoa.
- *Ketteryys, joustavuus ja mukautuminen/muuttuminen* sekä uskallus asettaa kunnianhimoisen visio, rohkeat päämäärät/tavoitteet ja taito/kyvykyys valita oikeat strategiat niiden toteuttamiseksi

9.3 Markkinat/Ympäristö (25)

- *Sirpaloituvien arvoketjujen* johtaminen yli monien kulttuurirajojen
- Johdon on osattava määritellä peli ja sen säännöt oman yrityksen näkökulmasta
- Globalisaation ja suomalaisen talousmallin muutoksen myllertäessä liiketoimintoja, hahmottaa suomalaisen yrittämisen ja yritysten vahvuudet ja organisoida yritystoiminta hyödyntämään noita vahvuuksia
- Isossa perspektiivissä perusteellisuuden puolella *ylikapasiteetin "järkevä" purku* kyllästyneillä markkinoilla, esim. metsäteollisuus ja Eurooppa.
- Strateginen haaste on tunnistaa *osaamisalueet* strategiamuutoksessa, arvoketjumuutoksissa, liiketoimintamallimuutoksissa, uusilla markkinoilla, uusissa teknologioissa, uusissa asiakkuuksissa jne
- Kuinka sovittaa *kvartaalitalouden* ja strategiatyön vaatimukset yhteen
- *Asiakstarpeiden syvälinen havainnointi ja tutkimus* sekä johtopäätösten muuntaminen tuoteominaisuuksiksi ja toiminnoiksi
- *Globalisaation asettamien vaatimusten* ymmärtäminen ja kuinka se muuttaa yritysten tapaa toimia
- *Sähköisen viestinnän* kehityksessä pysyminen ja sen optimaalinen hyödyntäminen
- Haasteena suomalaisilla yrityksillä on *kansainvälistyminen* ja sen mukanaan tuomat vieraat kulttuurit joissa suomalainen johtamistapa ei aina toimi
- Jos katsomme strategian olevan valintoja, joiden avulla yrityksemme pääsee tavoitteisiinsa ja/tai kohti visiotaan, edellyttää tämä suhteellisen *pitkäjänteistä toimintaa*
- Suurin haaste on *heikkojen signaalien* tunnistaminen ja johtopäätösten teko niiden pohjalta
- Suomeen pitäisi nopeasti kehittää *kansallinen elinkeinostrategia*, jossa myös panostetaan kansainvälistyvän teknologian ohella Suomeen ja Suomessa tapahtuvan yrittämisen menestykseen.
- Merkittävin haaste on aito *tulevaisuuden luotaaminen ja siihen liittyvät rohkeat päätökset*
- Tunnistaa *ränninreunat*, eli alue missä liiketoiminnassa voidaan olla ylipäänsä mukana, kannattaa/ on mahdollista toimia
- Liiketoiminnan ”nettiystymiseen” liittyvä *liiketoimintalogiikan muuttamisen haaste*
- *Kilpailun ja konsolidoitumiskehityksen* oikea arviointi ja siihen vastaaminen
- Tunnistaa ja yksinkertaistaa tärkeimmät *asiakkaille lisäarvoa tuovat tekijät* niin, että organisaation toiminnan kehittäminen voidaan kohdentaa harvoihin mutta konkreettisiin asioihin
- *Venäjän* merkityksen ymmärtäminen sekä markkinana, yhteistyöpartnereiden kautta että venäläisten tarpeena investoida Suomeen
- *Omistajien tahtotilan* selkeyttäminen
- Suurimpia haasteita on ymmärtää, mitä pitkään kestäneiden *trendien hämärtyminen* ja *alan ulkopuolelta tulevan kilpailun* lisääntyminen merkitsevät oman yrityksen kannalta
- *Globaali kilpailu* ja se, että yritykset ymmärtävät kilpailun logiikan ja dynamiikan kaikilla markkina-alueillaan
- Päätökset ja ajoitus mukanaolosta *FSU-maiden* [aikaisemman NL:n] alueella
- *Taloudellisten ja poliittisten jatkumoiden* oikea arviointi
- Meidän alallamme yritys elää *julkisuudesta*, median kautta ja siihen suuntaan työskentely on keskeistä

SB 2007

Alustava sisältösuunnitelma (ei toteutettu)

22.8.2007

Samuli Skurnik/Risto Pennanen

SB 2007 – Toisen kierroksen kysymykset 2

Arviointikierros tapahtuu kolmessa vaiheessa (I – III) periaatteella kaksi viikkoa ”auki”, välissä yksi viikko, sitten taas kaksi viikkoa ”auki”, jne. Arvioitavan kysymyksenasettelun lähtökohtana ovat ensimmäisellä kyselykierroksella kertyneet mielipiteet, signaalit. Ne on aineiston fasilitoinnin yhteydessä jäsenetty seitsemään strategisen johtamisen osa-alueeseen sekä kahteen perheellisyyttä käsittelevään osa-alueeseen. Toisella kierroksella vastaajien tehtävänä on panna esitetyt kysymykset tärkeysjärjestykseen sillä perusteella,

*kuinka tärkeänä he pitävät niitä oman kokemuksensa perusteella yritysten (oman/parhaiten tunte-
mansa) kilpailukyvyn myönteisen kehityksen kannalta.*

Arviointivaihe I (3. – 16.9.)

Arviointi tapahtuu *arviointikentässä* (”portaikossa”), jonka ulottuvuudet ovat *tärkeä – vähemmän tärkeä*. Huom! tehtävänä **ei** siis ole arvioida väittämien oikeellisuutta vaan niiden suhteellista tärkeyttä yritysten strategisen johtamisen näkökulmasta. Arvioitavat kysymykset (suluissa arvioitavien kysymysten kokonaismäärä po. osa-alueella) ovat viime vuotiseen tapaan otsikoituja palkkeja arviointikentän vieressä, joiden koko sisältö (ks. alla) tulee esille pitämällä kursoria palkin päällä. Vastaajien kannanotto tapahtuu ”raahaamalla” palkit kursorilla haluttuun paikkaan ja järjestykseen arviointikentässä.

Arvot, yrityskulttuuri (8)

1. **Eettisyys nousee** Arvojen merkitys korostuu muun muassa globlisaation ja ilmastonmuutoksen takia. Esi-mer-kiksi eettisyys ja humanisuus vahvistuvat.
2. **Kovenevat arvot** Arvot ovat yhdenmukaistuneet ja tuotto-odotusten kasvaessa koventuneet.
3. **Arvot ovat kulissi** Paperiarvoja on jokaisessa firmassa, mutta harvassa johto toimii niiden mukaisesti. Henki-löstö istuu arvokeskusteluissa, mutta vain viralliset organisaatiot muuttuvat – eivät ihmisten ajatukset.
4. **Arvot sitouttavat** Arvot ovat työväline organisaation sitouttamisessa. Ne auttavat vastaamaan, miksi yritys on olemassa.
5. **Ympäristöstä kilpailuetu** Asiakkaat ja omistajat arvostavat toimintaympäristönsä hyvinvoinnista vastuuta otta-via yrityksiä. Tämä vahvistaa niiden kilpailuetua.
6. **Ympäristöhuuma sotkee bisnestä** Ympäristöarvot ovat ohittamassa omistaja-arvon.
7. **Arvot vahvuus asiakaspalvelussa** Yritykset tiedostavat vahvuutensa sisäisten arvojen kautta ja osaavat muut-taa ne toiminnallisiksi arvoiksi asiakasrajapinnassa.
8. **Sisäiset arvot sotkevat asiakaspalvelua** On iso virhe yrittää hoitaa asiakasrajapintaa sisäisillä arvoilla.

Johtaminen, johtajuus (10)

1. **Yritys tarvitsee johtajuutta** Päätöksenteon hajauttamisessa unohdetaan, että alaisella on oikeus johtajaan. Johtaja asettaa rajat ja antaa vastaukset, joita kommunikoidusta strategiasta ei saa.
2. **Johdon visionäärisuus ja rohkeus** Johtaminen edellyttää kykyä rakentaa visioita ja strategioita sekä to-teuttaa niitä. Oma persoona on tuotava esille sekä vahvuuksien että heikkouksien suhteen.
3. **Jokaisen on oltava strategi** Organisoinnin ja dialogin on tuettava tätä. Muuten toiminnan perusta hämär-tyy ja johto ja asiantuntijat alkavat puhua eri kielillä.
4. **Linja ja verkostot tekevät strategian** Strategisen johtaminen pitää kytkeä operatiiviseen toimintaan Sekä oman organisaation että yhteistyöverkoston osallistaminen painottuu nykyistä enemmän.

5. **Ylintä johtoa vaihdetaan liian usein** Strategioiden luominen ja toteuttaminen kestää yleensä 3 – 5 vuotta. Siksi johtoa ei pitäisi vaihtaa kuin jääkiekkjoukkueen valmentajia heti vastoinkäymisten ilmetessä.
6. **Johdon todellinen sitoutuminen puuttuu** Monet palkkajohtajat ovat omaa etuaan tavoittelevia opportunisteja. Todellinen sitoutuminen tuloksiin puuttuu.
7. **Kansainvälisyyden näytävä johtamisessa** On vakava heikkous, että suomalaisten yhtiöiden kansainvälisiä yksiköjä johdetaan suomalaisilla eväillä. Eurooppalaistenkin arvot hajaantuvat EU:n laajenemisen ja maahanmuuton myötä.
8. **Länsimaisen johtamistavan herkkyys ei riitä** Yritystemme johtamisesta puuttuu herkkyys lukea heikkoja signaaleja, joilla voitaisiin havainnoida ympäristöä kun perinteiset mittarit eivät reagoi.
9. **Liikaa ihmisten johtamista** Johtaminen ylikorostaa ihmisten johtamista.
10. **Reaaliaikainen johtaminen** Nopeamman ja laajapohjaisemman reagoinnin tarve lisää web-pohjaisten työkalujen käyttöä.

Organisointi (8)

1. **Pienten organisaatioiden ketteryys uudistumisessa** Uutta toimintaa ja todellista kestävämpää kehitystä syntyy nykyisin vain pienissä organisaatioissa.
2. **Verkostojohdaminen** Ulkopuolisen verkoston johtamisen merkitys kasvaa. Perinteiset johtamisen keinot eivät välttämättä anna kaikkia tarvittavia eväitä pirstaleisen verkoston johtamiseen.
3. **Kumppanuustalouden kääntöpuoli** Miten tasapainoilla strategisen yhteistyön kimpussa menettämättä suhteellista neuvotteuvoimaa liian läheisten kumppanuuksien vuoksi?
4. **Prosessijohdaminen** Prosessijohdaminen on erinomainen keino asiakaspalvelun kehittämisessä.
5. **Monialayhtiöiden paluu** Useat 1990-luvulla rönsynsä karsineet yhtiöt ovat palauttaneet uudelleen monialayhtiöiksi vähentääkseen alttiuttaan toimialariskeille.
6. **Toimialarakenteet uusiksi** Kansainväliset omistajat muuttavat toimialarakenteita.
7. **Rakenteet ja prosessit uusiksi** Tietotekniikka mahdollistaa organisaatioiden mataltamisen ja perinteisen organisaatorajojen ylittämisen. Myös prosessit ovat samasta syystä muuttuneet.
8. **Julkisen ja yksityisen kumppanuus** Erityisesti nopeasti muuttuvan teknologiaklusterin kohdalla public-private -partnership on yhä tärkeämpää.

