



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Sami Kangas

JOHTAMISKÄYTÄNNÖT STRATEGIAN MUODOSTUMISESSA

Pro gradu-tutkielma

Johtaminen

Huhtikuu 2016

Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu

Yksikkö Johtamisen ja Kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö			
Tekijä Kangas Sami		Työn valvoja Laari-Salmela S., Yliopistonlehtori	
Työn nimi Johtamiskäytännöt strategian muodostumisessa			
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu	Aika Huhtikuu 2016	Sivumäärä 66
<p>Tiivistelmä</p> <p>Diskurssin ja sosiaalisten käytäntöjen väliset linkittymiset strategiakäytännöissä ovat alkaneet nousta esiin yhä useammassa tutkimuksessa, jossa strategiaa pidetään sosiaalisesti saavutettavana tapahtumana. Strategia ajatellaan olevan jotain, mitä organisaatiot tekevät ennemmin kuin mitä organisaatioilla on. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan käytäntöjen vaikutuksista strategian toteutumiseen tietyssä yrityksessä sekä tutkitaan kuinka yrityksen johtamiskäytännöt tukevat strategian toteuttamista. Tutkimuksessa käytettiin viitekehystä, joka yhdistää yrityksen toimintatavat ja johtamiskäytännöt. Näin saatiin käytännöt ja niihin liittyvät säännönmukaisuudet tutkimuksen kohteeksi.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta ja aineistoa kerättiin tutkimalla yrityksen kotisivuja sekä tärkeimpänä lähteenä oli yrityksen työntekijöiden kanssa käydyt haastattelut. Teemahaastattelut käytiin alkuvuodesta 2014 tammikuun ja maaliskuun välisenä aikana. Vuorovaikutuksen merkitys osana strategian määrittämistä, strategian toteuttamisessa sekä muutostilanteissa on huomattava. Uudenlaiset toimintatavat vaativat käytäntöjen muuttamista. Käytäntöjen muuttaminen vaatii riittävien resurssien käyttämistä tähän muutokseen. Palautemekanismissa voidaan vaikuttaa yrityksen kulttuurissa siirtyvän strategian muuttamiseen.</p> <p>Tämän tapaustutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien tieteellisten tutkimusten kanssa. Käytännön tasolla tutkimuksen tulokset voivat olla hyödynnettävissä yrityksen johdossa sekä liiketoiminnan kehittämisessä. Näin ollen voidaan yrityksessä saavuttaa parempi kyky tulkita ja ymmärtää mitä organisaatiossa tapahtuu sekä saadaan paremmat valmiudet muutoksen hallintaan.</p>			
Asiasanat Strategia, strategiakäytännöt, johtamiskäytännöt, tapaustutkimus			
Muita tietoja			

SISÄLLYS	
KUVIOT JA TAULUKOT	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	6
1.2 Tutkimusprosessi	7
1.3 Tutkimuksen rajaukset	8
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.5 Tutkimuksen rakenne	10
2 JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN VAIKUTUS STRATEGIAN MUOTOUTUMISEEN	11
2.1 Strategia prosessina	11
2.2 Strategia käytäntönä	13
2.3 Käytänteiden, käytäntöjen ja harjoittajien viitekehys	17
2.4 Mitä harjoittajien ja käytäntöjen tutkiminen selvittää?	20
2.5 Strategiakäytäntöjen tutkimisen teoria	23
2.6 Tutkimuksen viitekehys	26
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN AINEISTO	29
3.1 Tapaustutkimus	29
3.2 Haastattelumenetelmän valinta	30
3.3 Aineiston kerääminen	31
3.4 Aineiston analyysi	33
3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	34
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	37
4.1 Kohdeyritys	37
4.1.1 Asiakassegmentti	38
4.1.2 Pitkän aikavälin strategia	39
4.2 Strategian muodostuminen	40
4.2.1 Strategian määrittämisprosessi.....	40

4.2.2	Tiimipäivät.....	42
4.2.3	Merkityksellistäminen sekä ymmärryksen jakaminen.....	42
4.3	Hallinta.....	43
4.3.1	Uuden strategian mukainen toiminta	43
4.3.2	Strategisen johtamisen käytännöt	45
4.4	Organisointi	46
4.4.1	Organisoitumisen käytännöt	46
4.4.2	Organisoinnin sopeutuvuus.....	47
4.5	Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista	48
5	TULOSTEN ANALYSOINTI JA POHDINTA	51
5.1	Strategian muodostuminen	51
5.2	Hallinta.....	52
5.3	Organisointi	53
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6.1	Teoreettiset johtopäätökset	55
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	56
6.3	Tutkimuksen rajoitteet, reliabiliteetti ja validiteetti.....	57
6.4	Ehdotukset jatkotutkimukselle	59
LÄHTEET	61

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1: Strategian muodostuminen. Mintzberg & Waters (1985).....	12
Kuvio 2. Yleiset näkökulmat strategiaan (Whittington, 2001).....	Error! Bookmark not defined.
Kuvio 3. Strategiakäytäntöihin liittyvät käytänteet, käytännöt ja harjoittajat (Jarzabkowski ym. 2007).....	18
Kuvio 4. Toimintatavat ja johtamiskäytännöt yhdistävä viitekehys	27
Kuvio 5. Yrityksen tarjonta. (Consulting 2012.)	38
Kuvio 6. Strategiatyön vuosirytmii.....	41
Kuvio 7. Tutkimustulosten perusteella päivitetty viitekehys.....	48
Taulukko 1. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt.....	32

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tutkimuksessa perehdytään strategiaan liittyvien johtamiskäytäntöjen tutkimisen ja analysoimisen tutkimuskenttään. Tutkimus keskittyy käytännön tasolla tapahtuvaan toimintaan. Strategiakäytäntöjä tarkasteltaessa strategia käsitetään tilanteesta riippuvaksi sosiaaliseksi toiminnaksi ja empiiriset tutkimusmenetelmät antavat lisää tietoa käytännön tasolla tapahtuvasta toiminnasta ja sen vaikutuksista. Tutkimuksessa tarkastellaan johtamiskäytäntöjen vaikutuksia strategian toteuttamiseen ja varsinaisena tutkimusongelmana on: *Tukevatko yrityksen johtamiskäytännöt strategian toteuttamista?* Tutkimusongelmaan haetaan ratkaisuja suorittamalla tapaustutkimus yrityksen vanhan ja uudet toimintatavat sekä johtamiskäytännöt yhdistävän viitekehyksen avulla. Lisäksi tavoitteena on löytää niitä elementtejä käytäntöihin liittyen, joiden avulla yritykset voivat paremmin kehittää omaa liiketoimintaa haluamaansa suuntaan.

Strategiakäytännöt tutkimusalana keskittyy strategiaan työnä mitä yksilöt tekevät, ja erityinen tutkimuksen kiinnostuksen kohde on saada lisätietoa strategiatyön harjoittajista sekä heidän strategiatyöstä. Rouleau ja Balogun (2011) sekä Samra-Fredericks (2003) ovat tutkineet strategiakäytäntöihin liittyviä harjoittajien diskursiivisia kyvykkyyksiä ja sosiaalisia taitoja. Tutkijoiden ja harjoittajien ymmärrystä strategiakäytännöistä voidaan lisätä yhdistämällä diskurssit osaksi muita strategiakäytäntöjä. Yhä useampi strategiakäytäntöihin liittyvä tutkimustyö, joka tutkii strategiaa sosiaalisena tapahtumana sekä jonain mitä organisaatiot tekevät, enemmän kuin mitä organisaatioilla on, ovat alkaneet nostamaan esiin näitä diskurssin ja sosiaalisen käytäntöjen välisiä linkittymisiä strategiakäytännöissä. Strategiakäytännöt käsittävät usean toimijan toiminnat, vuorovaikutuksen ja neuvottelut sekä tilanteista riippuvat käytännöt, joita he hyödyntävät toiminnan toteutuksessa. Strategiakäytäntöjen tutkimuksen näkökulmaa on myös pyritty kehittämään maadoittamalla näkökulma käytännön sosiaaliteoriaan, joka välttää metodologista individualismia ja järkkymättä keskittyy sosiaalisiin käytäntöihin itsessään strategian muodostumisen perustana. (Johnson, Melin, Whittington 2003, Samra-Fredericks 2003, Samra-Fredericks 2005, Whittington 2006, Chia & MacKay

2007, Jarzabkowski, Balogun, Seidl 2007, Rouleau & Balogun 2011, Vaara & Whittington 2012.)

Strategiatyö sisältää kommunikaatiota kaikissa muodoissaan: keskustelua juoma-automaatilla, huhuja ja juoruja kilpailijoista, muodolliset strategiakokoukset, yrityksen tehtävän, vision ja tilit sekä huolellisesti laaditut lehdistötiedotteet. Nämä ovat seurausta strategian määrittämisestä, ymmärtämisestä sekä strategian kommunikoimisesta. Puhutut ja kirjoitetut sanat ovat voimakkaimmat voimavarat organisaation strategian määrittämisessä sekä julkituonnissa. Lisäksi strategiadiskurssi yhdistetään ja sijoitetaan tietynlaisiin käsitteiden muotoihin. On mahdotonta poimia sanomalehti ja olla lukematta strategiasta, koska se sisältää laajalti hyväksyttyä kieltä liiketoiminnasta, yrityksistä, markkinoista ja teollisuudesta, kilpailusta, liittoumista, kuplista, kasvusta ja laskusta. Tässä mielessä puhuttaessa strategiasta, johtajat määrittävät myös itsensä strategisteiksi. Näin ollen strategia on diskurssi, joka on laajalti omaksuttu ja hyväksytty, joka vaikuttaa yrityksen ja sen toimijoiden ulkopuolelle. (Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere & Vaara 2014.)

1.2 Tutkimusprosessi

Aihealueen opiskelujen lisäksi on tutkimuksen alussa myös perehdytty perusteeksiin tarpeeksi kattavan lähtötiedon saavuttamiseksi. Pääasiallisesti lähteinä ovat kansainvälisissä julkaisuissa olleet englanninkieliset artikkelit sekä aihealueen perusteokset. Käytetyt kirjat ovat useita tutkimusartikkeleita kirjoittaneiden tutkijoiden teoksia. Artikkeleiden etsimiseen on käytetty Oulun yliopiston artikkelitietokantoja.

Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä strategian jalkautukseen liittyviin johtamiskäytäntöihin sekä strategiadiskurssin vaikutuksiin strategian toteutumiseen laadullisen tapaustutkimuksen avulla. Tapaustutkimuksessa perehdytään strategiatyöhön toimintamallit ja johtamiskäytännöt linkittävän viitekehyksen avulla. Tutkimuksen kohteena on IT-alan konsultaatioon keskittyvä pienikokoinen yritys ja tarkoituksena on tutkia johtamiskäytäntöjen vaikutusta yrityksen toteutuneeseen strategiaan. Tärkeimpänä aineistokeruumenetelmänä olivat yrityksen

avainhenkilöiden teemahaastattelut. He vastaavat yrityksen johtamisesta sekä ovat mukana yrityksen toiminnan suunnittelussa. Haastatteluiden tukena käytettiin mahdollisuuksien mukaan yrityksen omia materiaaleja luomaan parempaa kuvaa yrityksen toiminnasta ja sen vaiheista. Lopuksi tutkimustuloksia verrattiin aihealueen aiempiin tutkimustuloksiin.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa rajoitetaan tutkimaan strategiatyöhön liittyviä johtamiskäytäntöjä sekä niiden vaikutusta konsultaatioon keskittyvässä yrityksessä. Tutkimuksen löydökset eivät ole suoraan yleistettävissä koskemaan muita yrityksiä, koska toiminnat ja tapahtumat koskevat tiettyä yritystä ja nämä ovat kontekstiin sidonnaisia ilmiöitä. Vaikka havainnot on tehty yksittäisen tapaustutkimuksen avulla, niin johtopäätösten kautta luodut päätelmät ovat yleistettävissä sekä siirrettävissä muihin ympäristöihin.

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa ja tarkasteltaessa on hyvä pitää mielessä, että tutkimuksen näkökulma edustaa aineiston vuoksi yrityksen johtavassa asemassa olevien henkilöiden näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen aikaan yrityksen strateginen muutos oli vasta tulossa, joten kaikkien käytäntöjen vaikutusta strategian toteutumiseen ei pystytty varmentamaan. Tapaustutkimuksella saavutetaan tarkkuutta sekä monimutkaisuuden ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön. Tutkimus keskittyy yrityksen toimintatapoihin ja johtamiskäytäntöihin, joten strategian sisältöön ja sen muutoksiin liittyvät aiheet ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet liittyvät yrityksen tai organisaation strategisen johtamisen käytäntöihin sekä strategian toteutumiseen, eli strategiaprosesseihin ja strategiakäytäntöihin. Tutkimus keskittyy strategian muodostumiseen vaikuttaviin johtamiskäytäntöihin ja tapoihin, jonka vuoksi niiden liittyvät käsitteet ovat keskeisiä tutkimuksen ymmärtämiselle. Strategian määrittäminen kuuluu osaksi strategiaprosessia, joten tutkimuksessa perehdytään myös tähän aihealueeseen.

Mintzbergin ja Watersin (1985) mukaan strategiaa voidaan käyttää kuvamaan ilmiöitä, jossa johdon suunnitelmia ja aikomuksia verrataan siihen mitä organisaatiot todellisuudessa tekivät. Tällöin puhutaan tarkoituksellisesta strategiasta ja jälkimmäinen on toteutunut strategia. Näin ollen strategiaa pitää tutkia toimintojen virtana, eikä päätösten virtana koska päätökset kuvastavat myös aikomuksia. Verrattaessa näitä strategioita voidaan näistä vielä erottaa emergentti strategia, joka on aikomuksista huolimatta tai näiden puutteesta toteutunut strategia. (Mintzberg & Waters, 1985)

On vaikea kuvitella strategisen suunnitteluun liittyvää merkityksellistämistä ilman, että se ei jotenkin linkittyisi strategisen johtamisen perustettuihin kieliin ja oppeihin, vaikka tietyt merkitykset ovat muuttuneet. Zbarackin (1998) mukaan esimerkiksi kokonaislaatu voi laajana käsitteenä saada erilaisia merkityksiä eri organisaatioissa. Lisäksi Faircloughin (2003) ja Thomasin (2003) mielestä diskursiivisessa terminologiassa prosessia voidaan verrata uudelleen kontekstualisointiin. Diskursseja käytetään uusilla tavoilla uusissa yhteyksissä tavalla, joka helposti tapahtuu huomaamatta. Yleisten kontekstiriippuvaisten strategiadiskurssien ja niiden uudelleen kontekstualisoinnin tutkimisen avulla on mahdollisuus saada enemmän tärkeää tietoa strategian merkityksellistämisestä ja sen vaikutuksista. (Zbaracki 1998, Fairclough 2003, Thomas 2003.)

Toisaalta diskurssin merkitys merkityksellistämisessä on suurelta osin jäänyt tutkimatta, huolimatta sen tiedostetusta voimasta. Tämä diskurssin tehokkuuden voima on keskeinen väite Austinin (1961) puheen toiminnan-teorian sekä Weickin (2005) merkityksellistämisen -tutkimuksissa. Kun me sanomme merkityksien materialisoituvan, tarkoitamme merkityksellistämisen olevan tärkeä osa kieltä, puhetta ja kommunikaatiota. Tällöin tilanteet, organisaatiot ja ympäristöt puhutaan olemassa oleviksi. (Austin 1961, Weick 2005.)