Omistajuus (11)

1. ***Kv omistetut pörssi-yhtiöt ja niiden tytäryhtiöt valtaavat alaa.*** ”Suomi on matkalla kohti taloutta, missä pörssi-yhtiöiden omistus on entistä kansainvälisempää ja listaamattomat hyvät keskisuuret yritykset entistä enemmän kv-yritysten tytäryhtiöitä.”
2. ***Vahvojen omistajien paluu.*** ”Muutamien vuosien takainen omistajalla ei ole väliä -’uho’ on poistunut ja pörssi-yhtiöillekin peräänkuulutetaan vahvaa omistajaa, miehumminkin ei kuitenkaan enemmistöomistajaa.”
3. ***Kannustinjärjestelmät valinkauhassa.*** ”Optiojärjestelmän ylilyönnit yhtäältä ja toimintaympäristön muutostavaa-timukset toisaalta ovat saattaneet kannustinjärjestelmät uudelleenarvioitavaksi. Niitä joudutaan miettimään entistä tarkemmin yleisen hyväksyttävyyden ja toivottujen vaikutusten aikaansaamisen kannalta. Sikäli kun optiojärjestelmiä käytetään, niiden pitkäjänteisyttä joudutaan todennäköisesti lisäämään.”
4. ***Osakkeenomistajien ylivalta.*** ”Tyytymättömyys yhden sidosryhmän, osakkeenomistajien, vallan kasvuun lisääntyy. Se synnyttää vastavoimia ja vaatimuksia mm oikeudenmukaisempaan voitonjakoon.”
5. ***Osuustoiminnan kilpailukyky vahvistunut.*** ”Osuustoimintamuotoisen yrityksen kilpailukyky ja toimintaedellytykset ovat parantuneet, koska pörssi-yhtiöiden ja kvartaalitalouden toiminnan aikajänne on lyhyt ja ne toimivat ongelmallisemmilla globaalisilla toimintaedellytyksillä ja riskillä. Tämä on merkinnyt myös sitä, että osuustoimintamuotoisen yrityksen yhteiskunnallinen ja vastuu omasta toimintaympäristöstään koetaan aitona.”
6. ***Hallituksilla vahva ote strategioissa.*** ”Hallitusten ote yrityksen strategiaan on vahvistunut ja parantunut. Hallitus on se elin, joka parhaiten ohjaa ja antaa tukensa johdolle. Vähentää ’yksinpuurtamista’. Siksi hallitusten vastuu ja asiantuntevuus tulevat edelleen korostumaan.”
7. ***Hallitusten merkitys vähenee.*** ”Hallitustyöskentelyn merkityksen tähän asti jatkunut korostuminen tulee taivuttamaan. Strategisen ja operatiivisen johtamisen rajapinta kirkastuu. Syynä tähän ovat pettymykset hallitusammattilaisiin.”

8. **Sinivalkoisuutta enemmän sanoissa kuin teoissa.** ”Kotimainen omistaminen on arvossa, mutta enemmän puheen kuin tekojen tasolla. Yritysten myynti ulkomaisille omistajille on lisääntynyt.”
9. **Pääomasijoittajat muuttavat yritystoimintaa ja yritysten omistusta.** ”Pääomasijoittajien kasvanut vaikutusvalta muuttaa yritysten tavoitteita sikäli, että tärkein ansaintalogiikka onkin onnistunut exit ja yrityksen myynti eikä osinko tai osakkeen arvo.”
10. **Pääomasijoittajien otteet liian rajuja.** ”Revoluutioon pyritään liian radikaaleilla nuorennusleikkauksilla ja taas kaikki opeteltavaa aloitetaan alusta. Pääomasijoittajat ovat tästä hyvä esimerkki. Mitä hyvää ne lopulta tuovat paitsi lottovoittoja muutamille onnekkaille. Pörssiyritykset joutuvat fokusoimaan, että olisivat analyyttikkopoikien näkökulmasta dynaamisia, eikä omistajille tästä synny kyllä mitään pitkäaikaista iloa.”
11. **Yhteiskunnallisen omistamisen arvo palaa.** ”Yhteiskunnallisen omistamisen merkitys ja välttämättömyys tulee korostumaan monilla keskeisillä alueilla, ei ainoastaan energiapolitiikan vuoksi.”

Arviointivaihe II (24.9. – 7.10.)

Osaaminen (7)

1. **Monimuotoisuus vahvuutena.** ”Diversityn näkeminen vahvuutena sekä integraatioprosesseissa, erilaisten ihmisten johtamisessa, monikansallisissa tiimeissä jne. on korostunut.”
2. **Pitkäjänteisyys ja vastuullisuus inhimillisten resurssien käytössä.** ”Väestön ikärakenteesta johtuva työvoimapula sekä henkilöstökustannuksista ja muista kustannuspaineista (mm. omistajien vaatimukset/globali kilpailu) johtuva koveneva työtahti ja kilpailu pysyvistä työpaikoista synnyttävät laajan työterveys/hyvinvointikriisin. Sen räjähtävät kustannukset pakottavat organisaatiot pitkäjänteisempään ja vastuullisempaan resurssien käyttöön = ihmisten kunnioittamiseen.”
3. **Globaalit kumppanuudet oppimisen paikka.** ”Osaamispuutteiden paikkaaminen globaaleilla kumppanuuksilla on yhä useammalle yritykselle uuden oppimisen paikka.”
4. **Henkilöstö ei luota, eikä sitoudu.** ”Työntekijät ja potentiaaliset sellaiset kilpailevat työnantajia uusien kriteerien. Henkilöstö ei uskalla luottaa työnantajansa sitoutumiseen eikä myöskään sitoudu itse. Omistajan- ja johdon vaihdokset tuovat arvaamattomuutta vakaampiinkin yrityskulttuureihin.”
5. **Teknologian ja digitalisoinnin merkitys alettu vasta hahmottaa.** ”Osaamisen merkitys tuotannossa on vahvasti muuttunut. Osaamiseen panostetaan paljon. Teknologian ja digitalisoinnin varsinaisen merkityksen on hahmottumassa.”
6. **Sosiaalinen osaaminen ja ajan kelkassa pysyminen.** ”Osaaminen ei ole pelkkää teknologian osaamista, vaan etenkin sosiaalista osaamista ja ajan kelkassa pysymistä.”
7. **Johtajapotentiaali täyskäyttöön.** ”Johtoa valittaessa pitäisi kandidaatteja hakea ennakkoluulottomasti laajemmalta kuin muiden pörssiyrityksien toimitus- tai varatoimitusjohtajista. Paljon uutta management potentiaalia jää nyt löytämättä.”

Teknologia (10)

1. **Tietotekniikan rooli korostuu.** ”ICT:n rooli strategian mahdollistajana on noussut.”
2. **ICT hankesalkun johtaminen.** ”Yritysjohdon tulee tunnistaa ict:n mahdollisuudet osana strategista kehitysohjelmaa. Ict-hankesalkun johtaminen tulee olemaan keino hallita ict-investointeja.”
3. **Investoinnit tietotekniikkaan laskussa.** ”Tietotekniikan uusinvestointeihin suunnattava rahamäärä alkaa voimakkaasti pienentyä ja entisistä ”myllyistä ” otetaan enemmän irti.”
4. **Suomalainen osaaminen ostetaan ulos.** ”Maassa syntyvä uusi osaaminen ostetaan, koska täällä ei ole uskallusta kehittää suureksi osaksi yhteisillä rahoilla aikaansaatuja asioita kaupallistamisvaiheeseen ensi asteen yli.
5. **Teknologinen edelläkävijyys ollaan menettämässä.** ”Suomalainen edelläkävijyyden asema on murentunut useilla alueilla. Kilpailukyky teknologisessa osaamisessa on heikentynyt.”
6. **Edelläkävijyys edelleen olemassa.** ”Suomessa on yhä kansainvälisesti merkittävää edelläkävijyyttä useilla, mutta entistä kapeammilla alueilla. Oman teknologiaosaamisen säilyttämisestä tulee välttämättömyys – mutta siihen tarvitaan oikeita valintoja.”
7. **Asiakkaiden kokemat ”pehmoasiat” ohittavat ”kovat” tuote- ja palveluominaisuudet.** ”Yritysten kilpailukyky tulee olemaan yhä enemmän asiakkaan kokemien asioiden (= pehmoasioiden), ei kovien tuote-/palveluominaisuuksien sanelemaa.”

8. **Disruptiiviset teknologiamurrokset lisääntyneet.** ”Disruptiiviset teknologiamurrokset näyttävät lisääntyvän (valokuvaus/kameräkänny, kiinteistöväilytys/Igglone jne.).”

Strategia, strategiaprosessi (12)

1. **Mobilisointi strategiaproessiin parantunut.** ”Ymmärretään entistä paremmin mobilisoida strategiaproessiin kaikki ne, joilla on siihen todellista annettavaa.”
2. **Tiedon saanti asiakasrajapinnasta tärkeää.** ”On välttämätöntä saada kaikki tieto asiakasrajapinnasta suunnittelutyön tueksi. Samalla sitoutetaan henkilöstöä strategiaan. Myös keskinäinen käsitte maailma yhdenmukaistuu.”
3. **Lepsut strategiaproessit.** ”Strategiaproessit toimivat monessa yrityksessä varsin lepsusti. Ne on jäsennettävä ja vakioitava entistä paljon tarkemmin. Organisaation laaja-alainen oppiminen ja innovatiivisuus on saatettava puheiden sijasta tekojen asteelle.”
4. **Top-down strategiaproessit eivät onnistu.** ”Strategiaproessit epäonnistuvat sen vuoksi, että ne tehdään ylimässä johdossa, konsulttien avulla ja heidän termeillään.”
5. **Keskijohto ei ymmärrä ylimmän johdon strategia-ajatuksia.** ”Yritysjohto on alkanut paremmin ymmärtämään, ettei organisaatio = keskijohto välttämättä ymmärräkään ylimmän johdon ajatuksia strategin toteuttamisesta.”
6. **Tuntemattomat tekijät strategian teossa.** ”Strategian teossa kohtaa yhä enemmän tuntemattomia tekijöitä, joiden vaikutuksia ei voi analysoida vanhoilla malleilla.”
7. **Yritykset satsaavat kokonaisvaltaiseen johtamiseen.** ”Yrityksissä satsataan paljon, jotta kokonaisvaltainen johtaminen ohjaisi toimintaa. BSC, prosessit, toiminnan mittaaminen ovat erittäin tärkeitä keinoja. Ne antavat luurangon, johon eri ajatusten tulisi sijoittua.”
8. **Strategioiden hämärtyminen.** ”Kun strategioita on yhä enemmän, on yhä useammin tultu tilanteeseen, että strategiat ovat hämärtyneet.”
9. **Pitkäjänteisyys palaamassa.** ”Kvartaalijattelun merkitys vähenee ja pystytään aidommin pitkäjänteiseen ohjaukseen.”
10. **Strategian aikajänne lyhenee ja prosessi muuttuu rullaavaksi.** ”Jatkuva, rullaava strategian tarkistus ja siihen liittyvät taktiset muutokset ja toimenpiteet lienevät paras tapa säilyttää riittävä uudistuskyky. Pienten muutossignaalien identifiointi ja hyödyntäminen on tärkeämpää kuin laajojen ja syvällisten strategiasulkeisten pito.”
11. **Strategiset kehitysohjelmat.** ”Strategian toteuttaminen tulee painottumaan strategisen kehitysohjelman tunnistamiseen ja johtamiseen.”
12. **Yhteisöllisyys strategisessa johtamisessa.** ”Uskon strategisen johtamisen muuttavan muotoaan enemmän "wiki-pedian" suuntaan, jolloin yhteisöllisyyden keinot tulevat voimakkaammin esille.”

Toimintaympäristö (11)

1. **Kvartaalitalous voimissaan.** ”Viimeisten vuosien aikana on Suomessakin on todella alettu elää kvartaalitaloudessa, jossa jokainen toimenpide arvioidaan pörssikurssin muutoksena.”
2. **Usko markkinatalouteen horjuu.** ”Suomalainen toimintaympäristö on kansainvälistynyt, mutta edelleen Suomessa uskotaan monissa päätöksissä valvonnan ja luvantaruuden kaikkivoipaisuuteen ja ylläpidetään tarpeetonta julkista kontrollia ja estetään kilpailun toimiminen.”
3. **Uhka idästä ei ole vain hintakilpailua.** ”Kauko-idän voima on myös osaamisessa.”
4. **Euroopan heikkenevä kilpailukyky.** ”Euroopan toimintaedellytykset näyttävät jatkossa vain huononevan.”
5. **Lähialueiden uudet mahdollisuudet.** ”Suomen lähialueilla on uusia mahdollisuuksia kansainvälistyä, kun alueella olevat valtiot saavat stabiloitua yhteiskuntiansa ja liiketoimintaympäristöjään.”
6. **Muutosprosessin ja riskien hallinta.** ”Strategisesti olemme siirtymässä suhteellisen vakaasta kehityksestä ennalta vaikkeasti arvioitavaan uuteen maailmaan. Strategisena haasteena on hallita tämä muutosprosessi ja siihen liittyvät riskit.”
7. **Yrittäjämasto parantunut.** ”Yrittäjämasto on edelleen parantunut, yrittäjä ei ole enää yhteiskunnallisesti epäilyttävä, muttei mikään sankarikaan.”

8. **Offshoringin viisaus.** ”Onkohan tuotannon siirto ulkomaille pitkällä tähtäimellä viisas ratkaisu? Voihan olla, että työvoima- ym. kustannukset nousevat odotettua nopeammin ja odotettua korkeammiksi myös esim. entisissä Itä-Euroopan maissa, Kiinassa ja Intiassa.”
9. **Kiinan ja Venäjän riskit.** ”Sekä Kiina että Venäjä näyttäytyvät nyt paljon riskipitoisimpina toimintaympäristöinä kuin 3 vuotta sitten. Poliittisen riskinhallinnan merkitys korostuu.”
10. **Heikot signaalit.** ”Yritysjohdo joutuu entistä tarkemmin seuraamaan heikkoja signaaleja ja reagoimaan niihin jopa etujassa.”
11. **Toimintaympäristön hahmottamisen vaikeus.** ”Yksittäisen toimialan muutoksiin, mahdollisuuksiin ja uhkisiin, vaikuttavat yhä useamman toimialan muutokset. Nämä toimet eivät välttämättä löydy 'ala'- tai 'yläjuoksulta'. Tarvitaan tehokkaita tulevaisuussuuntaisia työkaluja hahmottamaan monimutkaistuvaa ja nopea-tempoisempaa globaalia toimintaympäristöä.”

Arviointivaihe III (15. – 28.10.)

Tässä osiossa vastaajia pyydetään nimeämään alla olevista vaihtoehdoista, jotka perhemäisyys liitettynä strategisen johtamisen yhteyteen on herättänyt, *viisi tärkeintä* mielikuvaa ja asettamaan ne arviointikentässä tärkeysjärjestykseen akselilla tärkeä - vähemmän tärkeä. Ja toisena tehtävänä heiltä tiedustellaan, mitkä ensimmäisellä kysely kierroksella esille tulleista vaihtoehdoista ovat tärkeimpiä, joista yritysten strategisen johtamisen kehittämässä voisi olla hyötyä yleisemmin.

Perhemäisyyden mielikuvat (15)

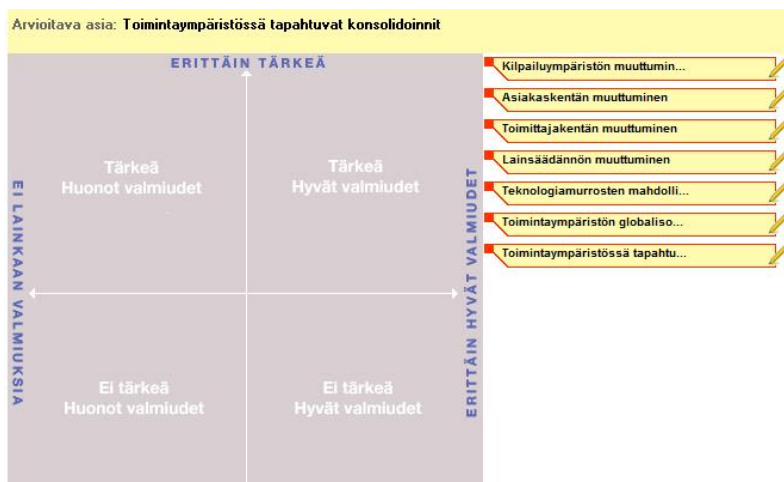
1. **Yhteenkuuluvaisuuden tunne.** ”Tarkoittaa vastuullisen, pitkäjänteisen ja viisaan strategisen johtamisen synnyttämää kollektiivista yhteenkuuluvuuden tunnetta”
2. **Läheinen päätöksenteko.** ”Päätöksenteko on lähellä johtamista.”
3. **Ei mitään.** ”Ei merkitse mitään, se on pelkkä klisee ja eufemismi – ellei ole kyseessä perheyritys.”
4. **Ihmisten tärkeys resursseina.** ”Ihmisten kohtaaminen tärkeinä resursseina.”
5. **Usko rehelliseen työhön.** ”Pitkäjänteisyyttä, uskoa tulevaisuuden menestykseen, rehellistä työtä yhdessä porukan kanssa tekemällä.”
6. **Toiminta pitkäjänteisesti yrityksen edun mukaisesti.** ”Omistajat toimivat pitkäjänteisesti omistamansa yrityksen edun mukaisesti.”
7. **Aggressiivinen lobbaus.** ”Perheyrittäjien yhdistyksen lobbaavaa diskurssia.”
8. **Strategia yhteinen asia.** ”Että strategia on koko yrityksen ja koko henkilöstön asia. Asiasta pitää kommunikoida ja siihen pitää voida vaikuttaa ja jokaisen panos asiaan on tärkeä.”
9. **Henkilöityneet valta ja vastuu.** ”Pärjäävät innovatiivisuudellaan ja nopeudellaan. Vastuu ja valta ovat tiivistä henkilöityneet ja lähellä itse toimintaa.”
10. **Yhden omistajaryhmän edut.** ”Käytännössä yhden omistajaryhmän etujen maksimoimista.”
11. **Sitoutuminen ja jatkuvuus.** ”Selkeitä tiedostettuja rooleja ja vastuita sekä syvällistä sitoutumista, tavoitteena jatkuvuus.”
12. **Ansaintalogiikan ymmärrys.** ”Perheyhtiöissä ymmärretään yrityksen ansaintalogiikka ja sen toimivuus tulevaisuudessa suurilla organisaatioilla paremmin.”
13. **Liikaa munia samassa korissa.** ”Perhemäisyys on riski liiketoiminnan alkuvaiheen kehittämiseksi. Liikaa munia samassa korissa ja avioelämä kärsii.”
14. **Riski vahvalle johtajuudelle.** ”Mielikuva voi myös olla riski strategisen suunnittelun näkökulmasta, jossa ylimmän johdon on oltava selkeä suunnannäyttäjä.”
15. **Kompromissit, ideologinen pohjavire.** ”Tarkoittaa kompromissien tekemistä muun kuin yritystasoisista tekijöiden sanelemana. Voi olla voimavara ja yhdistävä tekijä, mutta voi myös toimia päinvastoin. Voisi verrata uskonnollisen ideologian yhdistämään yrityksen henkilöstöön.”

Mitä oppia strategiselle johtamiselle yleisemmin (9)

1. **Strategian ymmärtäminen koko yrityksen ja koko henkilöstön asiana.** ”Kun sisäistetään, että strategia on koko yrityksen ja koko henkilöstön asia, tarkoittaa se, että asiasta pitää kommunikoida ja siihen pitää voida vaikuttaa ja jokaisen panos asiaan on tärkeä.”
2. **Pienemmät yksiköt ja sisäinen yrittäjyys.** ”Tätä mallia voidaan hyödyntää myös muissa yhtiöissä luomalla pie-nmpia yksiköitä ja sisäistä yrittäjyyttä kunhan suuruuden ekonomia ja ryhmään kuulumisen syngiat myös hyö-dynnetään.”
3. **Paluu oman alan ja resurssien puitteissa avoimeen, perhemäiseen osallistumiseen.** ”Strategisessa suunnite-lussa ja johtamisessa pitäisi jälleen palata hyvin avoimen ja perhemäisen osallistumisen avulla juuri oman alan ja oman yrityksen resurssien mukaiseen pitkäntähtäimen suunniteluun.”
4. **Johtoryhmän roolin ja dynamiikan kehittäminen.** ”Tietyllä lailla yrityksen johtoryhmän dynamiikkaa voi ver-rata perhemäisyyteen, niin hyvässä kuin pahassa. Varsinkin monialaisessa konsernissa johtoryhmä tuo sen yhteisen näkemyksen ja arvomaailman konsernin johtamiseen.”
5. **Omistajuuden näkökulman korostuminen.** ”Tuo mukaan omistajuuden näkökulman.”
6. **Ei syytä sotkea strategiseen johtamiseen.** ”Vierastan termiä perhemäisyys yritystoiminnassa. Sillä voidaan ehkä tarkoittaa johdon läheistä, perhemäistä johtamiskulttuuria. Yritystoiminnassa on kuitenkin paikallaan ajatella myös itsenäisesti ja ottaa tarvittaessa myös hieman etäisyyttä.”
7. **Vastuullinen ja kasvollinen johtajuus.** ”Patruunahenki, jolla tänä päivänä mm. Berneriä omistetaan, joh-detaan ja kehitetään on kasvollisuudessaan kaikki se, mikä on perhemäisyyden voimavara strategisesti aja-teltuna.”
8. **Yhteisen edun hakeminen.** ”Perheelle on leimaa antavaa yhteisen edun hakeminen kaikissa tilanteissa ja etujen mahdollisesti ollessa ristiriitaisia, oikeudenmukaisuus niitten tavoitte luun liittyvissä panostuksissa ja tulosten jakamisessa. Tällainen toimintamalli on hyvä organisaation esikuva muutenkin.”
9. **Keskustelun ja yhteisen etenemissuunnan tärkeys.** ”Mieleeni tulee sana keskustelu. Yritetään saada kes-kustel-len kaikki ymmärtämään minne ollaan menossa.”