Strategiakäytäntöjen tutkimuksen näkökulmaa ovat osaltaan pyrkineet kehittämään Chia ja MacKay (2007). He maadoittavat näkökulman sosiaaliseen käytäntöteoriaan, joka välttää metodologista individualismia ja järkyttämättä keskittyy sosiaalisiin käytäntöihin itsessään strategian muodostumisen perustana. He väittävät, että yksilöiden ja organisaatioiden sekä niiden prosessien, aktiviteettien ja käytäntöjen

sijaan käytännöt ja niiden yhdistetyt tarttuneet säännönmukaisuudet muodostavat strategiakäytäntöjen tutkimuksen keskipisteen. Tämä johtuu siitä, että seurannan aikana todettu toimien johdonmukaisuus antaa väärän kuvan läsnä olevasta strategiasta, joka siirtyy historiallisesti ja kulttuurillisesti jokapäiväisissä käytännöissä. (Chia & MacKay 2007.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne noudattaa pro gradu -työssä yleisesti käytettävää rakennetta. Johdantoluku selvittää lukijalle, mitä gradu käsittelee, mikä on tutkimuksen ala, tutkimuksen perusteet, rajaukset sekä keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa esitellään gradun lähteet ja teoreettinen tausta. Luvussa perehdytään strategiaan prosessina, käytäntönä sekä näiden käytäntöjen tutkimisen teoriaan. Luvun kappaleet 2.2, 2.3, 2.4 sekä 2.5 perustuvat suurimmaksi osaksi kandidaatintutkielmaani Kangas (2013). Kolmannessa luvussa luodaan katsaus tapaustutkimukseen menetelmänä sekä tutkimusaineistoon. Tässä luvussa selvitetään, mitä ja miten analyysimenetelmää aineistoon on sovellettu ja millä perusteella menetelmät on valittu. Neljännessä luvussa tutkimusmenetelmiä sovelletaan aineistoon ja koostetaan analyysin vastaukset tutkimuskysymykseen. Viidennessä luvussa tutkimuksen tuloksia arvioidaan ja verrataan aiempiin tutkimuksiin. Lisäksi pohditaan, mitä uutta tutkimus paljastaa aiheesta ja miten tulokset suhteutuvat aiempaan tutkimukseen. Johtopäätösluvussa tutkielman tavoitteet ja vaiheet kerrataan lyhyesti sekä selostetaan tutkimuksen perusteella tehdyt teoreettiset ja käytännölliset johtopäätökset. Kangas (2013)

2 JOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN VAIKUTUS STRATEGIAN MUOTOUTUMISEEN

Strategialle on vaikea löytää yksiselitteistä selitystä. Economist-lehti (1993:106) otsikoi: ”Konsultit ja teoreetikot tungeksivat neuvomaan liiketoimintaa vaikka eivät pysty sopimaan peruskysymyksestä: mikä tarkalleen ottaen on yritysstrategia”. Mikä on strategia - strategiaguru Michael Porter (1996) kysyy oman artikkelin otsikossaan. Kirjassaan Marksides (2000) myöntää, ettei strategiaa voida määrittää, eikä ole tiedossa kuinka hyvä strategia voidaan kehittää. Mintzberg ja Waters (1985) puolestaan määrittelevät strategian organisaation johtajien ”suunnitelmiksi” tulevaisuuteen. Strategian muodostus puolestaan määritellään analyttiseksi pitkän aikavälin tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien muodostamisen prosessiksi. Strategian käsitteestä käydään keskustelua edelleenkin. (Mintzberg & Waters 1985, Economist 1993, Porter 1996, Marksides 2000.)

2.1 Strategia prosessina

Tähän tutkimukseen on valittu Mintzbergin ja Watersin (1985) esittelemät strategiamallit, koska ne sopivat parhaiten tutkimuksen kohteena olevaan strategian muodostumiseen sekä antavat pohjan käytettyyn viitekehykseen. Useat heidän tutkimustyönsä strategian muodostumisesta perustuvat strategian määritelmään, jonka mukaan strategia on päätösten virran ilmentymä. Määritelmä tarjoaa konkreettisen perustan strategian muodostumisen tutkimuksiin organisaatioissa. Käyttäytymisten virtaukset voidaan erottaa toisistaan ja strategiat identifioida malleiksi tai virtauksien seurauksiksi. Strategioiden alkuperää tutkittaessa voidaan usein nähdä eroja sen suhteen, mitä johto suunnitteli tai aikoi tehdä ja mitä organisaatiot todellisuudessa tekivät. Strategiaa voidaan käyttää kuvamaan näitä molempia ilmiöitä, toinen on aiottu strategia ja toinen on toteutunut strategia. Tämän johdosta on olennaisempaa tutkia strategiaa toimintojen virtana, eikä päätösten virtana koska jälkimmäinen kuvastaa myös aikomuksia. Verrattaessa aiottua strategiaa toteutuneeseen strategiaan voidaan erottaa toisistaan tarkoituksellinen strategia, joka on toteutunut aiotun mukaisesti sekä aikomuksista huolimatta tai niiden puutteesta ilmennyt strategia (ks. Kuvio 1). (Mintzberg & Waters 1985.)



Kuvio 1: Strategian muodostuminen. Mintzberg & Waters (1985)

Ainakin kolmen ehdon pitää täytyä, jotta strategia toteutuisi aiotun strategian mukaisesti. Organisaation tarkoitus pitää olla täsmällisesti määriteltynä ja se pitää ilmaista riittävän tarkalla tasolla niin, ettei jää epäselvyyttä ennen kuin tehdään mitään toimintoja. Toisekseen, koska organisaatio toimii kollektiivisesti, pitää kaikkien toimintojen aikomuksien olla organisatorisia. Näiden pitää olla yhteisiä kaikille toimijoille: ne on joko jaettu omaksi tai ovat muuten johtajien hyväksymiä, todennäköisesti jonkinlaisten hallintatoimien seurauksena. Lisäksi näiden kollektiivisten aikomusten pitää toteutua alkuperäisen suunnitelman mukaan. Tämä edellyttää, etteivät ulkoiset tekijät voi vaikuttaa näihin aikomuksiin. Näin ollen ympäristön täytyy olla joko täysin ennustettavissa ja suotuisa tai sen täytyy olla täysin organisaation hallinnassa. Näiden kolmen ehdon täyttäminen on vaikea tehtävä ja on hyvin epätodennäköistä löytää täysin tarkoituksellista strategiaa mistään organisaatiosta. Kaikesta huolimatta jotkin strategiat ovat aika lähellä tätä, ainakin joillakin osa-alueilla jos ei kaikilla. Jotta strategia olisi täysin ilmennyt, pitäisi aiottu strategia puuttua tai toiminnan pitäisi olla johdonmukaista ilman aikomusta tehdä sitä. Ilman johdonmukaisuutta tarkoittaa, ettei ole aiottua strategiaa tai ettei aiottu strategia toteudu olleenkaan, jolloin aikomukset eivät täyty. On vaikea kuvitella toimintaa ilman aikomuksia edes joissakin organisaation osissa tai varsinkaan johtoryhmässä, tämän vuoksi täysin ilmennyt strategia on yhtä harvinainen kuin täysin aiottu toteutunut strategia. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että joissakin tapauksissa päästään aika lähelle ympäristön määrittämää organisaation toimintaa. (Mintzberg & Waters 1985.)

Toimintaympäristö vaikuttaa voimakkaasti strategiaprosessiin ja strategioihin Mintzberg ja Watersin (1985) mukaan. Ympäristö saattaa pakottaa ulkoapäin jopa

siinä määrin, että organisaation johdon kontrolli tai toimenpiteet vaikuttavat toimintastrategioihin näitä vähemmän. Heidän mukaansa toimintaympäristö voi itsessään rajoittaa organisaation vaihtoehtoja tai organisaatioon vaikuttavat ulkopuoliset inhimilliset toimijat voivat pakottaa tarkoituksellisesti organisaation noudattamaan tiettyä strategiaa tai tietynlaista toiminnan järjestämistä. Toimintaympäristö asettaa aina rajoituksia valitulle strategialle, se ei sulje pois kaikkia mahdollisuuksia mutta kaikkien ratkaisuiden valitseminen kaikissa tilanteissa ei ole mahdollista. (Mintzberg & Waters 1985.)

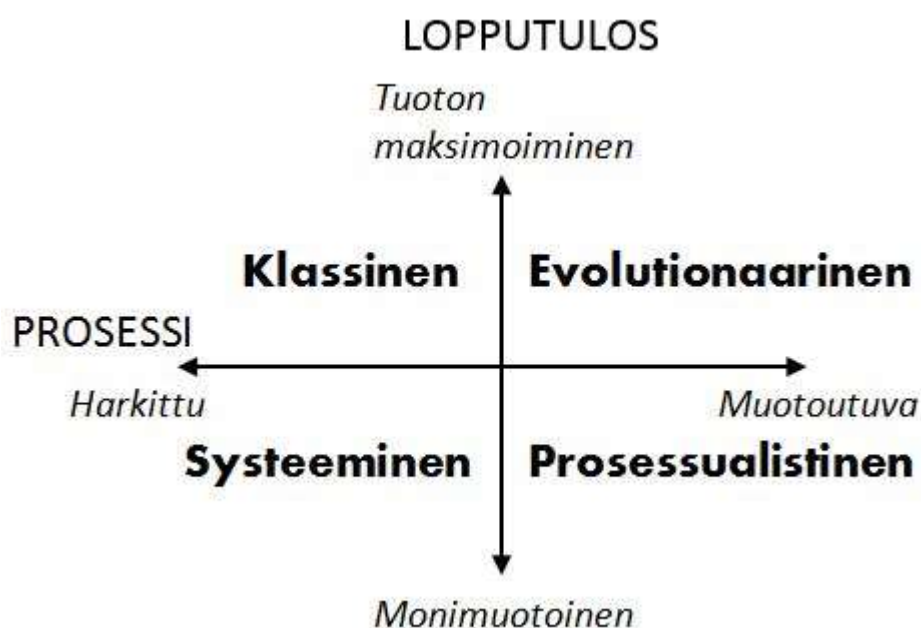
Sosiaalisten käytäntöjen näkökulmasta jokapäiväiset strategiakäytännöt ilmenevät toimintatapoina, jotka juontavat juurensa totutuista tavoista sekä sisäisistä taipumuksista enemmän kuin harkitusta ja tarkoituksellisesta tavoitteiden asettamisesta. Strategian tutkijat ovatkin yhä enemmän kiinnostuneita pääsemään strategian muodostumisen ytimeen. Tämä mielenkiinto siirtää strategian tutkimisen keskipisteen mikro-prosessien tarkasteluun, käytäntöihin ja aktiviteetteihin, jotka on vaivihkaa jätetty huomioimatta perinteisessä strategiitutkimuksessa. Whittingtonin (2003) mukaan keskeisiä kysymyksiä strategiakäytäntöjen tutkimuksessa ovat: Missä ja miten strategian muodostuminen sekä organisointi todellisuudessa toteutuvat, kuka tekee tämän työn, mitä taitoja tekemiseen tarvitaan ja kuinka nämä taidot on hankittu? Strategiaprosessien tutkijoilla on ollut tapana tarkastella päätöksentekoprosessia kokonaisuutena ja he ovat siten olleet vähemmän tarkkaavaisia jokapäiväisten mikro-aktiviteettien suhteen, jotka muodostavat todellisen strategian muodostumisen. (Chia & MacKay 2007.)

2.2 Strategia käytäntönä

Whittington (2001) on määrittänyt neljä eri näkemystä strategioiden ja strategiaprosessien tutkimiseen. Klassinen näkökulma on vanhin ja merkittävin suuntaus. Se pohjautuu rationaaliseen suunnitelmallisuuteen ja yleisin oppikirjoissa kuvattu näkemys. Evolutionaarinen näkemys pohjautuu biologiseen vertaukseen evoluutiosta, mutta markkinoiden kurinalaisuus on korvattu viidakon laeilla. Prosessuaalinen näkökulma korostaa elämän tahmeaa epätäydellisyyttä, joka käytännössä muokkaa strategian epätäydelliseksi prosesseiksi organisaatioille ja markkinoille. Systeminen näkökulma on relativistinen, jonka mukaan strategian

lopputulos ja tarkoitus linkittyvät kulttuuriin sekä paikallisen sosiaalisen järjestelmän voimasuhteisiin, jossa sitä toteutetaan. (Whittington 2001.)

Näiden neljän eri näkökulman näkemykset eroavat merkittävästi kahdessa asiassa: strategian lopputuloksena sekä prosessissa, jossa strategia on syntynyt. Nämä eroavaisuudet voidaan esittää risteävinä akseleina kuten kuviossa 2. Pystyakseli kuvastaa strategian tuoton maksimoinnin tarkoitusta tai salliiko se muiden vaihtoehtojen esiintymistä. Vaaka-akseli liittyy strategian kehittämisprosessiin, ja se kuvastaa kuinka kaukana strategia on tarkoituksellisesta ja laskelmiin perustuvasta arviosta vai onko se muodostunut sattumalta. Eli akselit kuvastavat vastauksia kahteen peruskysymykseen: mitä tarkoitusta varten strategia on luotu ja kuinka strategia on muodostunut. (Whittington 2001.)



Kuvio 2. Yleiset näkökulmat strategiaan (Whittington, 2001)

Whittingtonin mukaan strategian perimmäinen tarkoitus voidaan nähdä siitä miten se sijoittuu akseleiden suhteen. Klassisen ja evolutionaarisen lähestymistavan mukaan strategian pääasiallinen tarkoitus on tuoton maksimointi. Systeeminen ja prosessuaalinen lähestymistavat ovat monimuotoisempia, niiden mukaan strategialla voi olla muitakin päämääriä kuin vain tuotto. Strategiaprosessiin liittyen parit ovat erilaiset. Näin ollen evolutionaarisen yhdessä prosessuaalisen lähestymistavan

mukaan strategia kehittyy prosesseissa, joita hallitsee muutos, epäselvyys sekä konservatismi. Toisaalta klassinen ja systeeminen alan teoreetikot ovat yhtä mieltä siitä, että strategia voi olla harkittu. Akselien asteikot ovat luonnollisesti jatkuvia. Neljä eri näkemystä sisältää monia eri näkemyksiä strategiasta ja kaikki sijoittuvat erilaisilla akseleiden suhteen. Joskus nämä näkemykset voivat ylittää kuvion eri neljännekset. (Whittington 2001.)

Jokainen näkemys tarjoaa erilaiset vastaukset kysymyksiin mikä strategian on ja siihen onko sillä merkitystä. Alan asiantuntijoiden mukaan, kuten Igor Ansoff (1965) ja Michael Porter (1996) klassinen näkökulma antaa oppikirjavastauksen. Sen mukaan strategia on rationaalinen prosessi, joka sisältää harkittuja laskelmia ja analyyseja, joiden tarkoituksena on tuoton maksimointi. (Ansoff 1965, Porter 1996, Whittington 2001.)

Evolutionistit, kuten esim. Hannan ja Freeman (1998) ajattelevat, että klassinen tulevaisuusorientoitunut suunnitelmallisuus on usein epäolennaista. Tämän mukaan ympäristö muuttuu arvaamattomasti eikä tulevaisuutta voida siten ennakoida tarkasti. Evolutionistien mukaan markkinoiden dynaamisuuden, vihamielisyyden sekä kilpailullisen luonteen johdosta pitkän aikavälin selviytymistä ei voi suunnitella. Tämän takia vain yritykset, jotka jotenkin osuvat tuottoa maksimoivaan strategiaan voivat selviytyä. (Whittington, 2001.)

Prosessualistienkin mukaan pitkän aikavälin suunnitelmallisuus on hyödytöntä. He ovat kuitenkin optimistisempia liiketoimintojen suhteen, jotka eivät maksimoi ympäristöön sopivuuttaan. Heille sekä organisaatioiden että markkinoiden prosessit ovat harvoin riittävän täydellisiä klassiseen näkemykseen strategian määrittämisestä, tai evolutionistien näkemykseen selviytymisestä. Cyertin ja Marchin (1963) mukaan ihmiset ovat liian erilaisia intresseissään, rajoittuneita ymmärryksessään, harhailevia ajatuksiltaan sekä huolimattomia toiminnoissaan, jotta voisivat yhdessä toteuttaa täydellisen suunnitelman. (Whittington, 2001.)

Systeemisen näkemyksen mukaan strategialla on merkitystä mutta ei klassisen näkemyksen mukaisesti. Systeemiteoreetikot ovat vähemmän pessimistiä ihmisten kyvykkyydestä kehittää ja toteuttaa rationaalisia toimintasuunnitelmia kuin

prosessualistit. Lisäksi he ovat paljon optimistisempia kuin evolutionistit ihmisten kyvyille määrittää strategia markkinavoimien uhmaamiseen. Granovetter (1985) painottaa taloudellisten toimien sosiaalista yhteenkuuluvuutta, systeeminen näkökulman mukaan strategiakäytännöt ja strategian tavoitteet riippuvat sosiaalisesta järjestelmästä, jossa strategian luominen tapahtuu. Strategien toimet poikkeavat usein tuoton maksimoinnista. Heidän sosiaalinen tausta voi tarjota muita intressejä, kuten esim. ammatillinen ylpeys, johtamisvalta tai kansallinen patriotismi. Näin ollen Erilaisten päämäärien tavoittelu on järkipästä vaikkakin usein piilotettua ja tuoton maksimoinnin kustannuksella. (Whittington, 2001.)

Jokainen teoria eroaa näkemykseltään ihmisten kapasiteetista ajatella rationaalisesti sekä toimia tehokkaasti. Ne eroavat huomattavasti strategisen johtamisen näkemyksiltään. Strategiakäytäntöjen tutkijan pitää ymmärtää nämä erot. Näin ollen teorioita voidaan paremmin testata ja tutkia käytännössä. Lisäksi pitää ymmärtää, että mikä perusteoria vastaa parhaiten omiin kokemuksiin ja tarpeisiin. (Whittington, 2001.)