SB 2007 (toteutettu)

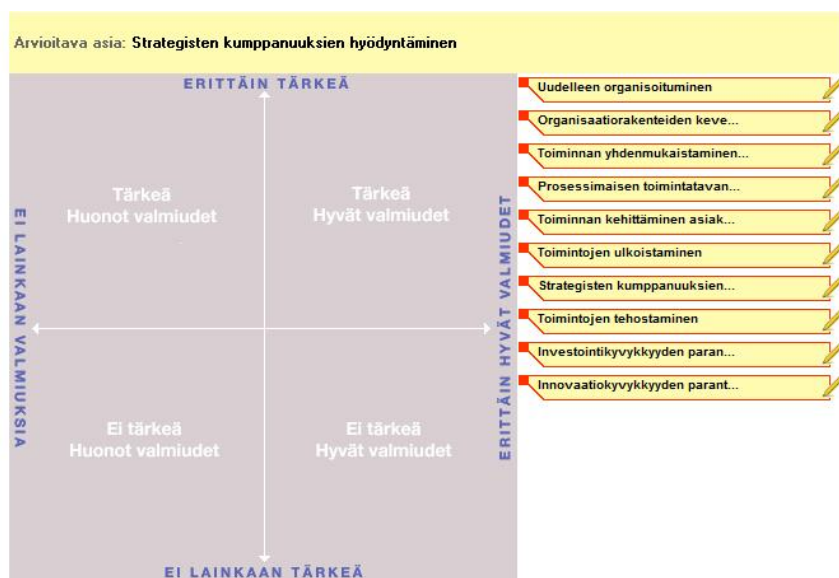
Toimintaympäristö



Kasvumahdollisuudet



Organisaatio ja prosessit



Johtaminen ja

johtajuus



Osaaminen



Teknologia



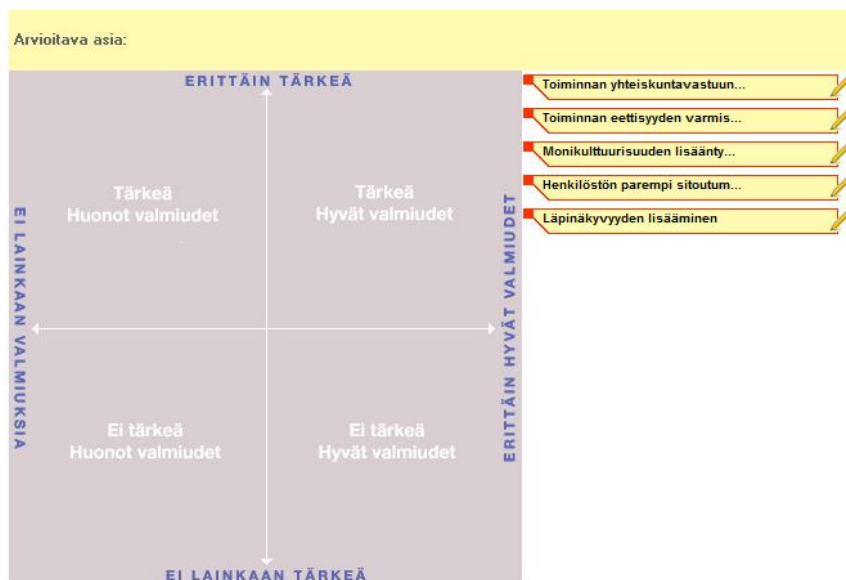
Omistajuus ja omistajaohjaus



Strategia ja strategiaproessi



Arvot ja yrityskulttuuri



SB 2008**A. TAUSTAMUUTTUUJAT – BACKGROUND VARIABLES**

* pakollinen/*obligatory*

Vastaaajan taustatiedot – Respondent background information*** Ikä – Age**

- alle 25 vuotta – *Below 25 years*
- 25 – 34 vuotta – *25–34 years*
- 35 – 44 vuotta – *35–44 years*
- 45 – 54 vuotta – *45–54 years*
- 55 – 64 vuotta – *55–64 years*
- yli 65 vuotta – *Over 65 years*
-

*** Sukupuoli – Gender**

- nainen – *female*
- mies – *male*

* **Ensisijainen ammattiryhmä** (merkitse vain yksi, tässä yhteydessä ensisijainen) – **Primary profession** (*just one, in this case primary*)

- yrittäjä tai yksityinen ammatinharjoittaja – *Entrepreneur or self-employed*
- yrityksen tai muun organisaation toimitusjohtaja (tai vastaava) – *CEO/managing director (or equivalent)*
- yrityksen tai muun organisaation johtoryhmän jäsen (emoyhtiö) – *Member of the executive team (parent company)*
- tulosityksikön johtoryhmän jäsen – *Member of executive team (SBU level)*
- yrityksen tai muun organisaation asiantuntija – *Specialist*
- yrityksen tai muun organisaation hallituksen tai hallintoneuvoston (tai muun vastaavan hallintolimen) puheenjohtaja – *Chairman of the Board of Directors or Supervisory Board (or equivalent administrative body)*
- yrityksen tai muun organisaation hallituksen tai hallintoneuvoston (tai muun vastaavan hallintolimen) jäsen – *Member of the Board of Directors or Supervisory Board (or equivalent administrative body)*
- konsultti – *Consultant*
- eläkeläinen – ei työelämässä/*Pensioner/not in active working life*
- muu – *Other*

* **Rooli oman organisaation strategisessa suunnittelussa ja toimeenpanossa – Role at own company's (organization's) strategic planning**

- vastuu strategia-prosessista – *Responsible of the strategy process*
- avainhenkilö strategia-prosessissa – *Key-player in the strategy process*
- aktiivinen osallistuja strategia-prosessissa – *Active participant in the strategy process*
- ei varsinaista roolia – *Do not have active role*

Koulutus – Education

- kansakoulu, keskikoulu tai peruskoulu – *Upper level of comprehensive school*
- ammatti-, tekninen tai kauppakoulu – *Vocational school or commercial institute*
- ylioppilas – *Secondary school graduate or high school graduate*
- opistotasoinen tai ammattikorkeakoulututkinto – *Polytechnic or vocational high school or college level training*
- korkeakoulu- tai yliopistotutkinto – *University degree*

* **Kansalaisuus** (jos useita, ensisijainen) – **Citizenship** (*if more than one, primary*) in

- Suomen/*Finland*
- Ruotsin/*Sweden*
- Norjan/*Norway*
- Tanskan/*Danmark*
- Islannin/*Iceland*
- Belgian/*Belgium*
- Bulgarian/*Bulgaria*
- Espanjan/*Spain*
- Hollannin/*Netherlands*
- Irlannin/*Ireland*
- Ison Britannian/*UK*
- Italian/*Italy*
- Itävallan/*Austria*
- Kreikan/*Greece*
- Kroatian/*Croatia*
- Latvian/*Latvia*
- Lichtensteinin/*Lichtenstein*
- Liettuan/*Lithuania*
- Luxemburgin/*Luxembourg*
- Makedonian/*Macedonia*
- Maltan/*Malta*
- Moldovan/*Moldova*
- Monacon/*Monaco*
- Portugalin/*Portugal*
- Puolan/*Poland*
- Ranskan/*France*
- Romanian/*Romania*
- Saksan/*Germany*
- San Marinon/*San Marino*
- Slovakian/*Slovakia*
- Slovenian/*Slovenia*
- Sveitsin/*Switzerland*
- Tsekin/*Czech*
- Ukrainan/*Ukraine*
- Unkarin/*Hungary*
- Valkovenäjän/*Belorussia*
- Venäjän/*Russia*
- Viron/*Estonia*
- Etelä-Korean/*South Korea*
- Filippiinien/*Philippine*
- Intian/*India*
- Irakin/*Iraq*
- Iranin/*Iran*
- Israelin/*Israel*
- Japanin/*Japan*
- Kiinan/*China*
- Pakistanin/*Pakistan*
- Saudi-Arabian/*Saudi-Arabia*
- Syyrian/*Syria*
- Thaimaan/*Thailand*
- Turkin/*Turkey*
- Vietnamin/*Vietnam*
- Kanadan/*Canada*
- Meksikon/*Mexico*
- Yhdysvaltain/*United States of America*
- Argentiinan/*Argentina*
- Brasilian/*Brasil*

- Chilen/*Chile*
- Kolumbian/*Columbia*
- Perun/*Peru*
- Venezuelan/*Venezuela*
- Australian/*Australia*
- Uuden-Seelannin/*New Zealand*
- muun/*Some other country*

*** Oman toimipaikan sijainti – Location of own post, in**

- Suomessa/*Finland*
- muussa Pohjoismaassa/*Other Nordic*
- Baltiassa/*Baltic states*
- Belgiassa/*Belgium*
- Espanjassa/*Spain*
- Hollannissa/*Netherlands*
- Irlannissa/*Ireland*
- Isossa Britanniassa/*UK*
- Italiassa/*Italy*
- Puolassa/*Poland*
- Ranskassa/*France*
- Romaniassa/*Romania*
- Saksassa/*Germany*
- Unkarissa/*Hungary*
- muussa EU-maassa/*some other EU country*
- Sveitsissä/*Switzerland*
- Venäjällä/*Russia*
- Kanadassa/*Canada*
- Meksikossa/*Mexico*
- Yhdysvalloissa/*USA*
- Etelä- ja Keski-Amerikassa/*South or Middle America*
- Etelä-Koreassa/*South Korea*
- Intiassa/*India*
- Japanissa/*Japan*
- Kiinassa/*China*
- muualla Kaukoidässä/*Some other country in Far East*
- muualla/*Some other country*

Yhdistysjäsenyydet – Memberships in associations

- SSJS – *The Strategic Management Society of Finland*
- Hallitusammattilaiset – *The Finnish Association of Professional Board Members*

Yrityksen/organisaation taustatiedot (koskee vain niitä, jotka ovat mukana työelämässä) – Company background information (only for those who are still in active working life)

*** Yrityksen/organisaation koko – Company size**

- alle 10 työntekijää – *Less than 10 employees*
- 10 – 49 työntekijää – *10–49 employees*
- 50 – 249 työntekijää – *50–249 employees*
- 250 – 999 työntekijää – *250–999 employees*
- 1000 – 4 999 työntekijää – *1000–4999 employees*
- yli 5000 työntekijää – *Over 5000 employees*

* **Liikevaihdon** (tai sitä vastaavan toiminnan laajuutta kuvaavan erän) **suuruus** – **Turnover** (or equivalent measure of the size of the activity) **of a company/organization**

- alle 5 miljoonaa euroa – *Under € 5 million*
- 5 – 49 miljoonaa euroa – *€ 5 – 49 million*
- 50 – 199 miljoonaa euroa – *€ 50 – 199 million*
- 200 – 499 miljoonaa euroa – *€ 200 – 499 million*
- 500 – 2 4999 miljoonaa euroa – *€ 500 – 2 4999 million*
- yli 2 500 miljoonaa euroa – *Over € 2 500 million*

* **Toimiala** – **Industry**

- Elintarviketeollisuus – *Food industry*
- ICT-teollisuus – *ICT industry*
- Kemianteollisuus – *Chemical industry*
- Kustantaminen ja painaminen – *Publishing, printing, etc.*
- Metalliteollisuus – *Metal industry*
- Metsäteollisuus – *Forest industry*
- Muu teollisuus – *Other manufacturing industry*
- Rakennustoiminta – *Construction*
- Kauppa – *Wholesale and retail trade*
- Rahoitussektori – *Financial industry*
- Koulutus – *Education*
- Konsultointi – *Consultancy*
- Muut yksityiset palvelut – *Other private services*
- Julkiset palvelut – *Public services*
- Julkinen hallinto – *Public administration*
- Järjestötoiminta – *Organizational activities*
- Muu – *Some other*

Yritysmuoto – **The legal form of enterprise**

- Pörssiyhtiö – *Listed company (plc)*
- Osuustoiminnallinen yhtiö – *Co-operative business*
- Osakeyhtiö – *Limited company*
- Tytäryhtiö kuntakonsernissa – *Affiliated company in a community/county concern*
- Julkinen liikelaitos (valtion, kunnan, kuntayhtymän) – *Public utility or state enterprise*
- Muu – *Other*