Chian ja Mackayn (2007) mukaan nykyisellään strategiakäytäntöjen tutkimuksissa aktiviteettejä, käytäntöjä ja prosesseja käytetään toistensa synonyymeina sekä tarkastellaan pohjimmiltaan rinnakkaisina ja ovat siten pelkistettävissä yksittäisten toimijoiden toimiin ja aikomuksiin. Tällaisen filosofisen perusennakko-oletuksen jakaminen prosessinäkökulman kanssa luo joukon käsitteellisiä jännitteitä tutkimuksiin. Ensinnäkin toisinaan on perusepäselvyyttä mikä käytännön suhde on prosesseihin ja yksilöllisiin aktiviteetteihin. Toisekseen, koska käytännöt kuten yksilön mikro-prosessit ja aktiviteetti tulkitaan käsitteellisesti rinnakkaisiksi, niin ennakko-oletuksena käytännöt ovat jotain mitä toimijat tekevät. Näin ollen yksittäiset toimijat ovat käytäntöjen alkuunpanijoita pikemmin kuin sosiaalisten käytäntöjen tuotoksia. Tämän johdosta strategian muodostumisen tutkimuksilla on taipumus keskittyä yksilöihin tai erillisiin organisaatioihin sosiaalisen käytännön sijaan. Kolmanneksi on epäselvää pyrkiikö strategiakäytäntöjen tutkimus puolustamaan itseään ainutlaatuisena näkökulmana vai onko tarkoituksena laajentaa strategiaprosessin tutkimisen näkökulmaa. Vaikka strategiakäytäntöjen tutkimus pyrkii näennäisesti erottamaan strategiaprosessien tutkimisen kentästä, silti strategiakäytännön ”teoria käytäntönä” sisältää filosofisen jäännöksen siitä. Tällä

hetkellä strategiakäytännön näkökulman teoreettisella kehityksellä on mahdollisuus kehittää strategian tutkimusta muuksikin kuin vain strategiaproessin tutkimisen laajennukseksi. Tämä suuntaus on näkyvillä jo useissa tutkimuksissa. (Chia & MacKay 2007.)

2.3 Käytänteiden, käytäntöjen ja harjoittajien viitekehys

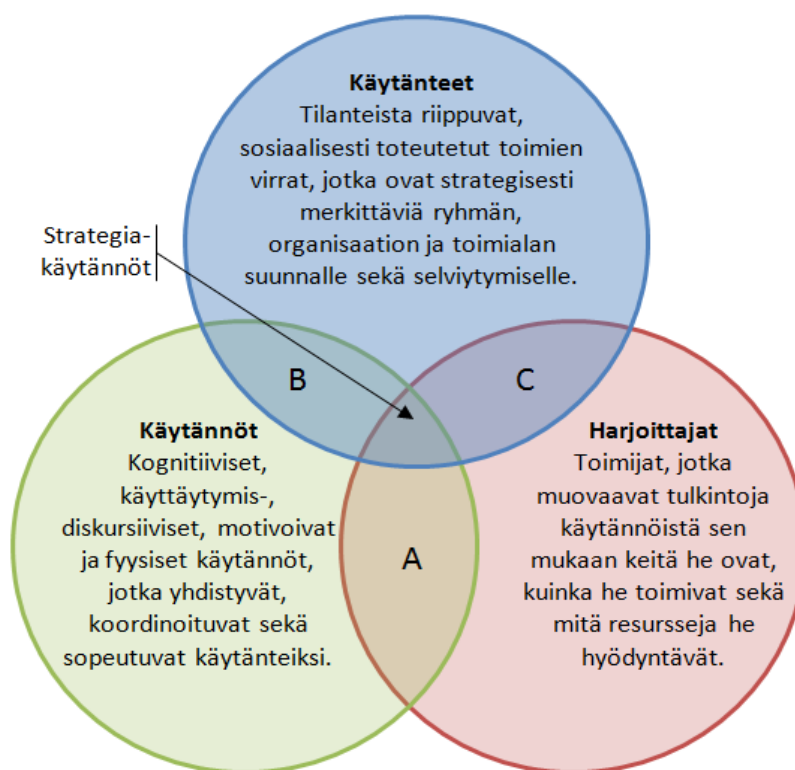
Vaikka strategiakäytäntöjen tutkiminen on kehittynyt viime vuosina, silti sen kehittymiseen vakaaksi tutkimusalueeksi sisältyy paljon haasteita (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007). Seuraavaksi käydään läpi strategiakäytäntöjen tutkimista käytännössä ja tutustaan viiteen aiheeseen liittyvään tutkimusongelmaan. Näihin kysymyksiin voidaan vastata käytänteen, käytäntöjen sekä toimijoita yhdistävän viitekehysten avulla. Viitekehystä on käytetty ratkaisemaan strategiakäytäntöjen tutkimiseen liittyviä haasteita sekä selventämään kuinka niitä voidaan tutkia empiirisesti.

Jotta voidaan ymmärtää ihmisten toiminta osana strategian määrittämistä ja implementointia pitää keskittyä tutkimaan strategiaan liittyvien käytännön harjoittajien toimintaa ja vuorovaikutusta. Johnsonin ym. (2003) tutkimuksen mukaan strategia syntyy ihmisten välisen toiminnan seurauksena. Tämän näkemyksen mukaan organisaatiolla ei ole strategiaa, vaan se on jotain mitä sen jäsenet tekevät. Kuten edellisessä kappaleessa kerrottiin, sosiaalinen konteksti vaikuttaa ihmisten toimintoihin. Strategiakäytäntöjen tutkimuksessa näitä kutsutaan mikro-toiminnoiksi. Näillä toiminnoilla on vakiintuneiden makro-toimintojen ominaisuuksia, jotka mahdollistavat näiden siirtymisen, omaksumisen ja sopeuttamisen erilailla riippuen kontekstista. Strategiakäytäntö-lähestymistapa korostaa mikro- ja makro-näkökulmien välistä selkeää yhteyttä strategiaan sosiaalisena käytäntönä (Jarzabkowski 2004 & Whittington 2006). Strategiakäytäntöjä tutkittaessa käytäntö viittaa sekä yksilöiden tilanteisiin liittyviin tekemisiin (mikro) että erilaisiin yhteiskunnallisesti määriteltyihin tekemisiin (makro). Tämä strategian uudelleen määrittäminen tekemiseksi monella eri sosiaalisella tasolla helpottaa strategiakäytäntöjen tutkimiseen liittyvää ongelmallisuutta. Tässä tutkimuksessa tutkitaan strategiakäytäntöjä sosiaalisessa kontekstissa. (Jarzabkowski ym. 2007.)

Strategiakäytäntöjen tutkiminen käytännössä herättää toistuvasti samoja kysymyksiä. Seuraavat kysymykset ovat teoreettisesti tärkeänä pohjana määrittämässä suuntaa kaikelle tutkimukselle, antaa käytännön tietoa eri näkökulmiin strategiakäytännöistä sekä määrittää analyyttisesti empiirisen tutkimuksen tason ja yksikön (Schatzki, Cetina, Savigny 2001, Whittington 2003.):

- Mitä strategia on?
- Kuka on strategi?
- Mitä strategi tekee?
- Mitä strategien ja heidän tekemisien tutkiminen selvittää?
- Kuinka olemassa oleva organisaatio ja yhteiskuntateoria antavat tietoa strategiakäytäntöjen analysointiin?

Whittington (2006) ehdottaa kolmen eri elementin erottamista käytännön teoriassa: käytänne, käytäntö sekä harjoittajat (ks. kuvio 3).



Kuvio 2. Strategiakäytäntöihin liittyvät käytänteet, käytännöt ja harjoittajat (Jarzabkowski ym. 2007)

Käytänne kuvastaa ihmisen kaikkea toimintaa. Sztompka (1991) tarkentaa tämän laajan määritelmän mikro ja makro-ominaisuuksia ehdottamalla, että se sisältää kaiken mitä on meneillään yhteiskunnassa sekä mitä ihmiset tekevät. Käytänne pitää sisällään erilaisten, hajallaan olevien yksilöiden ja ryhmien toiminnat sekä näiden välisen yhteyden sosiaalisiin, poliittisiin ja taloudellisiin instituutioihin, joissa ihmiset toimivat ja joihin he osallistuvat. (Jarzabkowski ym. 2007)

Reckwitzin (2002: 249) määritelmän mukaan käytäntö on rutiiniomaista käyttäytymistä, joka koostuu useasta toisiinsa yhteydessä olevasta osa-alueesta: ruumiilliset toiminnot, mentaaliset toiminnot, materia ja materian käyttäminen, ymmärtämisen hiljainen tieto, osaaminen, tunnetilat sekä motivoiva tietämys. Edellä mainitut käytännöt liittyvät olennaisesti tekemiseen, koska ne antavat apukeinot käytökselliseen, kognitiiviseen, prosessuaaliseen, diskursiiviseen ja fyysiseen vuorovaikutukseen, sosiaalisesti yhteisen toiminnan saavuttamiseen. Käytettäessä näitä rutiininomaisesti jolloin ne muodostavat toimintatapoja, joita voidaan tutkia ja ymmärtää kuinka strategiset toiminnot muodostuvat. (Jarzabkowski ym. 2007.)

Harjoittajat ovat toimijoita eli yksilöitä, jotka suorittavat käytäntöjä toimiakseen. He ovat vuorovaikutuksessa käytänteihin sekä käytäntöihin. Harjoittajien toimintaan vaikuttavat yhteisöön levinneet käytännöt kuinka käyttäytyä, ajatella, tuntea, tietää ja käyttäytyä. Näitä yhdistämällä, koordinoimalla ja sopeuttamalla tarpeiden mukaan harjoittajilla on mahdollista toimia ja vaikuttaa yhteisöön (Reckwitz 2002). Strategisesta näkökulmasta harjoittajat ovat ilmeisiä analyysin kohteita tutkimuksille ja he ovat aktiivisia toiminnan rakentajia, jolla on merkitystä organisaatiolle ja sen selviytymiselle. He muovaavat strategista toimintaa sen mukaan keitä he ovat, kuinka he toimivat sekä minkä käytäntöjen mukaan he toimivat. (Jarzabkowski ym. 2007.)

Tämä lyhyt yleiskatsaus käytänteisiin, käytäntöihin sekä harjoittajiin muodostaa viitekehyksen, jonka avulla voidaan strategiakäytäntöjä tutkia. Kuten kuvioista 3 voidaan huomata, ne ovat toisistaan erillisiä, toisiinsa liittyviä ja ettei ole mahdollista tutkia yhtä osa-aluetta ottamatta kantaa muihin. Strategiakäytännöt koostuvat käytänteistä, käytännöistä ja harjoittajista. Kaikki aiheeseen liittyvät tutkimuskysymykset liittyvät pakostakin kaikkiin kolmeen osa-alueeseen, mutta

yleensä empiiriset tutkimukset keskittyvät yhteen alueeseen. Alueet on merkitty kuvioon 2 kategorioilla: A, B ja C. (Jarzabkowski ym. 2007.)

Strategian tekeminen sisältää usein kilpailevia ideoita ja ilmauksia. Yksi selitys sille miksi jotkin ideat kristallisoituvat ja tulevat vakiintuneiksi on niiden suostutteleva ja vakuuttava perustelu. Toinen on se, että ne "tehoavat" laajempiin diskursseihin, jotka nähdään houkuttelevana, asianmukaisena, tai muodikkaana sekä edistävät strategioiden kerronnan uskottavuutta. Usein tämä tarkoittaa onnistuneiden strategialausuntojen merkityksen tiivistyvän erityisen tehokkaalla tavalla. Niiden erityiset tekstit ja diskurssit voivat myös sisältää huomattavaa tulkinnan monimuotoisuutta, ja mahdollistaa siten kannatuksen moniarvoisessa organisaatiossa, koska moniselitteiset lausunnot voivat tehoata eri tavoin eri yksilöissä ja ryhmissä. (Gioia & Chittipeddi 1991, Barry & Elmes 1997, Gioia & Thomas 1996.)

2.4 Mitä harjoittajien ja käytäntöjen tutkiminen selvittää?

Kappaleen otsikon kysymys juontaa juurensa kahdenlaisista haasteista. Ensinnäkin strategiakäytäntöihin keskittyvissä tutkimuksissa, joissa empiria liittyy strategian rakentumiseen, voi puuttua strategian seurauksiin liittyvä lopputulos. Toisaalta useat strategiakäytäntötutkimukset, jotka porautuvat syvälle mikro-tasolle kuten esim. Johnsonin ym. (2003) tutkimus antaa tiettyihin tilanteisiin liittyviä vastauksia ja näillä on vähäinen merkitys laajemmassa merkityksessä. Näiden haasteiden huomioiminen on tärkeää tutkittaessa strategiakäytäntöjä, jotta tutkimus olisi uskottava strategisen johtamisen alueella, jossa vallitsevana näkemyksenä on taloudellisen lopputuloksen tarkisteleminen yritys- sekä toimialatasolla. Strategiakäytäntöjä tutkittaessa ei ole tarpeen omaksua perinteisen strategiatutkimuksen tulos-orientoitunutta näkemystä, kuitenkin nämä haasteet on huomioitava määrittämällä tutkittavien strategiakäytäntöjen fokus (A, B tai C kuviossa 3) sekä rajata tutkimusongelma riittävän tarkasti eli mitä ongelmaa tutkimus yrittää ratkaista. (Jarzabkowski ym. 2007.)

Strategiakäytäntöihin keskittyvässä tutkimuksessa pitää strategian määritelmä rinnastaa tilanteesta riippuvaksi, sosiaalisesti aikaan saatuun toimintojen virtaan, joka

määrittää ryhmän, organisaation tai toimialan suunnan ja/tai selviytymisen. Tutkimuksen tavoitteena on selittää uskottavasti joitakin näkökulmia, jotka johtuvat tutkimukseen valitun tason toiminnoista. Vaikka näiden toimintojen seuraukset eivät suoranaisesti liity yritystason tulokseen, johon mikro-tason tilanteita ja toimintoja koskevat strategiatutkimukset yleensä liittyvät, ovat ne siltikin lopputuloksena strategiakäytäntöjen tutkimuksille. Esimerkiksi kuinka yksittäinen strateginen päätös rakentuu strategioiden välisen keskustelun seurauksena. (Samra-Fredericks 2003.)

Retorisia keinoja voidaan käyttää rakentamaan tavoitteiden yhdenmukaisuus erilaisten organisaation käytäntöjen välillä, esimerkiksi yritysten strategioita tiedottamisessa, tai organisaation neuvotteluissa ja päätöksenteon prosesseissa. Retorisen analyysin tarkoituksena ei ole arvioida tietyn väitteen todenmukaisuutta, vaan tutkia mitä retorisia keinoja käytetään muutoksen aikaansaamiseen tai tietyn päätöksen oikeutukseen. Esimerkiksi Sillince ja Mueller (2007) osoittavat kuinka ylimmät johtajat vakuuttivat retorisisella valtuuttamisella keskijohdon toimivallan laajentamisen ja vastuun strategisen muutosprojektissa. Toisaalta Jarzabkowski ym. 2007 ja Sillince (2005) osoittivat kuinka ylimpien johtajien retoriikka loi sitoutumiseen useaan ristiriitaiseen ja kilpailevaan strategiseen tavoitteeseen. Tutkimukset keskittyvät retoriikan strategiseen ja poliittiseen rooliin merkityksen tekemisessä. Vaikka tutkimukset eivät keskity yrityksen tasolla tapahtuviin strategisiin toimintoihin, niin mikro-tason toiminnot selittävät laajempaa strategista muotoutumista. (Sillince 2005, Jarzabkowski ym. 2007, Sillince & Mueller 2007, Jarzabkowski & Seidl 2008.)

Edellä kuvattu tutkiminen johtaa strategiakäytäntöjen tutkimiseen liittyvään toiseen haasteeseen, selittävätkö mikro-tason strategisten toiminnan tutkimuksen löydökset näiden seuraamuksista laajemmassa merkityksessä. Koska käytäntöjen tutkiminen voidaan vakuuttavasti linkittää paremmin makro-tason tapahtumien perusteluille, kuten esim. yrityksen selviytymiselle ja/tai suunnalle, strategiakäytäntöjen tutkimisella on merkitystä makro-tasolla. Kuitenkin tällä haasteella on perustavanlaatuisen vaikutus tutkimukselliseen valintaan mikä käytänteen, käytännön ja harjoittajan välisistä yhteyksistä valitaan tutkimuksen ensisijaiseksi kohteeksi (viitekehyksen kategoriat A, B ja C). Aiemmin mainitun mukaisesti tutkimukset, jotka keskittyvät viitekehyksen kategoriaan A, korostavat harjoittajan ja

käytäntöjen merkitystä strategian tekemisessä. Näillä tutkimuksilla on taipumusta kehittää mikro-tasolle vastauksia, ja makro-tason tuloksien päätellään koostuvan suuremmaksi kokonaisuudeksi käytäntöjen osatekijöistä. Toisaalta tutkimuksissa, joissa keskitytään viitekehyksen kategorioihin B tai C, strategia ajatellaan läheisemmin osaksi suurempaa toimintaa ja kehitetään vastauksia siihen miten ja miksi tietyn tyyppiset toiminnat edeltävät tämän suuremman kokonaisuuden toimintaa. (Jarzabkowski ym. 2007)

Diskurssin erittäin tärkeä merkitys vaikuttamisen saavuttamiseen ymmärryksen jakamisen avulla on yhä laajemmin tunnistettu. Maitlis ja Lawrence (2007) osoittivat ymmärryksen jakamisen olevan perustavanlaatuista johtajuuden toimintaa, joka perustuu diskursiivisena kykyä kertoa tarina oikealla tavalla oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Tämä oli mahdollista vaikka he eivät empiirisesti tutkineet tätä diskursiivista kykyä. Sonenshein (2006) osoitti kuinka johtajat käyttävät tiettyä kielenkäyttöä vaihtoehtoja myydessään. Toisaalta Rouleau ja Balogun (2011) esittivät diskursiivisen kyvykkyyden, esimiehen taidon asiantuntevasti muotoilla ja jakaa viesti, joka on merkitsevä, puoleensavetävä ja vastustamaton toiminnan asiayhteydessä. Tämä taito piilee toisiinsa liittyvissä ”keskustelun suorittamisessa” sekä ”kohtauksen asettamisessa”, joita kontekstiin sidonnaisen tiedon sanallisten, symbolisten ja sosio-kulttuuristen järjestelmät vahvistavat. Kaplan (2008) tuo ilmi kehystyskäytäntöjen roolin tietyn näkökulman oikeutuksen rakentamisessa moninaisten sidosryhmien kesken ja näin ollen strategisten päätösten yhteisymmärryksen rakentamisessa. (Maitlis 2005, Sonenshein 2006, Maitlis & Lawrence 2007, Kaplan 2008, Rouleau & Balogun 2011.)

Merkityksellistämisen tutkiminen osana strategian kehittämistä ja muutosta korostaa puhumisen roolia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa osana strategiatyötä. Esimerkiksi tutkimus kuinka keskijohto vaikuttaa ylempään johtajistoon strategisten keskustelujen kautta paljastaa keskusteleavan luonteen mekanismeja, joilla keskijohto luo yhteisymmärrystä muutokseen tai myyvät ideoita ylemmälle johdolle. Toisaalta Rouleau (2005) on tutkinut puhekielen mekanismeja, joilla keskijohto kääntää strategiaa ja asiakkaiden kurinalaisuutta hyväksyä muutos. Balogun ja Johnson (2004) painottavat keskijohdon puheen roolia tulkintojen tuottamisessa siitä, mitä heidän odotetaan tekevän erilaisilla muutoksen seurauksena. Tähän ei kuulu pelkästään

pystysuoraan tapahtuva vuorovaikutus ylemmän johdon kanssa, joka sisältää tiimien perehdytykset, seminaarit ja muut dokumentaatiot vaan lisäksi myös sivusuuntainen vuorovaikutusta keskenään tarinoiden ja huhujen jakamisen muodossa. (Dutton, Ashford, O'Neil, Lawrence 2001, Balogun & Johnson 2004, Rouleau 2005.)

Strategiakäytäntöjen tutkimuksessa voi olla haasteellista selvittää tuloksien merkittävyyttä makro-tasolla yritykselle tai toimialalle. Suosituksen mukaan strategiakäytäntöjen tutkimuksien lopputuloksilla, lähtien alimmalta ihmistoiminnan mikro-tasolta laajemmalle laitos-tasolle, voi olla merkitystä yritykselle riippuen tutkimuskohteesta. Strategiakäytäntöjen tutkimisen haasteena ei siten ole tuloksien yltäminen määritellyn ulkopuolelle vaan tutkimuskohteen riittävän tarkka määrittäminen sekä tutkimussuunnitelman suunnitteleminen siten, että sen mukaan voidaan tutkimuskohteen tulokset osoittaa riittävällä tasolla. (Jarzabkowski ym. 2007)

2.5 Strategiakäytäntöjen tutkimisen teoria

Toistuva kysymys strategiakäytäntöihin liittyvissä keskusteluissa on: mikä strategiakäytäntöjen teoreettinen lähtökohta on ja mikä on tämän suhde olemassa oleviin organisaatio- sekä sosiaaliteorioihin. Strategiakäytäntöjen tutkimusalueelle ei ole tunnusomaista, että mitä teoriaa sovelletaan vaan ennemmin mitä ongelmaa selvitetään. Tutkimuksen pääfokuksena on strategioiden määrittäminen, mitä he tekevät sekä miksi ja miten tekemiset vaikuttavat sosiaalisesti aikaan saatuun strategiseen toimintaan. (Johnson ym. 2003, Jarzabkowski ym. 2007.)

Olemassa oleva strategiatutkimus, kuten esimerkiksi dynaaminen kyvykkyys, resurssipohjainen näkemys, tietämyspohjainen näkemys ja strategian prosessiteoria voi saada lisävalaistusta ongelmakenttäänsä käytännöllistä lähestymistapaa käyttäen. Balogun ja ym. (2003) mukaan aihealue ei tarvitse uusia teorioita itsessään edellisen vuoksi, vaan osaa nykyisistä teorioista voidaan käyttää tutkittaessa viitekehyksen määrittämiä strategisia ongelmia, sekä kehittämään uudenlaisia menetelmiä ja tutkimussuunnitelmia). Tämän lisäksi voidaan syventää tietoa kuinka strategia on muodostettu käyttäen edellä mainittua kolmea tutkimustasoa ja yksikköä. (Balogun ym. 2003, Jarzabkowski ym. 2007.)

Strategiaan ja muutokseen liittyvissä tutkimuksissa merkityksellistäminen yleensä käsitteellistetään merkityksen rakentamisen ja uudelleenrakentamisen sosiaaliseksi prosessiksi, jonka avulla johtajat luovat ymmärrystä itselle ja toisille muuttuviin organisaation yhteyksiin ja ympäristöihin. Organisaation jäsenet tulkitsevat ympäristöään jaksottaisena ja jatkuvana prosessina toimiessaan muiden kanssa. Näin he rakentavat merkityksiä, jotka mahdollistaa ymmärtää maailmaa ja toimia yhtenäisesti. (Gioia & Chittipeddi 1991, Maitlis 2005, Rouleau & Balogun 2011.)

Merkityksellistäminen on organisaatiomuutosten keskeinen prosessi, koska muutos vaatii kognitiivista uudelleen suuntautumista. Muutos tapahtuu jaetun tulkinnan rakenteissa, jotka ohjaavat miten organisaation jäsenet käsittävät organisaation ja ympäristön. Tämä olettaus on johtanut strategisen merkityksellistämiseen liittyvien tutkimuksien keskittymisen ylempien johtajien ymmärryksen jakamiseen. Näillä tarkoitetaan keskustelevia ja kerronnallisia prosesseja joiden avulla johtajat yrittävät vaikuttaa muiden organisaatiossa toimivien merkityksellistämiseen uudelleen ohjatakseen heidän ymmärtämistä muutoksen aikana. Ymmärryksen jakamisen tutkiminen keskittyy yleensä tutkimaan kuinka johtajat vaikuttavat muiden saamiin merkityksiin, tulkintoihin ja ymmärryksiin, merkityksellistämisen ja ymmärryksen jakamisen kautta. (Gioia & Chittipeddi 1991, Maitlis & Lawrence 2007, Balogun ym. 2014.)

Faircloughin (2003) mukaan strategiadiskurssin pitää kytkeä materiaan, joka koostuu strategiatyöhön liittyvistä sosio-materiaalisista käytännöistä, kuten tussitaulut, fläppitaulut, post-it laput, esityslistat ja erityisesti strategiakokouksiin ja strategiakäytäntöihin liittyvien huoneiden ja paikkojen järjestelyt sekä tilaratkaisut. Rouleauin ja Balogunin (2011) ovat kytkeneet diskurssin myös psykologiaan, heidän tutkimuksensa keskeisenä teemana ovat diskurssiin liittyvän vallan esiintymisen kognitiiviset näkökulmat, jotka liittyvät strategisen merkityksellistämiseen. Lisäksi Mantere ja Vaara (2008) yhdistävät diskurssin myös sosiaalisuuteen, valta ja vaikutusvalta vaikuttavat omakohtaisuuden ja valtasuhteen määräytymiseen strategiakäytäntöihin liittyvien toimijoiden välillä. (Fairclough 2003, Whittington 2006, Jarzabkowski & Seidl 2008, Mantere & Vaara 2008, Rouleau & Balogun 2011.)

Chia ja MacKay (2007) pyrkivät artikkelissaan osaltaan kehittämään strategiakäytäntöjen tutkimuksen näkökulmaa. Tämä saavutetaan uudelleen maadoittamalla näkökulma käytännön sosiaalteoriaan, joka välttää metodologista individualismia ja järkkymättä keskittyy sosiaalisiin käytäntöihin itsessään strategian muodostumisen perustana. Kaikkein alkukantaisemmassa muodossaan metodologinen individualismi olettaa, että jokainen yksilö on erillinen, rajattu oma kokonaisuus, joka on suhteessa ympäristöönsä kontaktilinjojen avulla ja näin ollen jättää sen peruserityisluonteen koskemattomaksi. Väittäjä perustuu Chian (2004) sekä Chian ja Holtin (2006) tutkimuksiin, jotka ovat etsineet filosofian käytännöllisyyden taitteen ja sosiaalisen teorian herkkyyden sisällyttämiseen kasvavaan strategiakäytäntöjen tutkimukseen. Laajentaakseen tätä työtä Chia ja MacKay ovat kehittäneet jälki-prosessuaalinen -termin viittaamaan käytäntöjen tarkasteluun, joka ilmaisee tapahtumien, yksilöiden sekä tekemisien käytännön-kompleksien ilmentymisen; ontologinen prioriteetti myönnetään käytäntöjen immanentille logiikalle enemmän kuin toimijoille ja edustajille. He määrittävät käytännöistä ilmenneen immanentin logiikan strategiaksi ja heidän mielestään käytännön strategian muodostumisen teorian pitää laittaa käytännön-kompleksisuudet teoreettisen analyysin keskelle. (Chia & MacKay 2007.)

Chian ja MacKayn (2007) mielestä jälki-prosessuaalisella lähestymistavalla on useita seurauksia käytäntöjen tutkimukseen. Hankalana ongelmana on, kuinka strategiakäytäntöjen tutkijat voisivat tutkia ja teorioida käytäntöjä jos ne ovat julistamattomia, läsnä olevia ja näkymättömiä elementtejä. Näiden käytäntöjen tutkimisen ongelma on sosiaalteorian jatkuva ja keskeneräinen tehtävä. Ratkaisu vaatii tervettä järkeä ja teoreettista kehittelyä tiukan määrittämisen sijaan. Strategiakäytäntöjen tutkimuskentän kirjallisuuden mukaan lähestymistavat käytäntöjen tutkimuksiin ovat hyvin monimuotoista. Chia ja MacKay ovat tästä yhtä mieltä, vaikka vastaavasti heidän mielestään pitäisi tarkistaa analyysin teoreettista yksikköä menetelmiin liittyvien huolenaiheiden tilalla. He väittävät, että yksilöiden ja organisaatioiden sekä prosessien, aktiviteettien ja käytäntöjen sijaan käytännöt ja niihin liittyvät säännönmukaisuudet muodostavat strategiakäytäntöjen tutkimuksen keskipisteen. Tämä johtuu siitä, että seurannan aikana todettu toimien johdonmukaisuus antaa väärän kuvan läsnä olevasta strategiasta, joka siirtyy

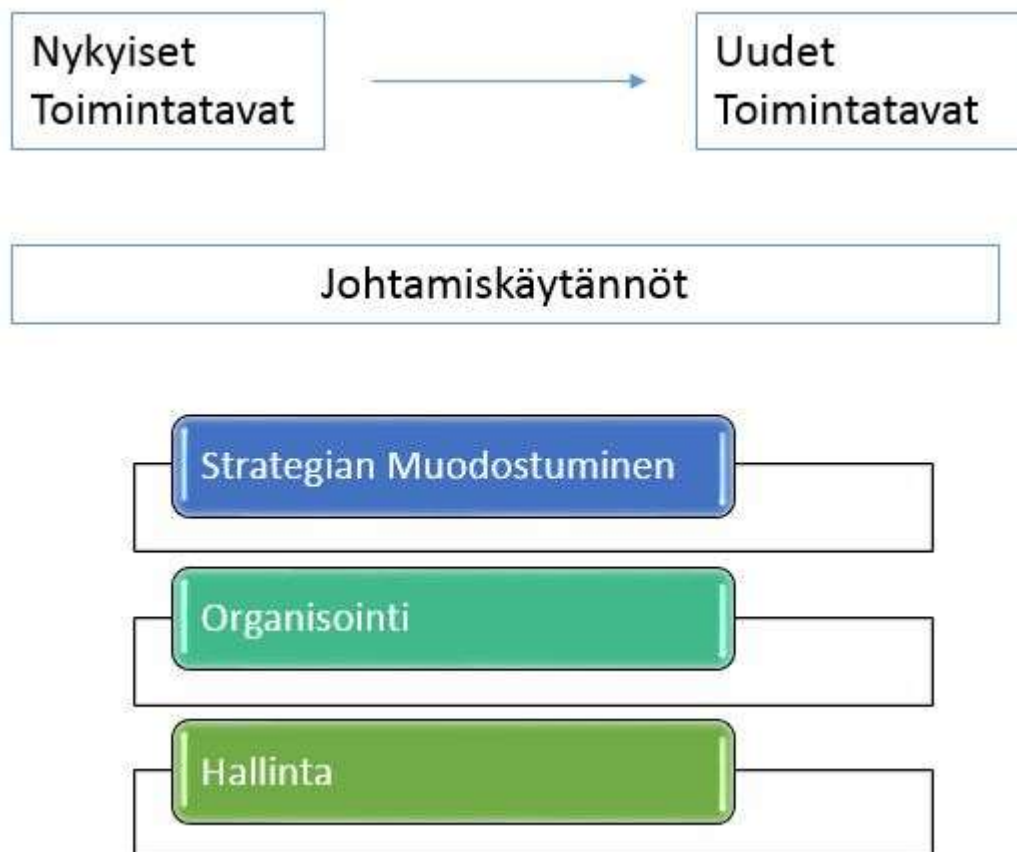
historiallisesti ja kulttuurillisesti jokapäiväisissä käytännöissä. (Chia & MacKay 2007.)

2.6 Tutkimuksen viitekehys

Tässä tutkimuksessa tutkitaan tukevatko yrityksen johtamiskäytännöt aiotun strategian realisoitumista toteutuneena strategiana. Tutkimuksessa keskitytään johtamiskäytäntöihin, jotka liittyvät strategian määrittämiseen, muodostamiseen sekä toteuttamiseen. Strategian määrittämisen käytäntöihin kuuluvat Whittingtonin esittelemän mallin mukaan konseptit, työkalut ja käytetyt tekniikat, kuten esimerkiksi kilpailuympäristön ja kompetenssien analysoiminen, suunnittelutyökalut, tavoitteiden asettaminen, organisointi ja suunnittelu. Toisaalta näihin johtamiskäytäntöihin kuuluvat sosiaaliset käytännöt, joita strategiatyöntekijät pitävät keskeisinä strategian muodostamiseen ja toteuttamiseen, näitä ovat palaverit, prosessit, tavat, rituaalit ja niin edelleen. Johtamiskäytännöt jäsentävät jokapäiväisen strategiatyön virran. Whittingtonin mukaan käytännöt ovat sekä oikeutetusti hyväksytyä että hyvin harjoiteltua, toiston kautta opittua tekemistä. (Whittington 2002.)