Yrityksen/organisaation liikevaihdon (tai vastaavan, toiminnan laajuutta kuvaavan mittarin) **kasvu** (viimeiset 3 vuotta) – **Growth of turnover** (or equivalent measure of the size of activity)(during last 3 years)

- selvästi oman toimialan keskiarvoa nopeampaa – *Clearly over industry average*
- toimialan keskitasoa – *Around industry average*
- selvästi toimialan keskiarvoa hitaampaa – *Clearly below industry average*
- en osaa sanoa – *Cannot say*

Yrityksen/organisaation kannattavuus (viimeiset 3 vuotta) – **Profitability** (last 3 years)

- selvästi oman toimialan keskitason yläpuolella – *Clearly over industry average*
- toimialan keskitasoa – *Around industry average*
- selvästi toimialan keskitason alapuolella – *Clearly below industry average*
- en osaa sanoa – *Cannot say*

Yrityksen/organisaation toiminta-alue (osuus liikevaihdosta) – **Area of operation** (according to turnover)

- pääosa liikevaihdosta Suomesta – *Main part of turnover from Finland*
- noin neljännes liikevaihdosta Suomen ulkopuolelta – *About third of turnover outside Finland*

- noin puolet liikevaihdosta ulkomailta – *Around half of turnover outside Finland*
- noin kolme neljännestä liikevaihdosta ulkomailta – *About three quarters of turnover outside Finland*
- pääosa liikevaihdosta ulkomailla – *Main part of turnover outside Finland*

B. ARVIOITAVAT ASIAT – CONTENTS: THEMES TO BE APPRAISED

I Haasteet ja muutosvalmius strategisen johtamisen eri osa-alueilla

Challenges in various areas of strategic management

→ yhteensä 62 arvioitavaa teemaa – *Altogether 62 themes to be appraised*

1) Oppiminen ja uudistuminen – Muutoskyvyn ja kehittymisen varmistaminen

Learning and Innovation – Securing renewal and competence development

→ 13 arvioitavaa teemaa – *13 themes to be appraised*

- Nykyisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen – *Continuous competence development and talent management*
- Keskeisen uuden osaamisen hankinta – *Acquisition of new key competencies*
- Kumppanuuksien hyödyntäminen osaamispuutteiden täydentäjinä – *Partnerships in completing voids in own competence profile*
- Kansainvälisen toimintaympäristö -osaamisen lisääminen – *Improving the competence in international business know-how*
- Johtajuuden (leadershipin) kehittäminen – *Leadership development*
- Johtoryhmän yhteistyön kehittäminen – *Improving executive team's co-operations skills*
- Johdon parempi sitoutuminen yritykseen – *Improvement of management's commitment to the company*
- Päätöksenteon nopeuden ja oikea-aikaisuuden varmistaminen – *Improving prompt and JOT (just on time) decision making*
- Kannustinjärjestelmien uudistaminen – *Incentive system renewal*
- Pitkäjänteisyyden lisääminen organisaation kehittämisessä – *Long term perspective in all aspects of organization development*
- Henkilöstön paremman sitoutumisen varmistaminen – *Improving personnel's commitment to the company*
- Läpinäkyvyyden ja yhteiskuntavastuun lisääminen – *Increasing of the transparence and corporate social responsibility*
- Naisten johtajaosaamisen tehokkaampi hyödyntäminen – *Getting better use of women's leadership know-how*

2) Arvoketjun prosessit – Prosessien toimivuuden ja kilpailukyvyn varmistaminen

Value chain process perspective – Making sure that the processes are well functioning and competitive

→ 16 arvioitavaa teemaa – *16 themes to be appraised*

- Strategiaprosessin sitominen operatiiviseen johtamiseen – *Binding the strategic process into operational management*
- Riskien tehokkaampi huomiointi strategisessa johtamisessa – *Paying more attention in risks in strategic management*
- Strategian kommunikoinnin kehittäminen – *Developing the strategy so that it can be better communicated and implemented*
- Strategiaprosessin systematisointi – *Systematization of the strategy process*
- Osaamisen liikkuvuuden varmistaminen organisaatiossa – *Increasing the resource/competence mobility in organisation*

- Henkilöstön entistä laaja-alaisempi hyödyntäminen strategisessa suunnittelussa – *Utilizing the personnel more widely in strategic planning*
- Strategian aikahorisontin muuttaminen – *Changing the strategy time horizon*
- Toiminnan kehittäminen asiakaslähtöiseksi – *Development of the business operations towards better customer-orientation*
- Strategisten kumppanuuksien hyödyntäminen – *Utilization of strategic partnerships*
- Prosessimaisen toimintatavan kehittäminen – *Development of a process-driven operating model*
- Uuden teknologian hyödyntäminen prosesseissa – *Utilization of new technologies in processes*
- Arvoketjun logistiikan tehostaminen – *Boosting the logistic efficiency of the value chain*
- Toimintojen yhdenmukaistaminen yli yksiköiden – *Harmonizing processes across business units*
- Organisaatorakenteiden keventäminen – *Streamlining organizational structures*
- Toimintojen ulkoistaminen – *Outsourcing*
- ICT:n tehokkaampi hyödyntäminen johtamisjärjestelmissä – *Better utilization of ICT in management processes*

3) Asiakas- ja toimintaympäristönäkökulma – Toiminnan sopeuttaminen vastaamaan asiakkaiden ja toimintaympäristön tarpeita

Customer and operating environment perspective – Adjusting the processes and competences to customer/environment needs

→ 17 arvioitavaa teemaa – *17 themes to be appraised*

- Asiakastarpeiden syvällisen ymmärryksen varmistaminen – *Increasing the more profound customer understanding*
- Kilpailuympäristön muutoksen huomioiminen – *Paying more attention to the changes in the competitive environment*
- Yhteistyö avainasiakkaiden kanssa – *Strategic partnership with key customers*
- Asiakkaiden käyttäytymismuutosten huomioiminen – *Paying attention to changes in customer behavior*
- Toimintaympäristön globalisoituminen – *Globalization of the operating environment*
- Muutokset myynti-/jakelukanavissa – *Changes in sales&distribution channels*
- Teknologiamurrosten mahdollisuudet – *Utilizing/being aware of technology disruptions*
- Lainsäädännön ja sopimusten muutosten huomioiminen – *Utilizing changes in agreements and legislation*
- Kestävän kehityksen vaatimusten huomioiminen tuotteissa ja palveluissa – *Paying more attentions to sustainable development in products and services*
- Brändin tai brändiportfolion kehittäminen – *Better utilization of the brand or brand portfolio*
- Innovaatioiden kaupallistamisen tehostaminen – *Better commercialization of innovations*
- Myynti- ja bisnesnäkökulman lisääminen organisaatiossa – *Increasing the sales and business perspective in organization*
- Tuotekehityksen asiakaslähtöisyyden lisääminen – *Increasing the customer criteria orientation in R&D*
- Palvelujen roolin lisääminen liiketoiminnassa – *Increasing the role of services in business activities*
- Ilmastonmuutoksen huomioiminen liiketoiminnassa – *Paying more attention to the climate chance in business operations*
- ICT:n tehokkaampi hyödyntämisen tuotteissa ja palveluissa – *Better utilization of ICT in products and services*
- Internetin merkityksen huomioiminen organisaation toiminnassa – *Paying more attention to the role of Internet in business operations*

4) Taloudellinen ulottuvuus – Toiminnan sopeuttaminen vastaamaan omistajien ja muiden sidosryhmien tarpeita

Financial perspective – Adjusting the business activities to the needs of owners and other stakeholders

→ 17 arvioitavaa teemaa – *17 themes to be appraised*

- Kasvu orgaanisesti – *Organic growth*
- Kasvu liiketoimintamallin muutosten avulla – *Growth via business model innovations*

- Laajentuminen uusille tuote- tai palvelualueille – *Growth in new product or service segments*
- Laajentuminen uusiin asiakassegmentteihin – *Growth in new client segments*
- Laajentuminen uusille maantieteellisille alueille – *Growth in new geographic areas*
- Liiketoiminnan erikoistuminen – *Specialization of business operations*
- Yrityksen/organisaation roolin muuttaminen arvoketjussa/arvoverkossa – *Changing company's/organization's role in the value chain/value network*
- Kasvu yrityskaupoin/organisatorisin järjestelyin – *Growth through acquisitions/organizational arrangements*
- Yrityksen omistusrakenteen sopeuttaminen vastaamaan strategian tarpeita – *Adjusting the ownership structure with changes in corporate strategy*
- Liiketoiminnan monialaistaminen (diversifointi) – *Diversification of business operations*
- Hallituksen valinnan ja työn kehittäminen – *Developing the choice and the work of the board of directors*
- Muutostarpeet hallinnon ja toimivan johdon työnjaossa – *Needs for changes in the division of labour between administration and operating management*
- Pääomasijoittajien lisääntyneen roolin huomioiminen toiminnassa – *Paying attention on capital investors' increasing role*
- Hajaantuneen ja institutionalisoituneen omistuksen aiheuttamat muutokset – *Changes caused by dispersed and institutionalization of ownership*
- Muutokset raaka-aineiden ja/tai tuotannon komponenttien hinnoissa – *Changes in the raw material and/or productions component prices*
- Muutokset raaka-aineiden ja/tai tuotannon komponenttien saatavuudessa – *Changes in the raw material and/or productions component availability*
- Liiketoimintaan liittyvien riskien lisääntyminen – *Increasing risks in business operations*

5) Puuttuuko jokin tärkeä osa-alue ja/tai teema joltakin em. neljältä osa-alueelta?

Is some important strategic sub-area or theme in some of the four preceding sub-areas missing?

II Strategian toteutusta vaikeuttavat tekijät – Strategy implementation (slider)

°= SB 2007 (18 vaihtoehtoa à la Tomi Laamanen)

III SSJS:n vuoden 2008 teema: Executive mind – The annual theme of Finnish Strategic Management Society in 2008: Executive mind (storytelling)

- 1) **Mielikuvat – Mental images**
- 2) **Huomioiminen suomalaisen strategisen johtamisen kehittämässä – How to be utilized in developing Finnish strategic management**

IV Palaute-osio - Feedback

Välitön palaute ja mahdollisuus rekisteröitymällä palata tarkastelemaan kertyneitä tuloksia myöhemmin

Liite 2 SB 2008 – arviointiprosessin sisältö ja käyttöliittymät



Arvoisa Strategia-asiantuntija!

Tämä 15 minuuttia kannattaa käyttää, siitä hyötyy oma organisaatiosi, suomalainen strateginen johtaminen ja myös sinä itse!

Kutsun Sinut osallistumaan *SSJS Strategiabarometri 2008* -asiantuntijakyselyyn. Barometrin tavoitteena on saada kuva yritysten ja muiden taloudellisten toimijoiden **strategisista haasteista** ja liikkeenjohdon **valmiuksista** niiden ratkaisemiseen.

Tämän kyselyn kohderyhmänä on niin yrityksissä kuin myös julkisella sektorilla strategiatyöhön osallistuva liikkeenjohto ja muut strategia-asiantuntijat. Parhaimmillaan saatavat tulokset avaavat aivan uudenlaisen näkökulman strategiakysymyksiin ja -ajatuksiin.

Kysely on suunniteltu siten, että selviät siitä noin 15 minuutissa. Omat arviointisi voit tehdä **itsellesi parhaiten sopivana ajankohtana ja omaan tahtiisi**. Vastausaikaa on **perjantaihin 20. kesäkuuta saakka**.