Tutkimus keskittyy edellä esiteltyyn käytänteiden, käytäntöjen ja harjoittajien yhdistävän viitekehysten alueeseen A, joka yhdistää käytännöt sekä harjoittajat. Tutkimus korostaa näiden merkitystä strategian realisoimisessa. Tarkoituksena on kehittää vastauksia mikro-tasolle, ja makro-tason tuloksien päätellään koostuvan suuremmaksi kokonaisuudeksi käytäntöjen osatekijöistä. Tutkimuksessa pyritään tutkimaan myös Carter, Clegg ja Kornberger (2008) tutkimuksessaan mainitsema tekemättä jättäminen ja näin ollen avataan strategiakäytäntöjen tutkimuskenttää. Heidän mielestään tekemisen lisäksi on välttämätöntä tutkia myös mitä ei tehdä, mitä ei harjoiteta sekä mitä ei sanota käyttämällä ulkoisten sidosryhmien artikulaatiota ilmaisemaan mitä voisi olla mutta ei ole. Lisäksi he ihmettelevät miksi Minzbergin näkemyksiä strategian emergenttitydestä ei huomioida strategiakäytäntöjen tutkimiseen liittyvässä keskustelussa vaikka hän on arvostettu strategiatutkija sekä hänen lanseeraama emergentti strategia linkittyy oleellisesti tähän työhön. (Carter ym. 2008)

Tutkittaessa mikro-tason tapahtumien vaikutusta makrotasolle on pyritty ottamaan huomioon Carterin ym. (2008) määrittämiin strategiakäytäntöjen tutkimiseen liittyvä tutkimusongelmat: Missä olosuhteissa ja millä perusteella voidaan olettaa, että tietty strateginen päätös johtaa ennakoitavaan syy-seuraus -suhteeseen? Kuviossa 4 on esitelty tutkimuksessa käytetty toimintatavat ja johtamiskäytännöt yhdistävä -viitekehys. Johtamiskäytännöt on ryhmitelty kolmeen pääkategoriaan: Strategian muodostamisen käytännöt, organisointi ja hallinta. Nämä eivät ole erillisiä vaiheita strategiaprosessissa tai ne eivät ole olemassa yksittäisinä ilmiöinä vaan ilmaisevat käytännönläheisiä näkemyksiä strategiaan. (Carter ym. 2008.)



Kuvio 3. Toimintatavat ja johtamiskäytännöt yhdistävä viitekehys

Strategian muodostumisen avainkysymys on osallistujien ymmärrys strategiasta ja sen suhteesta heidän omaan työhönsä. Tällä tarkoitetaan prosessia, jolla he hakevat merkitystä omalle työlleen ja sen suhdetta organisaation strategiaan. Tämä prosessi on Mintzbergin ja Watersin (1985) näkemys toteutuneen strategian muodostumisesta. Heidän mukaansa toteutunut strategia muodostuu toimijoiden toimintojen kautta.

Strategian muodostuminen sisältää sekä strategian toteuttamisen että strategian määrittämisen, koska strategia ilmentyy toimeenpanevien ja operatiivisten yhteistoimintojen muodostamana mallina. (Mantere 2005.)

Organisointikäytännöt johtavat toiminnan oikeutukseen: mitä on sovittu oikeanlaiseksi toiminnaksi strategian mukaan, kuinka yksilöiden ja yksiköiden tehtävät vastaavat strategiaa, kuka on veloitettu sekä kenen on sallittua toimia ja niin edelleen. Weickin (1979) mukaan edellä kuvattu laillistus on välttämätöntä organisoitumisen onnistumiseksi: ”yhteisymmärryksessä vahvistettu kielioppi moniselitteisyyden vähentämiseksi järkevien toisiinsa liittyvien toimintojen avulla”. Hän väittää, että organisoituminen vaatii ihmisten tekevän erilaisia toisiinsa liittyviä asioita ja tämä vaatii oikeutuksen toiminnalle. Strategiaa voidaan todellakin pitää päätekijänä toiminnan oikeutukselle ja vain oikeutettuina pidetyillä strategioilla on mahdollisuus onnistua. (Mantere 2005.)

Hallinnan käytännöt määrittävät kuinka resurssit, kuten raha, työ ja tietotaito ovat jakautuneet organisaatiossa. Nämä käytännöt ovat tarpeellisia, koska pelkkä harjoittajien ymmärrys oman toiminnan merkityksestä strategian muodostumisen kannalta sekä minkälaista toimintaa odotetaan tai ei kannateta hänen asemassaan, ei yksistään riitä. Heidän on myös voitava hyödyntää tarvittavia resursseja olennaisten toimintojen toteuttamiseen, ja näin ollen resurssien jakautumista voidaan pitää hallintana. (Mantere 2005.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN AINEISTO

Laadulliset menetelmät ovat saaneet tärkeän aseman etenkin liikkeenjohdon ja yritystalouden ilmiöiden tutkimisessa. Usein johtamiseen, organisaatioihin ja markkinoihin liittyvän ilmiön tutkiminen vaatii yritysten lähestymistä laadullisella menetelmällä ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta perinteisen tilastometodin sijaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös tuottaa tietoa käytännön liikkeen johtajia varten, jolloin voidaan tarjota tiedeyhteisössä kehitettyjä ideoita suoraan yritystalouden hyödynnettäväksi. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005.)

3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on yksi yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Se on empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä tai enintään muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tietyn rajatun ympäristön tapahtumaa tai toimintaa. Yleensä tarkoituksena on tutkia intensiivisesti tiettyä, tavallisesti jotakin sosiaalista kohdetta, esimerkiksi yritystä tai yrityksen osaa – osastoa, tulosityksikköä, esikuntaa. Tutkimuskohde voi olla myös toiminnallinen, kuten esim. prosessi. Kyseessä on tutkimusote, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. (Koskinen ym. 2005)

Tapaustutkimuksen avulla saavutetaan tarkkuutta sekä lisätään monimutkaisuuden ymmärrystä liiketaloustieteisiin. Toisena etuna menetelmä pakottaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti varsin realistisesti kuvatussa ympäristössä. Tavallisesti tutkimuksessa käytettävä tapaus on kohdistettu ja tarkka, jolloin kysymyksen asettelu ja teoria määrää aineiston keruuta sekä aineisto kerätään huolellisemmin. Kiinnostuksen kohteena olevat asiat painottuvat voimakkaasti ja muut asiat jäävät taustatiedoiksi. (Koskinen ym. 2005)

Tutkimusasetelma on toimintasuunnitelma, joka mahdollistaa johtopäätösten tekemisen alustavista kysymyksistä. Se kuvaa logiikan, jonka avulla aineisto linkittyy väitteisiin. Lisäksi asetelma sisältää periaatteet tulosten tulkitsemiseksi.

Tapaustutkimuksessa ei ole olemassa mitään tilastollisen päättelyn kaltaista täsmällistä metodologiaa tulosten tulkitsemiseksi. Tämän sijaan pitää keskittyä laadun parantamiseen, joka onnistuu parhaiten huolellisella aineiston keruulla ja perusteellisella tulkintavaiheella – johtolankojen seuraaminen vaatii aikaa. (Koskinen ym. 2005)

Tässä tutkimuksessa on käytetty yhtä tapausta, tarkoituksena on lisätä ymmärrystä johtamismenetelmien vaikutuksesta strategian toteutumiseen tietyssä yrityksessä. Toisaalta tarkoituksena on päästä tarkastelemaan yritystä, josta ei ole aiempaa tutkimustietoa. Tutkimusmenetelmän valinta perustuu tarpeelle saada syvällistä tietoa strategisen johtamisen käytännöistä, ja koska tutkitaan tosielämän monimutkaisia asioita niin tapaustutkimuksen avulla päästään syvälle tutkittavaan aiheeseen.

3.2 Haastattelumenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelujen käyttö useastakin syystä. Ensiksikin strategia- ja johtamiskäytäntöjen tutkimuksen kannalta on oleellista saada rikasta ja monipuolista aineistoa tutkittavasta kohteesta, jolloin tiedon laatu nousee oleelliseksi tekijäksi. Koskisen ja kumppaneiden mukaan haastattelu on usein ainoa keino kerätä ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Haastatteluissa on mahdollisuus varmistaa mielipiteiden ja kuultujen ajatusten tulkinnat ja tämä pienentää virheen mahdollisuutta. Aikataulullisesti haastattelu on huomattavasti nopeampi keino kerätä aineistoa verrattuna havainnointiin. Näiden lisäksi tutkijalla ei ollut pääsyä yrityksen dokumentteihin tai muihin yrityksen käytössä oleviin materiaaleihin. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksen lähteenä sekä perustietojen hankintaan on käytetty yrityksen julkisia kotisivuja. Toimitusjohtajan haastatteluissa käytiin läpi joitakin yrityksen sisäisiä dokumentteja, mutta näitä ei ollut mahdollista ottaa mukaan varsinaisiin lähteisiin. (Koskinen ym. 2005)

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käyttäen, tätä tapaa kutsutaan suomessa myös teemahaastatteluksi. Tämä on käytetyin menetelmä kvalitatiivisen aineiston keräämiseen liiketaloustieteissä. Teemahaastattelu on tehokas menetelmä, jossa tutkija voi ohjata haastattelua sitä

ihan täysin kontrolloimatta. Teemahaastattelu on keskustelua ja sillä etukäteen päätetty tarkoitus, joten se ei ole tavallista arkikeskustelua. Näin ollen kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista käsin. Tutkijan tehtävänä on kysymyksiä kysyminen sekä vastauksien kuunteleminen, lisäksi pitää välttää kiistelyä haastateltavan kanssa. (Koskinen ym. 2005)

3.3 Aineiston kerääminen

Haastattelutilanteiden teemat on valittu etukäteen, eikä niiden käsittelyjärjestyksellä ole tutkimuksen kannalta ratkaisevaa merkitystä. Haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin ja halutessaan ehdottaa uusia aiheita. Haastattelurungon avulla varmistetaan tarvittavien kysymyksiä esittäminen sekä pidetään keskustelu luontevana ja tämän avulla aineisto saadaan sidottua käsillä olevaan tutkimusongelmaan. (Koskinen ym. 2005)

Tutkimus alkoi kirjallisuuteen tutustumisella, näin saatiin kuva aihealueesta julkaistuista tutkimuksista ja mitä asioita strategiakäytäntöjen tutkimukseen liittyy, lisäksi perehdyttiin toteutuneen strategiaprosessin tutkimuskenttään. Kohdeyritys oli selvillä jo alkuvaiheessa ja haastatteluiden teemat valikoituivat nopeasti teoriaan tutustuessa. Haastattelut suoritettiin nopeassa tahdissa ja aluksi määritelty tutkimusongelma täsmentyi aineiston keräämisen aikana. Haastatteluiden jälkeen oli helppo tarkentaa tutkimusongelmaa ja se selkeytyikin nopeasti.

Tehtäessä laadullista tutkimusta aineistoa tarvitaan juuri sen verran kuin tutkimusongelman ja aiheen kannalta on välttämätöntä. Hirsjärven ja kumppanien mukaan aineistoa kerätään siihen asti kunnes uudet tapaukset eivät enää tuo uutta tietoa tutkimusongelmaan ja aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään. Tällöin puhutaan aineisto kylläntymisestä eli saturaatiosta. Tämän voidaan ajatella olevan myös yhteydessä tulosten yleistettävyyteen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997.)

Haastatteluihin valittiin henkilöitä, joilla oletettiin olevan parhaiten tietoa kohdeyrityksen tutkittavasta ilmiöstä. Laajaan kattavuuteen pyrittiin kysymällä haastateltavilta henkilöiltä myös ketä muita tulee tutkimuksissa haastatella. Ensimmäisenä haastatteluvuorossa oli yrityksen toimitusjohtaja, jonka kanssa

yhdessä sovittiin kattava lista haastateltavista henkilöistä. Näin saatiin huomioitua organisaation rakenne sekä tiedettiin kuka osaa vastata tutkimuksessa käytettäviin teemoihin. Tutkimuksen haastatellut henkilöt ja kuvaukset on listattu alla olevassa Taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt

Haastateltava	Kuvaus
Toimitusjohtaja	Yksi yrityksen perustajista, toimi useissa tehtävissä yrityksessä.
Henkilöstövastaava	Vastaa yrityksen jokapäiväisestä toiminnasta, taloudellisen tilanteen seuranta.
Pääarkkitehti	Vastaa kaikkien tuotteiden arkkitehtuurista sekä johtoryhmän jäsen.
Yrityskumppani	Yksi yrityksen perustajista, toimi useissa tehtävissä yrityksessä, mukaan lukien johtoryhmässä.

Aineiston kerääminen tapahtui tutkimalla yrityksen kotisivuja sekä tutkimuksen tärkeimpänä lähteenä on yrityksen työntekijöiden kanssa käydyt haastattelut. Haastattelut käytiin alkuvuodesta 2014 tammikuun ja maaliskuun välisenä aikana. Tutkimuksen haastattelut olivat teema-haastatteluja. Haastateltavia henkilöitä oli neljä, joista ensimmäisenä haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa. Kaikki haastattelut tallennettiin myöhempiä litterointia ja analysointia varten.

3.4 Aineiston analyysi

Koskisen ja ym. (2005) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin yritysten käytäntöjen tutkimiseen. Kytkennät ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole itsestään kuitenkaan selviä ja joudutaan käyttämään monenlaisia näyttöjä hyvään tulokseen pääsemiseksi. Tutkimus kohdentuu yleensä tiettyyn prosessiin, toimintoon tai osastoon, tapahtumasarjaan tai historiaan ja sen avulla on mahdollisuus ymmärtää tapahtumien kulkua ja muutoksia entistä paremmin. Tyypillisimpiä käytettyjä aineistoja laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot, joita on käytetty myös tämä tutkimuksen tekemisessä. Useista lähteistä käytettäessä voidaan tutkia monenlaisia seikkoja, kuten esim. historiaa ja asenteita. Lisäksi tämä sallii ”triangulaation”, joka parantaa ”konstruktivalideettia”. Tutkijan konstruktion voidaan luottaa varmemmin eri menetelmien tuottaessa saman tuloksen kuin käytettäessä vain yhtä menetelmää. Tapaustutkimuksessa olisi suositeltavaa käyttää tietokantaa, joka koostuu kahdesta eri kokoelmasta: Aineisto sekä raportti. Aineisto sisältää tapaustutkimusnootit, dokumentit, taulukot ja kerätyt kertomukset. Raportti on tutkijan tuottamaa aineistoa, kuten artikkelit, raportit ja kirjat. Lisäksi tutkijan päättelyketju olisi hyvä olla ulkoisen havainnoijan seurattavissa, näin voidaan parantaa reliabiliteettia. (Koskinen ym. 2005)

Laadullisen tutkimuksen ongelmallisoin vaihe on tulkintojen tekeminen, eikä muodollisia ohjeita ole oikeastaan olemassa. Tutkimuksen tunnusmerkkinä on tulkintojen päättelyssä, jotka voidaan saattaa keskusteluun aiempien tutkimusten kanssa. Tutkimusta tehtäessä joudutaan tekemään muutamia tutkimusta ohjaavia perusvalintoja, joista yksi tärkeimmistä on yksityiskohtaisempaan tarkasteluun valittavien aineistojen osat. Useimmiten nämä valinnat tehdään teoreettisilla perusteilla tai ainakin tutkimuskirjallisuudessa käydyn keskustelun pohjalta. Myös tieteen ulkopuoliset asiat vaikuttavat valintoihin, kuten kansalaiskeskustelu, ihmisten käsitykset ja lisäksi useasti rahoittajien näkemykset aiheen kiinnostavuudesta ohjaavat valintoja. Tieteellisiä tavoitteita omaavan tutkimuksen valintojen pitäisi perustua tieteellisen kirjallisuuden kannalta keskeisiin kysymyksiin tai ainakin induktiiviseen työprosessiin, jonka pitää saattaa keskusteluun aiemman tieteellisen kirjallisuuden kanssa. Käytännössä päätöksentekijöiden näkemykset saavat enemmän

huomiota ja siten tieteelliset perusteet saavat vähemmän huomiota. (Koskinen ym. 2005)

Viitekehyksen käytännöt on muodostettu haastattelujen teemoituksen avulla. Haastattelujen ensimmäisen läpikäynnin tuloksena niistä ilmeni 8 eri kategoriaa, jotka sitten asteittain muodostivat olennaiset kategoriat. Kyseessä on induktiivinen menetelmä ja suomeksi tämä tarkoittaa lähinnä aineistolähtöistä teoriaa vaikka termi ei ole vakiintunut. Prosessissa etsittiin sellaisia uusia tapauksia, jotka auttoivat elaboroimaan tietoisesti tulkintaa ja tätä jatkettiin kunnes tulkinta ei enää muuttunut. Metodin toinen osa eteni neljässä vaiheessa. Aluksi aineisto koodattiin luokkiin matalalla abstraktiotasolla. Näin syntyneet ideat koottiin huomioiksi ja muistioiksi. Tämän jälkeen koodatut luokat yhdisteltiin yleisemmiksi luokiksi ja alettiin tutkia niiden keskinäisiä suhteita. Kolmannessa vaiheessa prosessia jatkettiin kunnes luokitusjärjestelmä ei enää muuttunut. Viimeisenä vaiheena näin kehitetty teoria kirjoitettiin tulkinnaksi ja samalla luokat muodostavat tutkimuksen kappaleiden nimiä. Haastattelujen teemoituksen jälkeen johtamiskäytännöt ovat kategorisoitu sen mukaan tukevatko vai estävätkö käytännöt strategian mukaista toimintaa. Käytännön puuttuessa on kyseinen käytäntö otettu mukaan strategian toteuttamista estäviin käytäntöihin luokittelussa.

3.5 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Koskisen ja kumppaneiden mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään termejä reliabiliteetti ja validiteetti tavallisesti silloin kun halutaan arvioida kuinka luotettavana voidaan jotakin tutkimusta tai siinä esitettyä väitettä pitää. Vaikka nämä ovat keskeisiä tutkimuksen laadun parantamiseen tähtäviä välineitä, on silti hyvä muistaa mitä varten tutkimus on tehty. Tutkimus ei tähtää ainoastaan virheettömyyteen, tutkimuksen oikeutus on viime kädessä uusi tieto. Reliabiliteetille ja validiteetille ei saa antaa liian suurta painoarvoa, koska periaatteet ovat konservatiivisia sekä johtavat helposti riskien välttämiseen. (Koskinen ym. 2005)

Validiteetti osoittaa Grönforsin (1982) mukaan sitä kuinka hyvin analyysissä käsitellyt indikaattori ilmaisevat sitä, mitä niiden on tarkoitus ilmaista. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen validiteettiin. Sisäistä validiteettia on

tutkimuksessa, jossa eri teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen. Sisäisen validiteetin tarkistus edellyttää tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti ilmaisee tulkintojen yleistettävyyttä muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validiteetti tarkastelun avulla pyritään ehkäisemään kaksi tutkimuksen kannalta keskeistä virhepäätelmää eli tilanteet, joissa uskomme jonkin asian olevan tosi vaikka se ei sitä ole tai päinvastoin. Validi tieto tarkoittaa yleisimmillään käytännössä sitä, että tutkimuksen löydökset eivät perustu esimerkiksi vääriin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty poikkeuksellisesta tilanteesta. Tämän lisäksi tulokset pitäisi olla myös yleistettävissä – vähintäänkin yleistettävyyteen liittyvien perusasioiden eli populaation ja yleistyksen virheellisyyden todennäköisyyden pitäisi olla tiedossa. Sisäinen validiteetti tarkoittaa käännettynä lähinnä velvoitetta olla konsistentti ja on siksi kriteerinä epämääräinen. (Grönfors 1982.)

Grönfors määrittelee reliabiliteetin, tutkimuksen tai mittauksen kyvyksi antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, kyseessä on siis ristiriidattomuus. Aineisto voi olla reliaabeli vaikka se ei olisi validi, mutta jos se ei ole reliaabeli niin se ei voi olla validi. Hänen mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Reliabiliteetin tarkistukset voidaan jakaa neljään eri ryhmään. Yhdenmukaisuuden avulla tarkistetaan miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa. Instrumentin tarkkuus määrittää toistuvan ilmiön havainnointitarkkuuden, tätä voidaan varmistaa havainnoimalla samaa asiaa useasti tai kysymällä samaa kysymystä eri muodossa toistamiseen. Instrumentin objektiivisuus tarkistaa miten pitkälle muut ymmärtävät havainnoinnin tekijän tarkoituksen, tätä voidaan varmistaa käyttämällä useaa havainnoijaa saman kohteen tutkinnassa. Näiden lisäksi ilmiön jatkuvuus ilmaisee jonkin havainnon jatkuvan samankaltaisuuden. (Grönfors 1982.)

Tämän tutkimuksen validiteettia pyritään kasvattamaan aineiston valinnalla, siten että aineisto kuvaa tutkittavaa aihetta mahdollisimman luotettavasti ja monipuolisesti. Tutkimuksen luotettavuutta parannetaan tutkimusalueen mahdollisimman tarkalla rajauksella, eli tulokset sekä niistä saadut johtopäätökset tullaan rajaamaan niitä koskeviin ilmiöihin, jotka tulevat esille aineistosta. Aineistoista vedettävät johtopäätökset perustellaan mahdollisimman tarkasti sekä

niihin johtaneet päättelyketjut tuodaan esille, jotta lukija voi itse tehdä havainnot tutkimuksen luotettavuudesta.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

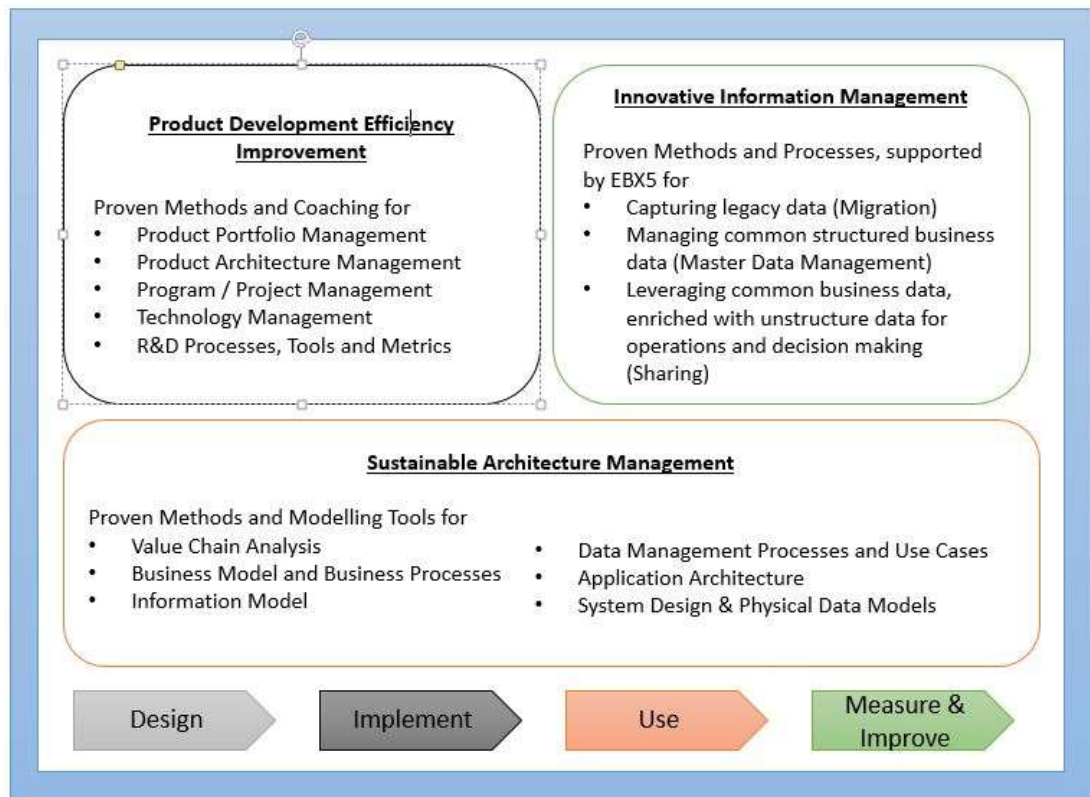
Tässä tutkimuksessa kuvataan IT-konsultaatiota tarjoavan yrityksen työkäytäntöjä sekä niitä ratkaisuja ja tapahtumia, joiden kautta yrityksen strategia muodostuu. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ole mahdollista rakentaa täydellistä kuvaa strategian muodostumisesta, mutta tutkimuksen merkittävyyttä lisää sen monipuolinen ja rikas kuvaus yrityksen johtamiskäytännöistä sekä niiden vaikutuksesta strategian muodostumiseen. Tarkoituksena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytää uusia tosiasioita strategisen johtamisen käytännöistä.

4.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on pieni alle 20 hengen IT-alan konsultaatiota tarjoava yritys. Yrityksen ovat perustaneet neljä henkilöä, jotka myös muodostavat sen nykyisen hallituksen. Perustajista kaksi henkilöä on pääomistajia, joiden ideasta yritys on alun perin syntynyt. Yrityksessä on lisäksi muodostettu johtoryhmä, johon kuuluu hallitusjäsenten lisäksi pääarkkitehti, myyntijohtaja sekä henkilöstöhallinnosta vastaava henkilö. Näiden lisäksi yrityksessä on määritelty ohjausryhmä, johon kuuluu hallituksen jäsenet, pääarkkitehti, myyntijohtaja sekä sisäisten kehityshankkeiden vetäjä. Tämä ryhmä vastaa strategisesta suunnittelusta, eikä niinkään käytännön asioiden hoitamisesta. Ryhmä kutsutaan kokoon tarvittaessa ja se kokoontuu useammin kuin yrityksen hallitus.

Yritys tarjoaa muille yrityksille konsultaatiota, joka sisältää strategian kehittämis- tai arvioimishankkeita. Nämä sisältävät keskitettyjä analyysseja, ehdotuksia, kyselytutkimuksia, analyysseja sekä toimenpidesuunnitelmia. Lisäksi heillä on tiedonhallinnan osa-alueesta vahva asiantuntijuus siitä miten asiat pitäisi tehdä eivätkä he siten mielellään jäisi vain analyysitasolle vaan haluaisivat olla myös parantamassa asiakkaan toimintatapoja. Yritys toimii yhteistyössä Orchestra Networksin kanssa MDM-osa-alueella, jolloin lisenssi tulee heiltä ja kohdeyritys tarjoaa käyttöönotto-konsultaatiota. Orchestra Networksin usean toimialueen Master Data Management -ratkaisu EBX5 täydentää yrityksen kestävän kokonaisarkkitehtuuri-pohjaista tarjontaa. Se mahdollistaa tarjota kestävää, ketterää

ja laajennettavissa olevaa tiedonhallinnan ratkaisuja asiakkaille. Yrityksen tarjontaa on kuvattu kuviossa 5. (Consulting 2012.)



Kuvio 4. Yrityksen tarjonta. (Consulting 2012.)

Yritys tarjoaa johtavaa asiantuntemusta ympäri maailman käyttäen ketteriä ratkaisuja haastavissa liiketoimintaympäristöjen uudistushankkeisiin. Yrityksen keskeisiä painopistealueita ovat: Tuotekehityksen tehostamisohjelma, kestävä arkkitehtuurin hallinta ja innovatiivinen tiedonhallinta. Heidän tarjontansa on yhdistelmä kustannustehokkaita ratkaisuja, todistettuja menetelmiä sekä vankka voiton tavoitteluun suuntautunut kokemus. (Consulting 2012.)

4.1.1 Asiakassegmentti

Yrityksen toimitusjohtaja on työskennellyt pitkään pk-sektorilla ja on todennut, ettei se ole markkina-alueena strategisesti kovin kannattavaa. Hänen mukaansa Suomessa on paljon yrityksiä, joille olisi tarvetta heidän tarjoamalle konsultoinnille tai työlle. Toisaalta heidän mielestään yritykset Suomessa ovat niin pieniä, että niillä ei ole

varaa ostaa ulkopuolisia palveluita. Tästä johtuen yrityksen asiakassegmentti koostuu suurista ja keskisuurista yrityksistä. Toimitusjohtajan näkemys yrityksen strategiasta on klassisen näkökulman mukaan suunniteltu ja harkittu. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että yritys on joutunut keskittymään vain tietyn kokoluokan yrityksiin ja siten yrityksen strategia on osittain muodostunut evoluutionääriseen näkemyksen mukaisesti. Koska ulkoiset toimijat ovat vaikuttaneet yrityksen strategiaan ja käytäntöihin, voidaan myös näitä pitää yrityksen strategeina. Yrityksen tavoitteena on saada pitkäaikaisia hankkeita muilta suurilta yrityksiltä ja tämä jättää mahdollisen potentiaalin käyttämättä, jossa voitaisiin palvella pienempiä toimijoita. Näiltä osin voitaisiin strategiaa soveltaa muotoutuvaa ideologiaa, ja olisi mahdollista vastata paremmin markkinoiden kysyntään.

Yritys toimii EBX5:n ainoana edustajana pohjoismaissa. Toimitusjohtajan mukaan edustus tulee olemaan merkitsevässä asemassa viennin kasvattamisessa. Myynti tarkoittaa myös muita toimeksiantoja: tuotetiedon hallintaa, tuotteen elinkaaren hallintaa ja liiketoimintakriittisen perustiedon hallinta sekä näihin liittyviä projekteja. IT-konsultaatio yhdistettynä tuotekehitysosaamiseen tulee todennäköisesti olemaan yksi toimialueista mihin ovat siirtymässä, tai ainakin aluetta ollaan vahvistamassa jos he eivät siirry kokonaan. Haastatteluiden perusteella vuonna 2013 yrityksen ulkomaan vienti ei edennyt suunnitellusti, eikä toimijoilla ei ollut selkeää näkemystä siitä, mitä tilanteen korjaamiseksi voisi tehdä. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että yritys lisää tuotteen myyntityötä ja tämän toivotaan lisäävät konsultaatiotyön tarvetta.

4.1.2 Pitkän aikavälin strategia

Yrityksen pitkän aikavälin strategia on muuttunut vuosien saatossa ja toiminta on hakenut muotoaan. Toimitusjohtajan mukaan yritys elää asiakastarpeiden mukaan, mikä kuvastaa evoluutionääristä strategista näkemystä. Tätä näkemystä vahvistaa myös se, että yrityksessä on todettu, ettei toiminta pienten sekä keskisuurten asiakasyrityksien kanssa ole taloudellisesti kannattavaa. Voidaankin todeta ettei yritys ole voinut pitää kiinni suunnitellusta pitkä aikavälin strategiastaan, vaan yrityksen strategia on mukautunut markkinoiden mukaan. Yrityksellä on ollut

toimintaa Kazakstanissa, mutta se on joutunut pienentämään panostusta siihen markkina-alueeseen.

Toimitusjohtajan mukaan yrityksen tavoitteena on olla yksi kolmesta johtavasta brändistä maailmassa tuotekehityksen konsultoinnin alalla vuoteen 2020 mennessä. Yrityksen suunnitelmallinen kasvustrategia on hyvin perinteisen strategianäkemyksen mukainen. Tavoitteena on saavuttaa hyviä tuloksia kotimaassa, jonka jälkeen on tarkoitus laajentaa ulkomaille. Tämä kuvastaa hyvin Ruohosen (2007:10) raportissa kuvattua usean suomalaisen yrityksen strategiaa, jossa päädytään pienen riskin ja pienen tuoton toimintaan. Tutkimuksessa ei selvinnyt, että ovatko yrityksen investoinnit riittävän suuria globaaliin laajentumiseen. Ruohosen (2007:19) raportin mukaan on haastavampaa hakea kasvua kotimaisista markkinoilta kuin syntymästään globaalit yritykset, joissa kansainvälinen toiminta on otettu heti alusta alkaen huomioon. (Ruohonen 2007.)

4.2 Strategian muodostuminen

Ilmennyt strategia koostuu aiotusta strategiasta sekä toteutuneesta strategiasta. Yrityksessä on määriteltä oma prosessi strategian määrittämiseksi. Päivittäisen tekemisen lisäksi strategien muodostamiseen pyritään vaikuttamaan ymmärryksen jakamisen kautta, mikä ilmenee muun muassa vuosittain järjestettävänä tiimipäivänä.

4.2.1 Strategian määrittämisprosessi

Yrityksessä strategiatyön vuosirytmä on selkeästi jaoteltu ja tämä tuli esille useassa eri haastattelussa. Strategian määrittämisestä vastaa yhtiön hallitus ja strategian toteutumista seurataan neljännesvuosittain. Vuosittainen sykli on kuvattuna kuviossa 6. Yrityksen vuosittainen strategian määrittäminen suoritetaan joulukuun ja tammikuun aikana. Yrityksen määriteltä strategia on koostettuna PowerPointesitykseen. Tämän pohjalta luodaan toimintasuunnitelma, jonka perusteella yrityksen johtoryhmä toimintaa johtaa. Tarkoituksellista strategiaa ei vielä haastattelujen ajankohtana ollut saatu jalkautettua, eikä siten sen toteutumisesta ollut vielä tietoa. Työntekijöiden osallistuminen strategian määrittämiseen näyttää prosessin mukaan olevan hyvin vähäistä, tai osallistuminen keskittyy lähinnä jaksottaiseen tiedon

jakamiseen. Mantereen (2005:170) mukaan sitoutuminen uusiin toimintatapoihin olisi luontevampaa jos yrityksen työntekijät voisivat osallistua enemmän määritystyöhön. (Mantere 2005.)