Kyselyn loppuksi saat välittömästi **palautetta** siihen mennessä suoritetuista arvioinneista. Ja kirjautumalla voit varata itsellesi mahdollisuuden palata tarkastelemaan tuloksia myös myöhemmin kyselyn edistyttyä ja tiedon kartuttua.

Barometri on erittäin ajankohtainen hanke, johon myös EK on liittynyt mukaan ja johon kannustan myös Sinua osallistumaan. Mitä laajemmin todelliset strategia-ammattilaiset osallistuvat tähän tärkeään kyselyyn, sitä hyödyllisempää tietoa sen avulla voidaan saada toiminnan kehittämiseen. Siis ennen muuta osanottajille itselleen.

Tervetuloa yhteiseen strategia-asioiden kehittämissessioon!

Sisään kyselyyn pääset osoitteessa:
www.strategiabarometri.fi tunnuksella **strategia** ja salasanalla **barometri**

www.strategiabarometri.fi

Dear Strategy Professional!

These 15 minutes are worthwhile to spend; it is useful for your own organization, Finnish strategic management and also for yourself!

I kindly invite you to participate the SSJS Strategy Barometer 2008 which is Finnish Strategic Management Society's (SSJS) annual survey for strategy professionals. The aim of SSJS Strategy Barometer™ is to have a good picture how the strategy professionals in enterprises and other economic organizations appraise current strategic challenges and their readiness to tackle them.

The target group of this survey is strategy professionals working in private enterprises as well as in public sector's organizations. At its best the SSJS Strategy Barometer 2008 brings the participants and more widely also the users of the survey results a totally new perspective to the strategic think-ing.

The survey is designed so that you need only 15 minutes to work it out. You can give your own answers whenever it is suitable for you and in your own pace. The dead line for the answers is **Friday June 20**.

After you have given your own answers you will be rewarded by immediate feedback based on the answers received by then. Additionally by registering in our system, you can return to review the answers even later on.

This Strategy Barometer, in which also Confederation of Finnish Industries EK has now joined, deals with current affairs, which surely is an additional motivation for you to participate too. The broader the real strategy professionals like you are participating in this process, the more useful information it will produce on win-win basis – not only to this research and to the companies, but also for you as individual participants.

Wellcome to an interesting strategy development session!

Please enter the Strategy Barometer 2008 process at www.strategiabarometri.fi with username **strategia** and password **barometri**

Kutsu myös strategia-ystäväsi mukaan arviointiin lähettämällä hänelle tämä viesti.

Tell a friend. Please invite your colleagues to Strategy Barometer by forwarding this mail.



Leif Fagernäs

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK – Confederation of Finnish Industries EK
toimitusjohtaja – CEO

Suomen Strategisen Johtamisen Seura SSJS (ks. www.ssjs.fi) on vuonna 1989 perustettu suomalaisten strategia-ammattilaisten yhteistyöfoorumi. Sen tavoitteena on strategisen johtamisen kehittäminen maassamme. Yksi keskeinen keino tähän on edistää strategia-ammattilaisten keskinäistä vuorovaikutusta.

SSJS Strategiabarometri™ on SSJS:n keskeinen kehityshanke. Hanke käynnistyi vuonna 2005 ja se toteutetaan nyt kommannen kerran. SB 2008 tarjoaa vuorovaikutukselle nykyaikaiseen tietotekniikkaan pohjautuvan verkkopohjaisen työkalun ja foorumin.

The Finnish Strategic Management Society SSJS (see www.ssjs.fi) is an idealistic association founded in 1989 serving as a forum for Finnish strategy professionals. Its purpose is to develop Finnish strategic amnagement. Our way of doing this is to develop interaction and networking among the strategy professionals in academia, business and consulting (ABC principle of interna-tional SMS).

The SSJS Strategy Barometer™ is SSJS's major ongoing R & D project that was started in 2006. The idea is to utilize the possibilities given by ICT as a toolkit and virtual forum for a professional interaction. SB 2008 is the 3rd Strategy Barometer published by SSJS.

Osoitetiedot perustuvat MicroMedian 500 suurimman yrityksen osoiterekisteriin, SSJS:n jäsenrekisteriin sekä SSJS:n yhteistyökumppaneiden ja yksittäisten yritysten Strategiabarometrin käyttöön luovuttamien osoiterekisterien tietoihin.

Mikäli et halua jatkossa sähköpostiamme, lähetä meille vastausviesti ja kirjoita sähköpostin aihe-kenttään: Postituskielto.

Email-addresses are based on MicroMedia's registry of top 500 Finnish companies as well as SSJS's membership registry and registries of SSJS's partners.

If you do not wish to receive any more email from us, please reply to this email and change subject to Mail removal.



Hyvä Strategia-ammattilainen!

SSJS:n yhteistyökumppanit

Tervetuloa Suomen Strategisen Johtamisen Seuran SSJS:n Strategiabarometri 2008 -asiantuntija-kyselyyn. Toteutamme sen kolmatta kertaa ja nyt huomattavasti edelliskertoja laajemmalle kohdejoukolle. Omat arviointisi voit tehdä itsellesi parhaiten sopivana ajankohtana ja omaan tahtiisi. Vastausaikaa on **perjantaihin 20. kesäkuuta 2008** saakka.

Vastaustekniikkaa on kehitetty ja se käy nyt entistä nopeammin. Arviointi on suunniteltu niin, että voit selvittää siitä 15 minuutissa!

Aivan aluksi pyydämme sinulta joukon **taustatietoja** itsestäsi ja organisaatiostasi (tai parhaiten tuntemastasi organisaatiosta). Ne tarvitsemme kertyvän aineiston tilastollista käsittelyä varten. Sen jälkeen pyydämme sinua esittämään arviointisi/mielipiteesi **kolmesta asiakokonaisuudesta**:

- Strategisen johtamisen teemojen tärkeys ja organisaatioiden valmius niiden hoitamiseen
- Strategian toteutusta vaikeuttavat asiat
- SSJS:n vuoden teemasta Executive mind

Toivomme, että annat oman näkemyksesi ja kokemuksesi suomalaisen strategisen johtamisen kehittämiseen. Mitä laajempi ja monipuolisempi joukko arviointiin osallistuu, sitä painavampia ja vaikuttavampia ovat arvioinnin tulokset. Kaikkien ei välttämättä tarvitse esittää arvioitaan/mielipiteitään kaikista asioista, riittää kun kerrot ne niistä asioista, joista **sinulla itselläsi on kokemuksia ja näkemyksiä**.

Strategiabarometri 2008:n tulokset julkistetaan tiistaina 30.9.2008 yhteistyössä Ernst & Young Academyn kanssa.

Strategiaterveisin

SUOMEN STRATEGISEN JOHTAMISEN SEURA, SSJS



Mirja Mutikainen
puheenjohtaja



Samuli Skurnik
varapuheenjohtaja, projektijohtaja



ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Kuntaliitto
Kommunförbundet

metso

MicroMedia

TALOUS-SANOMAT

jatka

Selainsuositukset

Vastaaminen onnistuu parhaiten Firefoxilla ja Internet Explorerilla.

Safarilla tai Operalla vastaaminen ei onnistu.

Voit ladata yhteensopivan selaimen klikkaamalla [tähän](#).

Vastaajan taustatiedot

Ennen vastaamista pyydämme sinua ystävällisesti antamaan joitain taustatietoja tilastollista analyysiä varten. Kaikki muut tiedot, paitsi yhdistysjäsenyydet, ovat pakollisia.

Valitse annetuista vaihtoehdoista ne jotka parhaiten kuvaavat sinua.

Vastaajan taustatiedot

Ikä:	-
Sukupuoli:	-
Ensisijainen ammattiryhmä:	-
Rooli oman organisaation strategisessa suunnittelussa:	-
Koulutus:	-
Kansalaisuus:	-
Oman toimipaikan sijainti:	-
Yhdistysjäsenyydet:	-

Yrityksen taustatiedot

Jos suoritat arviotasi koskien **muuta kuin omaa yritystäsi**, niin ilmoita sen yrityksen taustatiedot, jota arviotasi koskee.

Yrityksen/organisaation koko	-
Liikevaihdon suuruus:	-
Toimiala:	-
Yritysmuoto:	-
Yrityksen/organisaation liikevaihdon kasvu (viimeiset 3 vuotta):	-
Yrityksen/organisaation kannattavuus (viimeiset 3 vuotta):	-
Yrityksen/organisaation toiminta-alue:	-

tallenna

parhaiten. Tässä tapauksessa kerro myös yritystä koskevat taustatiedot tämän mukaisesti, eli koskien arvioimaasi yritystä.

1 TAU STAMUUTTUJAT

2 VASTAU SOHJEET

VAIHE 1

3 OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN

4 ARVOKETJUN PROSESSIT

5 ASIAKAS- JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ- NÄKÖKULMA

6 TALOUDELLINEN ULOTTUVUUS

VAIHE 2

7 EXECUTIVE MIND

VAIHE 3

8 STRATEGIAN TOTEUTUS

9 VALMIS

Oppiminen ja uudistuminen – Muutoskyvyn ja kehittymisen varmistaminen

Tässä tehtävässä vastaat **saman aikaan** kahteen kysymykseen.

Tässä sarakeessa arvioit **kuinka tärkeitä** arvioitavat teemat ovat yrityksenne (parhaiten tuntemasi yrityksen) strategisessa johtamisessa vuonna 2008

Arvioitavat teemat ovat tässä keskisarakeessa. Teemaan liittyvät arviointipalkit ovat sen vasemmalla (tärkeys) ja oikealla (valmiudet) puolella.

Tässä sarakeessa arvioit **kuinka hyvät valmiudet** yritykselläsi (parhaiten tuntemasi yritys) on käsitellä näitä teemoja strategisessa johtamisessa vuonna 2008.

Ei lainkaan tärkeä	Erittäin tärkeä		Ei valmiuksia	Hyvät valmiudet
		Henkilöstön paremman sitoutumisen varmistaminen		
		Läpinäkyvyyden ja yhteiskuntavastuun lisääminen		
		Kumppanuuksien hyödyntäminen osaamispuutteiden täydentäjinä		
		Johdon parempi sitoutuminen yritykseen		
		Naisten johtajaosaamisen tehokkaampi hyödyntäminen		
		Pitkäjänteisyyden lisääminen organisaation kehittämisessä		
		Nykyisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen		
		Johtajuuden (leadershipin) kehittäminen		
		Johtoryhmän yhteistyön kehittäminen		
		Kannustinjärjestelmien uudistaminen		
		Päätöksenteon nopeuden ja oikea-aikaisuuden varmistaminen		
		Keskeisen uuden osaamisen hankinta		
		Kansainvälisen toimintaympäristö-osaamisen lisääminen		

Tallenna vastaus

Näytä/sulje ohjeet

1 ✓ TAU STAMUUTTUUJAT

2 VASTAU SOHJEET

VAIHE 1

3 OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN

4 ARVOKETJUN PROSESSIT

5 ASIAKAS- JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ-NÄKÖKULMA

6 TALOUDELLINEN ULOTTUVUUS

VAIHE 2

7 EXECUTIVE MIND

VAIHE 3

8 STRATEGIAN TOTEUTUS

9 VALMIS

Arvoketjun prosessit – Prosessien toimivuuden ja kilpailukyyn varmistaminen

Tässä tehtävässä vastaat **saman aikaan** kahteen kysymykseen.