Kuvio 5. Strategiatyön vuosirytmii

Yrityksen työntekijät ovat osittain provisiopalkalla olevia ja strategian määritystyöhön osallistumisesta saa saman korvauksen kuin provisio olisi. Näin on pyritty lisäämään työntekijöiden osallistumista tähän prosessiin. Aiemmin ei ollut korvausta määritettynä ja he olisivat mieluummin tehneet laskutettavaa työtä. Toimitusjohtajan mukaan provision käyttö on hyvä tapa lisätä työntekijöiden osallistumista strategian määrittämiseen ja osaltaan helpottaa uusien toimintatapojen jalkauttamista. Näin toimien mahdollistetaan ilmenneen strategiaan olevan lähempänä tarkoituksellista strategiaa.

Haastatteluissa ilmeni, että yrityksessä olisi kiinnostusta tietää ovatko strategiset oikeaksi osoittautuneet valinnat olleet vain sattumaa ja onko tämän todentamiseen olemassa työkaluja. Osaltaan tämän seurannan ongelmana voidaan pitää sitä, että strategian toteutumista ei seurata riittävällä tasolla. Usea haastateltava mainitsi budjetin seurannan, mutta strategian toteutumisen seuranta ei tutkimuksessa saatu todennettua.

4.2.2 Tiimipäivät

Yrityksellä on tiimipäivä yleensä kahdesti vuodessa ja siihen osallistuu koko henkilöstö. Toimitusjohtaja kuuntelee mielellään ihmisten näkemyksiä, koska pitää yrityksen työntekijöitä innovatiivisina. Lisäksi johtokaksikko kokee olevansa avoimia ja pitää keskusteluyhteyttä alaisten kanssa toimivana: *”Tiimipäivä on semmoinen yhteinen, jossa saadaan keskustella, käydä läpi ajatusta ja miten se (strategia) on toteutunut”*. Yrityksen uuden strategian ymmärryksen jakaminen kulminoituu tulossa olevaan tiimipäivään. Strategisen muutoksen myötä yhtiön koko visuaalinen ilme muuttuu, ja tämän johdosta myös myyntimateriaalit päivittyvät sekä kotisivut uudistuvat. Kaikki edellä mainitut muutokset on tarkoitus tehdä ennen tiimipäivää. Haastattelujen mukaan yrityksen työntekijät ovat jakautuneet strategian suunnittelijoihin sekä toteuttajiin. Toisaalta muutoksien tekeminen etukäteen vaikeuttaa uuden strategiaan mukaisen toimintaan sitoutumista sekä sen toteutumista. Toimitusjohtajan haastattelussa ei tullut ilmi kuinka uusi strategia aiotaan esitellä tiimipäivien aikana ja näin ollen ei voida todeta kuinka selkeästi tai missä muodossa uusi strategia on määritettynä.

4.2.3 Merkityksellistäminen sekä ymmärryksen jakaminen

Edellisen kappaleen mukaan organisaation uuden strategian merkityksellistäminen ja jakaminen keskittyy aika vahvasti tulevaan tiimipäivään. Riskinä tässä lähestymistavassa on diskurssin yhdensuuntaisuus ja siitä mahdollisesti johtuva jaetun tulkinnan puuttuminen. Näin ollen yksittäisillä henkilöillä voi olla erilaisia tulkintoja halutusta strategisesta suunnasta. Toimitusjohtajan haastattelun perusteella yrityksessä on avoin ja keskusteleva ilmapiiri strategiseen suunnitteluun liittyen. Tutkimuksen perusteella osa työntekijöistä kokee olevansa strategiatyön ulkopuolella. Lisäksi yrityksessä uuden strategian mukaiset muutokset tehdään ennen kuin näistä muutoksista ilmoitetaan tai keskustellaan henkilöstön kanssa. Myös hallituksen jäsenten väliset näkemykset tiimipäivien sisällöstä poikkeavat toisistaan. Toimitusjohtajan näkemyksen mukaan tiimipäivän tarkoituksena oli osallistaa ihmisiä strategiatyöhön, mutta toisen hallituksen jäsenen näkemyksen mukaan strategiat ovat päätetty jo etukäteen: *”Tiimipäivät pari kertaa vuodessa, jossa voidaan ehkä käydä läpi niitä päätettyjä strategioita”*.

Yhtiön hallitus vastaa yrityksen strategian työstämisestä. Suunniteltu strategia koostetaan PowerPoint-esitykseen, jota käydään läpi neljännesvuosittain. Strategian pohjalta yrityksessä tuotetaan toimintasuunnitelma, jota johtoryhmä operoi. Lisäksi yrityksen budjettia seurataan laskentataulukko-ohjelmiston avulla. Yrityksessä toimii strateginen työryhmä ja jos halutaan toteuttaa uusia liiketoimintoja tai siirtyä uusille alueille, niin ne pitää käydä tässä työryhmässä läpi.

4.3 Hallinta

Tutkimuksen perusteella yrityksen toimijoilla ei ollut selvää kuvaa kuinka yrityksen hallinta-rutiinit aiotaan muuttaa vastaamaan uuden strategian mukaista toimintaa. Toimijoilla ei siten välttämättä ole riittävästi resursseja uuden strategian toteuttamiseen. Toisekseen tämä toimintatapa kannustaa jatkamaan vanhoja toimintatapoja. Tutkimuksen perusteella yrityksessä voitaisiin parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua strategian määrittäytööhön, jolloin voitaisiin parantaa määritetyn strategian toteutumista sekä uusien toimintatapojen omaksumista.

4.3.1 Uuden strategian mukainen toiminta

Tutkimusta tehtäessä yrityksissä oli meneillään strategian terävöittäminen. Yrityksen henkilöstöpäällikön mukaan yrityksellä on ollut ratkaisukeskeinen näkemys konsultaatioon, jolloin ajallisesti pienemmällä panoksella saadaan merkittäviä tuloksia aikaan asiakasyrityksessä. Toisaalta toimitusjohtajan mukaan yrityksen tavoitteena on saada pitkäaikaisia hankkeita asiakasyrityksistä. Tällöin asiakkuus lähtee liikkeelle pienestä 1-2 päivän mittaisesta toimeksiannosta, jonka jälkeen on tavoitteena jatkaa pidempänä 1-3 vuoden mittaisena hankkeena. Nämä kaksi erisuuntaista näkemystä selittyvät osittain sillä, että asiakasyritykset eivät ole vielä valmiita ratkaisukeskeiseen ajattelumalliin. Lisäksi osa työntekijöistä työskentelee pitkäaikaisissa asiakasprojekteissa eivätkä ole osallistuneet uuden strategian määrittämiseen tai eivät ole tietoisia uudesta strategiasta. Tämän johdosta voidaan toisaalta päätellä kohdeyrityksen ajautuneen osittain kahden strategian mukaiseen asiakastoimintaan. Nykyisten toimien vahvat ohjausrutiinit sekä yrityksen hierarkkisuus ja jaoteltu organisaatorakenne vaikeuttavat tarkoituksen mukaisen

strategian toteutumista. Yrityksen suhteellisen pieni henkilöstö mahdollistaa matalan organisaatorakenteen sekä olisi helposti järjestettävissä avoin keskusteluyhteys asiakasprojekteissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Näin toimien voitaisiin tehostaa uusien toimintatapojen käyttöönottoa.

Yritys on panostanut entistä enemmän sisäiseen tuotekehitykseen. Tämän tuloksena on tuotettu arkkitehtuurituotteen viitekehys, joka sisältää tarkat ohjeistukset, mallit ja esitysmateriaalit. Viitekehystä käytetään työn ohjaukseen asiakkaan tilatessa työtä. Tuotekehityksen jälkeen on ilmennyt, että arkkitehtuuriin liittyvään konsultaatioon on kysyntää ja tämä on johtanut yrityksen strategiseen muutokseen sekä yrityksen tuotetarjonnan muuttumiseen. Yrityksellä on nyt yksityiskohtaisia tuotteita, joille voidaan määrittää hinta eikä tunti-laskutusperustetta enää ole. Myynnin pitää etsiä uuden kohderyhmän mukaisia asiakkaita kun ennen myytiin resursseja.

Strateginen muutos on tarkoitus toteuttaa organisaatioon ylhäältä alaspäin, joka ei ole osallistumisen ja sitoutumisen kannalta paras tapa toteuttaa muutosta. Strategisen muutoksen aloittaminen ilman riittävää tiedon jakamista voi johtaa siihen, ettei toteutunut strategia seuraa riittävällä tasolla aiottua strategiaa. Toisaalta vaarana on vanhojen toimintatapojen jatkaminen organisaatiossa ja siten toteutunut strategia poikkeaa merkittävästi tarkoituksellisesta strategiasta. Yrityksessä pitäisi keskittyä tiedon jakamiseen sekä siirtämiseen, jotta uusi strategia saataisiin paremmin toteutettua. Vaikka tuleva tiimipäivä keskittyy uuden strategian toteuttamisen aloittamiseen, niin päivän aikana tapahtuvaan strategiseen keskusteluun on ladattu liikaa odotuksia uusien toimintatapojen sisäistämiseen. Vaarana tässä lähestymistavassa on, että strateginen keskustelu voi helposti jäädä yksipuoleiseksi, ja menetetään ymmärryksen jakaminen sekä tekemiseen tarvittava vuorovaikutuksen mahdollisuus.

Haastattelujen perusteella yrityksen kahdella pääomistajalla on yrityksen henkinen johtajuus sekä visio yrityksestä. He vetävät kehitystä ja yrityksen hallitus toimii päättävänä elimenä. Toimitusjohtajan haastattelussa ilmeni, että yrityksen pääomistajat haluavat pitää yrityksen ilmapiiriä avoimena ja keskustelevana. Näin toimien voidaan käytännön tasolla parantaa uusien toimintatapojen käyttöönottamista.

4.3.2 Strategisen johtamisen käytännöt

Näkemykset strategisen johtamisen käytännöistä vaihteli suuresti eri haastateltavien välillä, eikä tutkimuksessa saatu täyttä selvyyttä näistä käytännöistä. Toimitusjohtajan mukaan käytössä on vuosittainen strategiasykli, mutta muiden henkilöiden haastattelut eivät täysin tukeneet tätä näkemystä. Tämä sama näkemysero henkilöstön välillä tuli ilmi myös muissa asiayhteyksissä. Strategiatyöhön liittyviä materiaaleja ei ollut tutkimuksen tekemiseen pyynnöistä huolimatta saatavilla, joten olemassa olevia käytäntöjen todentaminen oli haastavaa. Esimerkkinä näkemys toimitusjohtajan mainitseman strategiatyön vuosisyklisestä erään haastateltavan mukaan: *”Sanotaanko sillain, että ehkä se on kerran vuodessa semmoinen kierros, että sitä tarkastellaan ja mietitään porukalla ja yritetään ehkä kaventaa sitä vielä, että missä bisneksessä halutaan olla mukana.”* Toimitusjohtajan näkemyksen mukaan strategian määrittäminen on selkeä ja kaikilla tiedossa. Eriävät näkemykset voivat aiheuttaa sen, että yrityksen johtajat luulevat uusien toimintamallien olevan käytössä vaikka näin ei välttämättä käytännössä olisikaan.

Haastatteluiden mukaan strategisen muutoksen mukanaan tuomat muutokset tehdään ennen tiimipäiviä sekä ilman erillistä kommunikaatiota. Yrityksen strateginen suunnan muutos on merkittävä ja se vaikuttaa jopa yrityksen identiteettiin. Tämän toimintatapa voidaan todeta korostavan työntekijöiden eriarvostamista strategiatyössä. Lisäksi näin toimien yrityksessä ei varata riittävästi aikaa ymmärryksen jakamiseen, ja näin ollen strategisen muutoksen toteuttaminen vaikeutuu.

Tutkimuksen haastatteluiden perusteella yrityksen johtaminen ja strategiatyö on hyvin tulosorientoitunutta, esimerkiksi useassa haastattelussa mainittiin tulosbudjetin seuranta. Tämä on sidoksissa vanhaan tapaan toimia ja osaltaan kannustaa jatkamaan työskentelyä vanhojen toimintatapojen mukaisesti. Tutkimuksessa ei tullut ilmi miten ja kuinka paljon yritys on varautunut investoimaan uuden strategian toteuttamiseen. Jos muutoksen toteuttamiseen ei varata riittävästi resursseja, on hyvin todennäköistä, että yrityksen vanhat toimintatavat tulevat säilymään.

4.4 Organisointi

Yrityksen organisoinnin kannalta voidaan huomioda muutamia uuden strategian toteutumisen estäviä seikkoja. Haastatteluissa ei tullut ilmi, että organisointia tultaisiin muuttamaan tai onko organisoinnin muuttamisen tarvetta yrityksessä etukäteen pohdittu. Yritykseltä näyttää puuttuvan strategian toteuttamisen suunnittelu sekä yksilölliset urasuunnitelmat, jotka paremmin mahdollistaisivat uuden strategian toteutumisen. Näiden lisäksi organisoinnin adaptoituvuutta uuden tavan mukaiseen toimintaan ei voitu tutkimuksessa todentaa.

4.4.1 Organisoitumisen käytännöt

Haastatteluissa tuli ilmi, että osa yrityksen työntekijöistä työskentelee pitkissä asiakasprojekteissa sekä useassa tapauksessa jatkavat tämän jälkeen asiakkaalla eri tehtävissä. Tämän johdosta nämä henkilöt eivät voi siten osallistua yrityksen sisäiseen kehitystyöhön. Uuden strategian sisäistäminen on helpompaa sille osaa henkilökuntaa, joka on ollut mukana arkkitehtuurituotteen kehittämisessä. Yrityksen pääarkkitehdin mukaan muiden henkilöiden osalta uuden strategian jalkauttaminen vaatii toimenpiteitä: *”Tällä hetkellä mun vastuulla on aika suuri osa siitä strategian implementoinnista ja siitä, että meidän tekeminen on strategian mukaista”*. Hänen mukaansa tarpeellisia toimenpiteitä ovat sisäinen koulutus sekä ajattelutavan muutos. Näihin panostamalla olisi mahdollista saada toteutuva strategia seuraamaan tarkemmin tarkoituksellista strategiaa.

Toisaalta strategian suunnittelusta sekä toteuttamisesta vastaa yrityksen johtoryhmä. Näiden lisäksi strategisen muutoksen toteuttamisen seuranta on myös yrityksen johtoryhmällä. Näiden kahden kokoonpanon lisäksi yhtiössä on määritelty ohjausryhmä, joka vastaa yrityksen päivittäisestä käytännön tekemisestä. Yrityksen muut työntekijät ovat keskeisesti asiakasprojekteissa eivätkä osallistu sisäiseen kehitykseen. Uuden strategian toteuttamiseksi organisaation pitäisi toimia kollektiivisesti. Tutkimuksen mukaan yrityksessä vaikuttaa olevan erillisiä kokonaisuuksia ja näiden yhdenmukaisen toiminnan varmistaminen parantaa tarkoituksellisen strategian toteuttamista.

Yrityksen strateginen muutos on alkanut jo aiemmin ja on käytössä joissakin asiakasprojekteissa. Myyntiorganisaation sekä sisäisten kompetenssien osalta muutos on kesken. Pääarkkitehdin mukaan myyntiorganisaatio ei ole vielä löytänyt uuden strategian mukaisia asiakasryhmiä, tosin myynnistä vastaa eri henkilöt. Ihmisiä ei voida siirtää kesken asiakasprojektien vaan heidät täytyisi siirtää sopivaan asiakasprojektiin, jossa riittävä kompetenssin kehitys tapahtuisi. Käytännössä henkilökunta on nyt jakautunut kahtia: niihin, jotka ovat olleet määrittämässä strategiaa sekä niihin, jotka ovat laskutuksessa ja muissa tehtävissä. Pääarkkitehdin mielestä laskutettavassa työssä olevat kokevat olevansa ulkopuolisia: *”Nythän se ongelma on, että näkyy selvästi, että on ne kaksi leiriä”*. Yrityksen organisaatorakenne vaikuttaa siiloutuneelta, mikä vaikeuttaa uuden strategian toteuttamista. Työntekijät ovat sitoutuneet nykyisiin työtehtäviinsä ja keskittyvät vain niihin. Tämän voidaan olettaa vaikuttavan kielteisesti uusiin kehityshankkeisiin. Osaltaan strategian toteuttamista vaikeuttaa yrityksen yhteisön väljä keskinäinen linkittyminen.