Tässä sarakkeessa arvioit **kuinka tärkeitä** arvioitavat teemat ovat yrityksenne (/parhaiten tuntemasi yrityksen) strategisessa johtamisessa vuonna 2008

Arvioitavat teemat ovat tässä keskisarakeessa. Teemaan liittyvät arviointipalkit ovat sen vasemmalla (tärkeys) ja oikealla (valmiudet) puolella.

Tässä sarakkeessa arvioit **kuinka hyvät valmiudet** yritykselläsi (parhaiten tuntemasi yritys) on käsitellä näitä teemoja strategisessa johtamisessa vuonna 2008.

Ei lainkaan tärkeää	Erittäin tärkeää		Ei valmiuksia	Hyvät valmiudet
		Toimintojen ulkoistaminen		
		Organisaatiarakenteiden keventäminen		
		Toiminnan kehittäminen asiakaslähtöiseksi		
		Strategiaprosessin sitominen operatiiviseen johtamiseen		
		Prosessimaisen toimintatavan kehittäminen		
		Henkilöstön entistä laaja-alaisempi hyödyntäminen strategisessa suunnittelussa		
		Strategian kommunikoinnin kehittäminen		
		Strategisten kumppanuuksien hyödyntäminen		
		Arvoketjun logistiikan tehostaminen		
		Strategian aikahorisontin muuttaminen		
		Toimintojen yhdenmukaistaminen yli yksiköiden		
		Riskien tehokkaampi huomiointi strategisessa johtamisessa		
		Uuden teknologian hyödyntäminen prosesseissa		
		ICT:n tehokkaampi hyödyntäminen johtamisjärjestelmissä		
		Strategiaprosessin systematisointi		
		Osaamisen liikkuvuuden varmistaminen organisaatiossa		

Näytä/sulje ohjeet

1 ✓ TAU STAMUUTTUUJAT

2 VASTAUSOHJEET

VAIHE 1

3 OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN

4 ARVOKETJUN PROSESSIT

5 ASIAKAS- JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ-NAKOKULMA

6 TALOUDELLINEN ULOTTUVUUS

VAIHE 2

7 EXECUTIVE MIND

VAIHE 3

8 STRATEGIAN TOTEUTUS

9 VALMIS

Asiakas- ja toimintaympäristönäkökulma – Toiminnan sopeuttaminen vastaamaan asiakkaiden ja toimintaympäristön tarpeita

Tässä tehtävässä vastaat saman aikaan kahteen kysymykseen.

Tässä sarakkeessa arvioit kuinka tärkeitä arvioitavat teemat ovat yrityksenne (/parhaiten tuntemasi yrityksen) strategisessa johtamisessa vuonna 2008

Arvioitavat teemat ovat tässä keskisarakkeessa. Teemaan liittyvät arviointipalkit ovat sen vasemmalla (tärkeys) ja oikealla (valmiudet) puolella.

Tässä sarakkeessa arvioit kuinka hyvät valmiudet yritykselläsi (parhaiten tuntemasi yritys) on käsitellä näitä teemoja strategisessa johtamisessa vuonna 2008.

Ei lainkaan tärkeä	Erittäin tärkeä		Ei valmiuksia	Hyvät valmiudet
		Kilpailuympäristön muutoksen huomioiminen		
		Palvelujen roolin lisääminen liiketoiminnassa		
		Asiakastarpeiden syvällisen ymmärryksen varmistaminen		
		Ilmastonmuutoksen huomioiminen liiketoiminnassa		
		Yhteistyö avainasiakkaiden kanssa		
		ICT:n tehokkaampi hyödyntämisen tuotteissa ja palveluissa		
		Tuotekehityksen asiakaslähtöisyyden lisääminen		
		Kestävän kehityksen vaatimusten huomioiminen tuotteissa ja palveluissa		
		Toimintaympäristön globalisoituminen		
		Lainsäädännön ja sopimusten muutosten huomioiminen		
		Internetin merkityksen huomioiminen organisaation toiminnassa		
		Myynti- ja bisnesnäkökulman lisääminen organisaatiossa		
		Teknologiamurrosten mahdollisuudet		
		Brändin tai brändiportfolion kehittäminen		
		Muutokset myynti-/jakelukanavissa		
		Innovaatioiden kaupallistamisen tehostaminen		
		Asiakkaiden käyttäytymismuutosten huomioiminen		

Näytä/sulje ohjeet

1 ✓ TAU STAMUUTTUAJAT

2 VASTAU SOHJEET

VAIHE 1

3 OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN

4 ARVOKETJUN PROSESSIT

5 ASIAKAS- JA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄKÖKULMA

6 TALOUDELLINEN ULOTTUVUUS

VAIHE 2

7 EXECUTIVE MIND

VAIHE 3

8 STRATEGIAN TOTEUTUS

9 VALMIS

Taloudellinen ulottuvuus – Toiminnan sopeuttaminen vastaamaan omistajien ja muiden sidosryhmien tarpeita

Tässä tehtävässä vastaat saman aikaan kahteen kysymykseen.

Tässä sarakeessa arvioit kuinka tärkeitä arvioitavat teemat ovat yrityksenne (/parhaiten tuntemasi yrityksen) strategisessa johtamisessa vuonna 2008

Arvioitavat teemat ovat tässä keskisarakeessa. Teemaan liittyvät arviointipalkit ovat sen vasemmalla (tärkeys) ja oikealla (valmiudet) puolella.

Tässä sarakeessa arvioit kuinka hyvät valmiudet yritykselläsi (parhaiten tuntemasi yritys) on käsitellä näitä teemoja strategisessa johtamisessa vuonna 2008.

Ei lainkaan tärkeää	Erittäin tärkeää		Ei valmiuksia	Hyvät valmiudet
		Hajaantuneen ja institutionalisoituneen omistuksen aiheuttamat muutokset		
		Laajentuminen uusiin asiakassegmentteihin		
		Liiketoiminnan monialaistaminen (diversifointi)		
		Kasvu orgaanisesti		
		Kasvu yrityskaupoin/organisatorisin järjestelyin		
		Laajentuminen uusille tuote- tai palvelualueille		
		Kasvu liiketoimintamallin muutosten avulla		
		Muutokset raaka-aineiden ja/tai tuotannon komponenttien saatavuudessa		
		Hallituksen valinnan ja työn kehittäminen		
		Laajentuminen uusille maantieteellisille alueille		
		Liiketoiminnan erikoistuminen		
		Yrityksen/organisaation roolin muuttaminen arvoketjussa/arvoverkossa		
		Pääomasijoittajien lisääntyneen roolin huomiointi toiminnassa		
		Liiketoimintaan liittyvien riskien lisääntyminen		
		Muutokset raaka-aineiden ja/tai tuotannon komponenttien hinnoissa		
		Yrityksen omistusrakenteen sopeuttaminen vastaamaan strategian tarpeita		
		Muutostarpeet hallinnon ja toimivan johdon työnjaossa		

Näytä/sulje ohjeet

1 ✓ TAU STAMUUTTUJAT

2 VASTAUSOHJEET

VAIHE 1

3 OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN

4 ARVOKETJUN PROSESSIT

5 ASIAKAS- JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ-NAKÖKULMA

6 TALOUDELLINEN ULOTTUVUUS

VAIHE 2

7 EXECUTIVE MIND

VAIHE 3

8 STRATEGIAN TOTEUTUS

9 VALMIS

SSJS:n vuoden 2008 teema Executive mind

SSJS:n vuoden 2008 teema on *Executive Mind*. Tässä osiossa haluaisimme kuulla mielipiteitäsi siitä, miten sinä ymmärrät tämän aihepiirin ja miten käyttäisit sitä hyväksi suomalaisen strategisen johtamisen kehittämisessä. Muistathan, että SSJS:lla on kunnianhimoinen visio: *Suomalainen strateginen johtaminen maailman huipulle*.

Näkökulmia on varmaan monia. Miten johtajan kokemukset ja ajatusmallit vaikuttavat organisaation toimintaan ja menestykseen? Onko toiminta riippuvainen yhden ihmisen kyvyistä vai tarvitseeko organisaatio johtajan havaitsemaan itsessään voimavaroja, jotka vapautuessaan sekä ideoivat rohkeasti että toteuttavat liiketoiminnan tilanteeseen sopivat ratkaisut? Mitä on itse asiassa *Executive Mind* ilmiönä, onko se yksilön taitoa ajatella ja luoda ratkaisumalleja vai vetäjän taitoa herättää ihmisten oppimaan ja taistelemaan liiketoiminnan puolesta? Mitä ajatuksia sinulla herää ilmaisusta *Executive Mind*?

Miten paljon sinusta *Executive Mind* on opetettavissa ja millaisin keinoin? Miten *Executive Mind* piirrettä voidaan havaita, arvioida ja kehittää yksilön ominaisuutena ja miten paljon on kysymys organisaation kulttuurista antaa tilaa, ottaa avukseen erilaisten ihmisten osaaminen ja erilaisten ratkaisumallien kehittäminen toistensa avulla?

Kysymykset:

1. Mitä ajatuksia sinä haluaisit nostaa päällimmäiseksi SSJS:n vuoden 2008 teemasta *Executive Mind*?
2. Miten *Executive Mind* -ilmiötä voitaisiin ja pitäisi käyttää hyväksi suomalaista strategista johtamista kehitettäessä?

Mielipiteesi:

tallenna

Kysely

1 ✓ TAU STAMUUTTUJAT

2 VASTAUSOHJEET

VAIHE 1

3 OPPIMINEN JA UUDI STUMINEN

4 ARVOKETJUN PROSESSIT

5 ASIAKAS- JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ- NÄKÖKULMA

6 TALOUDELLINEN ULOTTUVUUS

VAIHE 2

7 EXECUTIVE MIND

VAIHE 3

8 STRATEGIAN TOTEUTUS

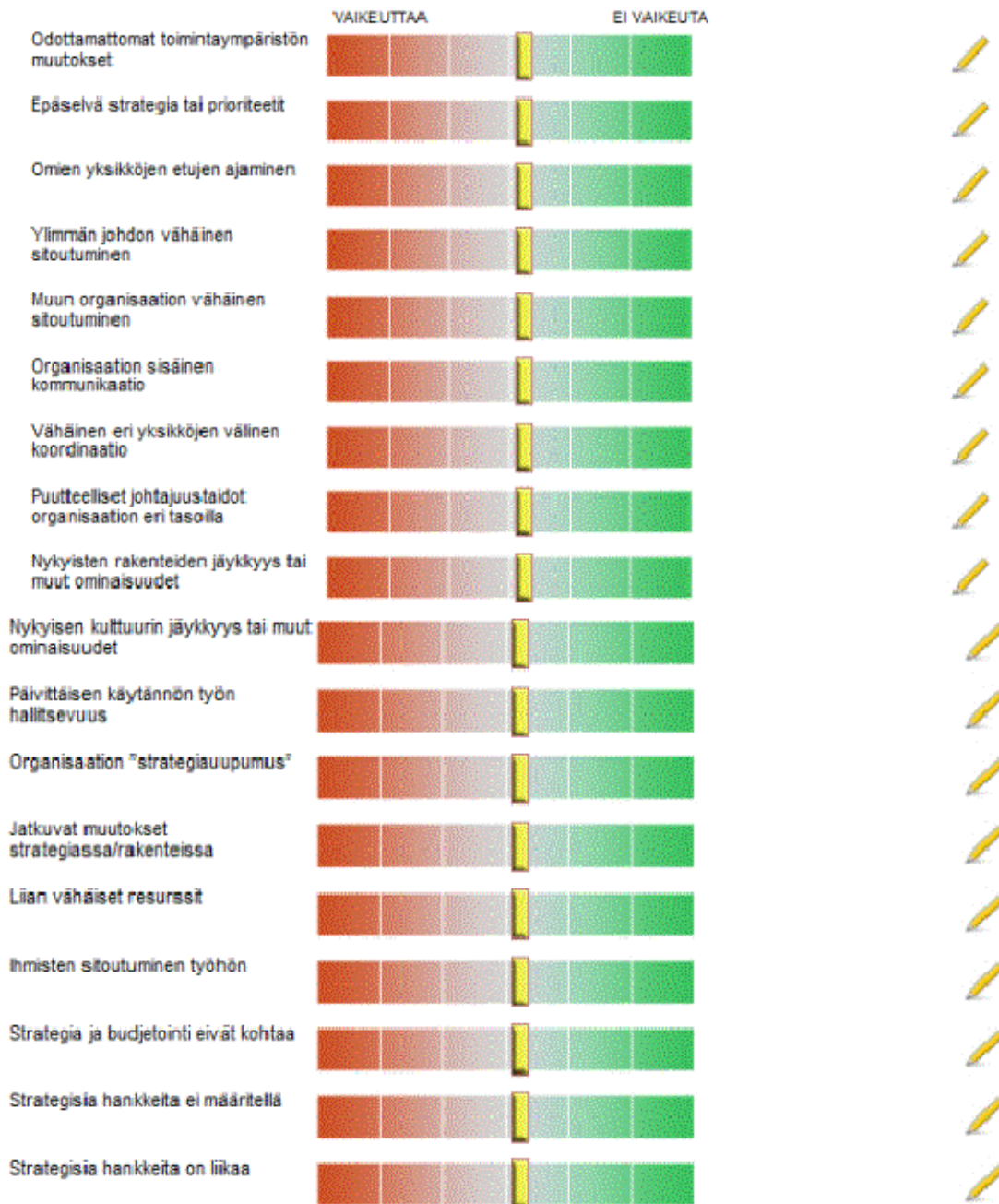
9 VALMIS

Strategian toteutus

Tässä tehtävänä on esittää arvioita **strategian toteutukseen liittyvistä haasteista**. Toimi seuraavasti:

1. Tartu arviointijanan keskellä olevaan säädinnappiin viemällä hiiri sen päälle ja pitämällä hiiren vasen näppäin alaspainettuna.
2. Suorita arviointisi viemällä säädinnappi siihen kohtaan janaa, joka kuvaa arviotasi. Mieltipiteen tallentuminen edellyttää säädinnappin liikuttamista.
3. Voit halutessasi liittää arvioosi kommentinklikkaamalla janan oikealla puolella olevaa kynä-painiketta.
4. Arvioituasi kaikki haluamasi asiat, klikkaa lopuksi **TALLENNA**-painiketta.

Arviointitehtävä: Mikä käytännössä vaikeuttaa mielestäsi eniten oman (tai vaihtoehtoisesti parhaiten tuntemasi) yrityksesi/organisaatiosi strategian toteuttamista?



Tallenna

Näytä/sulje ohjeet

1 ✓ TAU/STAMLUUTTUAJAT

2 VASTAUSOHJEET

VAIHE 1

3 OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN

4 ARVOKETJUN PROSESSIT

5 ASIAKAS- JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ-NÄKÖKULMA

6 TALOUDELLINEN ULOTTUVUUS

VAIHE 2

7 EXECUTIVE MIND

VAIHE 3

8 STRATEGIAN TOTEUTUS

9 VALMIS

Kiitos vastauksista!

Voit siirtyä tarkastelemaan Strategiabarometri 2008:n tähän mennessä kertyneitä tuloksia klikkaamalla oikeassa reunassa olevan valikon linkkejä.

Voit halutessasi vielä antaa meille palautetta Strategiabarometrasta allaovella palautelomakkeella.

- oliko kysymyksiä sopivasti, liikaa, liian vähän?
- oliko kysymyksenasettelu oikea?
- oliko vastaaminen tarpeeksi helppoa vai liian vaikeata?
- miten kehittäisit Strategiabarometriä?
- tuliko jotain muuta mieleesi?
- kuinka kauan vastaaminen kesti?

Muista painaa **TALLENNA** -painiketta sen jälkeen kun olet kirjoittanut kommenttisi. Poistuminen Strategiabarometri 2007 -tietojärjestelmästä tapahtuu klikkaamalla **KIRJAUDU ULOS** -painiketta.

PALAUTTEESI:

tallenna

Tulokset

OPPIMINEN JA UUDISTUMINEN

ARVOKETJUN PROSESSIT

ASIAKAS- JA TOIMINTA-
YMPÄRISTÖNÄKÖKULMA

TALOUDELLINEN ULOTTUVUUS

KANNATUSKARTAT

STRATEGIAN TOTEUTUS

EXECUTIVE MIND VASTAUKSET

KIRJAUDU ULOS

Kysely

Liite 3 SB 2008:n arviointiin osallistuneiden taustatiedot

IKÄ	N
25 – 34 vuotta	63
35 – 44 vuotta	245
45 – 54 vuotta	355
55 – 64 vuotta	275
yli 65 vuotta	19
SUKUPUOLI	N
Mies	759
Nainen	199
ENSISIJAINEN AMMATTIRYHMÄ	N
Yrityksen tai muun organisaation johtoryhmän jäsen (emoyhtiö)	267
Yrityksen tai muun organisaation asiantuntija	123
Yrityksen tai muun organisaation toimitusjohtaja (tai vastaava)	230
Tulosityksikön johtoryhmän jäsen	148
Konsultti	45
Yrityksen tai muun organisaation hallituksen tai hallintoneuvoston (tms) jäsen	15
Yrittäjä tai yksityinen ammatinharjoittaja	65
Yrityksen tai muun organisaation hallituksen tai hallintoneuvoston (tms.) puheenjohtaja	31
Eläkeläinen – ei työelämässä	7
Muu	27
ROOLI OMAN ORGANISAATION STRATEGISESSA SUUNNITTELUSSA JA TOI-MEENPANOSSA	N
Aktiivinen osallistuja strategiaprosessissa	272
Ava inhenkilö strategiaprosessissa	297
Vastuu strategiaprosessista	344
Ei varsinaista roolia	45
KOULUTUS	N

Korkeakoulu- tai yliopistotutkinto	724
Opistotasoinen tai ammattikorkeakoulututkinto	191
Ammatti-, tekninen tai kauppakoulu	21
Ylioppilas	16
Kansakoulu, keskikoulu tai peruskoulu	6
KANSALAISUUS	N
Suomen	945
Ruotsin	6
Kanadan	2
Italian	1
Saksan	2
Norjan	1
Ranskan	1
OMAN TOIMIPAIKAN SIJAINTI	N
Suomessa	936
Hollannissa	2
Isossa Britanniassa	2
Yhdysvalloissa	1
Belgiassa	2
Muussa Pohjoismaassa	4
Etelä- ja Keski-Amerikassa	1
Muussa EU-maassa	1
Baltiassa	1
Kiinassa	2
Venäjällä	1
Unkarissa	1
Sveitsissä	2
Muulla	2
YHDISTYSJÄSENYYDET	N

SSJS	141
Hallitusammattilaiset	84
YRITYKSEN/ORGANISAATION KOKO	N
alle 10 työntekijää	114
10 – 49 työntekijää	115
50 – 249 työntekijää	203
250 – 999 työntekijää	202
1000 – 4 999 työntekijää	170
yli 5000 työntekijää	153
LIKEVAIHDON SUURUUS	N
alle 5 miljoonaa euroa	189
5 – 49 miljoonaa euroa	187
50 – 199 miljoonaa euroa	203
200 – 499 miljoonaa euroa	135
500 – 2 499 miljoonaa euroa	107
yli 2 500 miljoonaa euroa	136
YRITYKSEN YHTIÖMUOTO	N
Osakeyhtiö	522
Pörssiyhtiö	231
Julkinen liikelaitos	10
Osuustoiminnallinen yhtiö	41
Tytäryhtiö kuntakonsernissa	4
Muu	150
TOIMIALA	N
ICT-teollisuus	109
Rahoitussektori	63
Kauppa	101
Elintarviketeollisuus	23
Muut yksityiset palvelut	121

Kemianteollisuus	37
Konsultointi	80
Metalliteollisuus	87
Kustantaminen ja painaminen	31
Metsäteollisuus	32
Julkinen hallinto	36
Julkiset palvelut	46
Koulutus	24
Rakennustoiminta	24
Järjestötoiminta	28
Muu teollisuus	48
Muu	68
YRITYKSEN/ORGANISAATION LIIKEVAIHDON KASVU (VIIMEISET 3 VUOTTA)	N
Selvästi oman toimialan keskiarvoa nopeampaa	355
Toimialan keskitasoa	495
Selvästi toimialan keskiarvoa hitaampaa	41
En osaa sanoa	67
YRITYKSEN/ORGANISAATION KANNATTAVUUS (VIIMEISET 3 VUOTTA)	N
Toimialan keskitasoa	475
Selvästi oman toimialan keskitason yläpuolella	354
Selvästi toimialan keskitason alapuolella	61
En osaa sanoa	68
YRITYKSEN/ORGANISAATION TOIMINTA-ALUE (OSUUS LIIKEVAIHDOSTA)	N
Pääosa liikevaihdosta Suomesta	590
Noin puolet liikevaihdosta ulkomailta	97
Pääosa liikevaihdosta ulkomailla	132
Noin kolme neljännestä liikevaihdosta ulkomailta	57
Noin neljännes liikevaihdosta Suomen ulkopuolelta	82

LÄHDEKIRJALLISUUS

- Andersson Carl-Johan – Henri Erkkilä 2002. *An empirical study in the education of Strategic Management*. Hanken, Department of Management and Organisation/Oy Academic Business Consulting Ab, Spring. Instructor Professor Martin Lindell
- Hrebaniak L.G. 2005. *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Pearson Education Inc.: New Jersey
- Laamanen Tomi – Samuli Skurnik 2009a. ”Strategist’s sensemaking of strategy execution: A multi-layered view of strategy execution challenges”. EGOSin 2009 konferenssia varten laadittu ehdotus (hyväksytty)
- Laamanen Tomi – Samuli Skurnik 2009b. ”Smooth strategy process: The anatomy of strategy execution”. SMS:n 2009 konferenssia varten laadittu ehdotus
- Laamanen Tomi – Mika Kamensky – Terhi Kivilahti – Paavo Kosonen – Kalle Laine – Martin Lindell 2005. *Strategisen Johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi*. WSOYpro
- Skurnik Samuli 2006. *SSJS:n Strategiabarometri 2006*. Ernst & Young Academy, Helsinki 14.9.2006
- Skurnik Samuli – Piia Karhu – Tomi Laamanen 2008. *SSJS:n Strategiabarometri 2007. Loppuraportti*. Tammikuu 2008.
- Samuli Skurnik 2008a: *Pehmeät alueet korostuivat SSJS:n Strategiabarometrissa*. Boardnews 1/2008: 8-11
- Samuli Skurnik 2008b: *SSJS Strategiabarometri 2008. Asiakkuuden merkitys korostuu*. Boardnews 4/2008: 18-19
- Samuli Skurnik 2006: *Kohti kansallista strategia-agendaa. SSJS:n Strategiabarometri 2006*. Boardnews 4/2006: 15-17
- Pekka Ylisirniö – Sampo Salonen 2004. *PROJEKTISUUNNITELMA. Dynamic Strategy Developer for Business Planning Process*. Tekes’in rahoitushakemus, Oy Active Inspire Ltd.