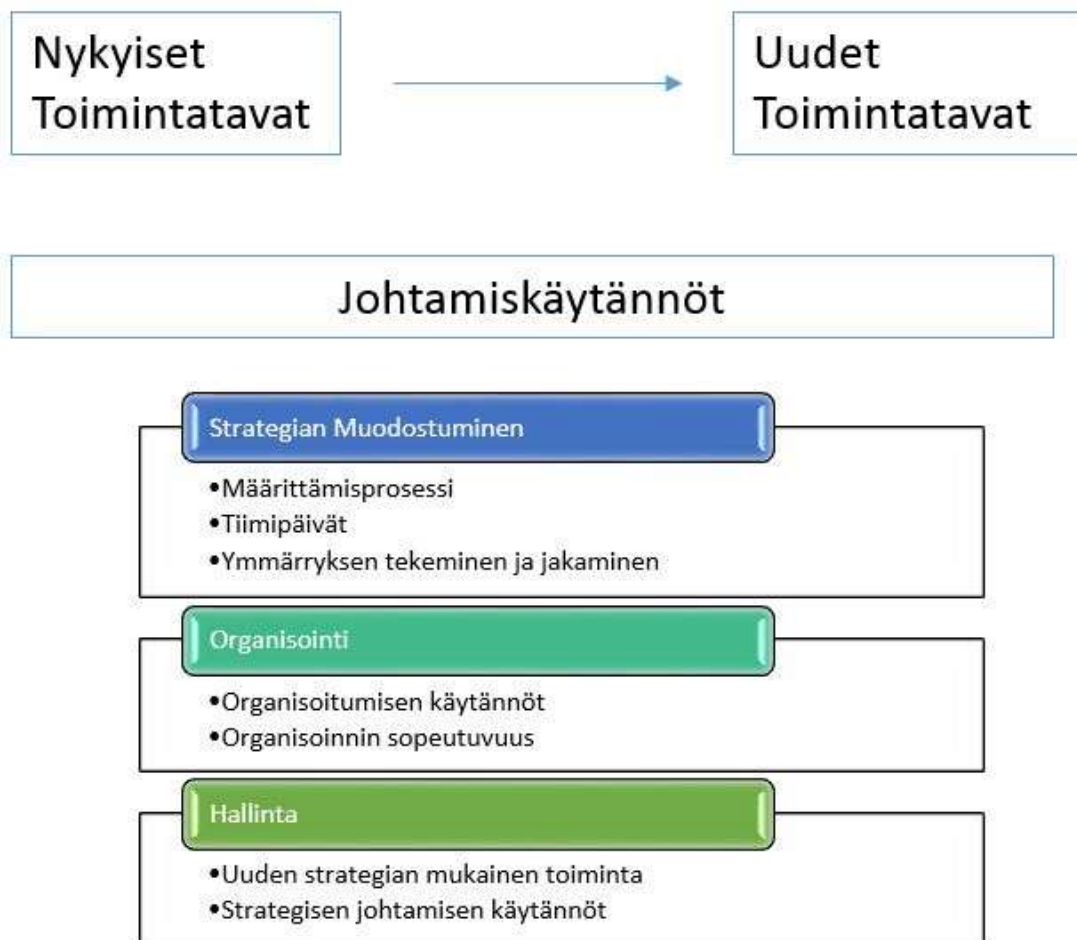
4.4.2 Organisoinnin sopeutuvuus

Yrityksessä on kokoonsa nähden määritetty monta eri sisäistä sidosryhmää. Lisäksi strategian toteuttajia ei oteta mukaan strategiseen suunnitteluun. Kuten aiemmin mainittiin, yrityksen työntekijät ovat tavallaan jakautuneet kahteen osaan. Yrityksen organisoituminen sekä ylhäältä alaspäin suuntautuva strateginen johtaminen voivat osaltaan vaikeuttaa strategian toteuttamista. Työntekijät ovat vahvasti kiinni vanhoissa projekteissa ja tutkimuksen mukaan näiden työntekijöiden saaminen mukaan toteuttamaan uuden strategian mukaista toimintaa todettiin puutteelliseksi. Tutkimuksen perusteella haasteena on se, että toiminnan taso ja suunnittelun taso elävät ilmeisesti kumpikin omaa elämäänsä, ja tämä voi aiheuttaa haasteita uuden strategian toteutumiselle. Organisoinnin osalta se on haasteellista, koska uusi toiminta vaatii todennäköisesti uudenlaista organisoitumista. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, muutoksen haasteellisuus on yrityksessä tiedostettu. Kuitenkin suunnitelmia yksilöllisten kehityssuunnitelmien tekemiseen tai toimintatapojen muuttamiseen ei ollut tehty. Vaarana tässä lähestymistavassa on, että yrityksen toiminta ei käytännön tasolla tule muuttumaan vaan toiminta jatkuu samoin kuten ennenkin.

4.5 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tässä tutkimuksessa tutkittiin yrityksen johtamiskäytäntöjen vaikutusta strategian toteutumiseen. Tutkimuksen tutkimuskysymyksenä oli: Tukevatko yrityksen johtamiskäytännöt strategian toteuttamista. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena eräässä Oululaisessa IT-konsultaatioon erikoistuneessa yrityksessä.

Tutkimuksessa käytettiin toimintamallit ja käytännöt yhdistävää viitekehystä. Viitekehyksessä on kolme johtamiskäytäntöjen pääkategoriaa: Strategian muodostamisen käytännöt, organisointi ja hallinta. Tutkimustulosten perusteella viitekehykseen lisättiin näihin kategorioihin alaluokat ja ne ovat esitettyinä kuviossa 7. Tutkimuksen löydökset on jaoteltu edellä mainittuihin alaluokkiin.



Kuvio 6. Tutkimustulosten perusteella päivitetty viitekehys

Yrityksellä on olemassa oma prosessi strategian määrittämiseen ja tämä prosessi etenee vuosittaisessa syklissä. Työntekijöiden osallistuminen strategian määrittäytyöhön koettiin kuitenkin ongelmalliseksi. Tämän lisäksi tutkimuksessa ei löytynyt näyttöä päätetyn strategian toteutumisen seurannasta. Toisaalta yrityksessä ollaan kiinnostuneita saamaan lisää tietoa, että onko oikeaksi osoittautuneen toteutuneen strategian muodostuminen ollut sattumaa ja kuinka tätä asiaa voidaan seurata.

Kommunikointi uudesta strategiasta on suunniteltu tulevaan tiimipäivään, jossa yrityksen uusi strategia esitellään koko henkilöstölle. Uuden strategian mukainen toiminta on jo osittain käynnissä sekä siihen liittyviä muutoksia oli tarkoitus toteuttaa ennen tiimipäivää. Nämä seikat vähentävät henkilöstön sitoutumista uuden strategian mukaiseen toimintaan sekä vaikuttavat strategian toteutumiseen, kuten Mantere (2005) toteaa artikkelissaan. (Mantere 2005.)

Tutkimuksen mukaan uuteen strategiaan liittyvä merkityksellistäminen ja jakaminen keskittyvät voimakkaasti tulevaan tiimipäivään. Näkemys strategiatyöhön liittyvistä keskusteluista sekä tiedonjakamista vaihteli eri työntekijöiden välillä. Lisäksi tiimipäivän aikana tapahtuva tiedonjakaminen koettiin erilaiseksi eri haastateltavien välillä. Toimitusjohtajan mukaan yrityksessä käydään keskusteluita työntekijöiden kanssa strategiaa määritettäessä. Toisessa haastattelussa ilmeni, että työntekijät kokivat yrityksessä olevan kaksi eri leiriä strategiatyöhön liittyen.

Tutkimuksessa ilmeni, että yrityksen johtamiskulttuuri klassisen näkemyksen mukainen ja strategista muutosta ajetaan voimakkaasti ylhäältä alaspäin. Osaltaan muutosta estävät nykyisen toimien vahvat ohjausrutiinit sekä yrityksen hierarkia ja jaoteltu organisaatorakenne. Yrityksen toiminnassa oli havaittavissa kahden eri strategian mukaista toimintaa asiakasprojekteissa, mitä osittain selittää yrityksen strateginen siirtymävaihe.

Näkemykset yrityksen strategisen johtamisen käytännöistä vaihteli haastateltavien välillä. Yrityksessä on määritelty strategiatyön vuosisykli, mutta ilmeisesti tämän osalta kommunikointi ei ole täysin onnistunut. Toisekseen strategisten muutosten toteuttaminen ilman riittävää kommunikointia vaikeuttaa osaltaan sen toteuttamista.

Käytännössä yrityksen henkilökunta on nyt jakautunut kahtia: niihin, jotka ovat olleen määrittämässä strategiaa sekä niihin, jotka ovat olleet laskutuksessa ja muissa tehtävissä. Ihmisiä pitäisi pystyä siirtämään asiakasprojekteihin, missä uuden strategian mukaisen toiminnan kompetenssien kehitys tapahtuisi. Edellisen lisäksi tutkimuksessa ei havaittu, että yrityksellä olisi tehtynä yksilölliset kehityssuunnitelmia tai suunnitelmia toimintatapojen muuttamiseen.

Vuorovaikutuksen merkitys osana strategiaprosessia ja muutostilanteissa on huomattava. Tutkimuksen aikana havaittiin mahdollisia ongelmakohtia niin johtamiskäytäntöihin kuin kommunikointiinkin liittyen. Yrityksen strateginen muutos oli alkamassa haastatteluiden jälkeen, joten muutosten toteutumista ei voitu tarkastella tämän tutkimuksen puitteissa.

5 TULOSTEN ANALYSOINTI JA POHDINTA

Tutkimuksen tutkimuskysymyksenä tarkastellaan tukevatko tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen johtamiskäytännöt strategian toteuttamista. Jokapäiväisiä mikro-aktiviteetteja pidetään strategian muodostumisen ytimenä. Tutkijat ovat yhä enemmän kiinnostuneista näistä alueista. Kohdeyrityksen työntekijät ovat erillään strategiatyöstä ja näin ollen vanhojen toimintatapojen jatkaminen on hyvin todennäköistä. Uuden strategian toteuttaminen vaatisi siirtymistä uudenlaisten johtamiskäytäntöjen käyttöön ja näin yrityksessä päästäisiin paremmin vaikuttamaan strategian muodostumiseen, kuten Mintzberg ja Waters (1985) sekä Mantere (2005) ovat tutkimuksissaan todenneet.

Tässä tutkimuksessa on käytetty yksittäistä tapausta. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä johtamismenetelmien vaikutuksesta strategian toteutumiseen tietyssä yrityksessä. Toisaalta tarkoituksena oli päästä tarkastelemaan yritystä, josta ei ollut aiempaa tutkimustietoa. Tutkimusmenetelmän valinta perustui tarpeelle saada syvällistä tietoa strategisen johtamisen käytännöistä. Tutkittaessa tosielämän monimutkaisia asioita tapaustutkimuksen avulla päästiin syvälle tutkittavaan aiheeseen ja saatiin mahdollisuus kerätä hyvää aineistoa tutkittavasta ilmiöstä.

5.1 Strategian muodostuminen

Yrityksen strategian määrittämisprosessi tai oikeastaan määrittämisen vuosisykli on selkeästi määritelty. Tämä antaa hyvän pohjan henkilöstön sitouttamiselle tarkoituksellisen strategian toteuttamiseen. Oli havaittavissa, että yrityksen kaikki toiminnot eivät olleet organisatorisia ja yrityksen tarkoitus ei ollut riittävällä tasolla määriteltyä. Tai ainakaan edellä mainittuja ei ole kommunikoitu riittävällä tarkkuudella koko organisaatiossa. Tämän johdosta yrityksen strategia ei välttämättä toteudu aiotun strategian mukaisesti. Tutkimuksissaan Gioia ja Chittipeddi (1991), Maitlis (2005) sekä Rouleau ja Balogun (2011) korostavat strategiadiskurssin sekä sen muodon merkitystä strategian toteuttamisessa. Tämän tutkimuksen löydökset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa ja näin ollen yrityksen pitäisi kiinnittää tarkempaa huomiota strategian muodostumiseen vaikuttaviin käytäntöihin, kuten ymmärryksen jakamiseen.

Gioia ja Chittipeddi (1991), Maitlis ja Lawrence (2007) sekä Balogun ym. (2014) - tutkimusten mukaan ymmärryksen jakaminen on perustavanlaatuisia johtajuuden toimintaa, tämä perustuu diskursiivisena kykyä kertoa tarina oikealla tavalla oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Työntekijöiden ymmärrys strategiasta ja sen suhteesta heidän omaan työhönsä on strategian muodostumisen avainkysymys. Kohdeyrityksen johtoryhmällä olisi mahdollista parantaa työntekijöiden tietoisuutta oman työn merkityksellisyydestä sekä tarkentaa sen suhdetta organisaation strategiaan. Näiltä osin tämän tutkimuksen tulokset vastaavat aiempia tutkimuksia diskurssin sekä keskustelun merkityksestä yrityksen strategian muodostumiseen. Vuorovaikutuksen ja osallistumisen kautta yritys sekä sen henkilöstön sitoutetaan organisaation strategiaprosessiin. Näin ollen saadaan yhteiset luotuihin tavoitteet ja päämäärät. Mikro-tason toiminnot selittävät laajempaa strategista muotoutumista. Vaikka tutkimukset eivät keskity yrityksen tasolla tapahtuviin strategisiin toimintoihin niin näille voidaan löytää selityksiä mikro-tason toiminnoista. Näiltä osin tämän tutkimukset tuloksista voidaan sanoa, että yrityksen siirtymävaihetta uuden strategian toteuttamiseen helpottaisi keskittyminen mikro-tason toimintoihin, jotka tukisivat uutta toimintatapaa.

Kuten teoriaosassa mainittiin, toimintaympäristön vaikutus on yksi aiotun strategian toteutumiseen vaikuttavista ehdoista. Mintzbergin ja Watersin (1985) tutkimuksen mukaan ympäristötekijät ovat vaikuttaneet yrityksen strategian toteutumiseen ja näiltä osin tämän tutkimuksen tulokset vastaavat aiempia tutkimustuloksia. Vaikka yrityksessä on tiedostettu markkinoilla olevan tarve heidän tarjoamalle työlle, niin käytännössä tätä on voitu tarjota vain tietyn kokoisille yrityksille. Tutkimuksessa ei selvinnyt, että onko yritetty löytää pienille yrityksille sopivia ratkaisuja vai onko tästä asiakassegmentistä luovuttu kokonaan.

5.2 Hallinta

Strategiatyöhön liittyvien materiaalien jakamisessa organisaation sisällä havaittiin puutteita. Kuviossa 6 on esitetty toimitusjohtajan mukaan käytössä oleva strategiatyön vuosisykli. Prosessin käyttöön ei saatu vahvistusta muissa haastatteluissa. Tutkimuksessaan Fairclough (2003) on nähnyt tutkimuksessaan strategiadiskurssin liittämisen materiaan tärkeänä osana strategian toteuttamista.

Näin ollen yrityksessä voitaisiin strategiaprosessia kehittää tehostamalla siihen liittyvää kommunikointia.

Strategiseen muutokseen liittyviä visuaalisia muutoksia on tarkoitus toteuttaa ennen tiimipäivää. Tutkimuksen perusteella uuden strategian mukaiset muutokset tehdään ennen tiimipäiviä sekä ilman erillistä kommunikaatiota. Toisaalta vain osa henkilöstä on ollut mukana määrittämässä uutta strategiaa. Tämän johdosta henkilöstön sitoutuminen uuteen strategiaan voi jäädä puutteelliseksi. Näin ollen yrityksen toteutunut strategia saattaa jäädä ennalleen, siirtyen historiallisesti ja kulttuurillisesti jokapäiväisissä käytännöissä kuten Chia ja MacKay (2007) toteavat tutkimuksessaan. Lisäksi merkityksellistäminen, mikä on organisaatiomuutosten keskeinen prosessi, jää tietotaidon jakamisen kannalta puutteelliseksi. Nämä saattaa johtaa siihen, että yrityksen henkilöstö jatkaa vanhojen toimintatapojen mukaista toimintaa Gioia ja Chittipeddi (1991), Maitlis ja Lawrence (2007) sekä Balogun ym. (2014) tutkimusten mukaisesti.

5.3 Organisointi

Käytännössä yrityksen henkilökunta on jakautunut kahtia. Niihin, jotka ovat olleen määrittämässä strategiaa sekä niihin, jotka ovat olleet laskutuksessa ja muissa tehtävissä. Uuden strategian toteuttamisen suunnitelmia ei tullut tutkimuksissa ilmi. Organisaation jäsenet tulkitsevat ympäristöään jaksottaisena sekä jatkuvana prosessina toimiessaan muiden kanssa ja näin he rakentavat merkityksiä, jotka mahdollistavat ymmärtää maailmaa ja toimia yhtenäisesti. Yrityksen organisointi ei tue tätä lähestymistapaa parhaalla mahdollisella tavalla se osaltaan vaikeuttaa uuden strategian toteuttamista, tätä näkemystä tukevat muun muassa Weickin (1979) sekä Mantereen (2005) tutkimukset.

Työntekijät ovat vahvasti kiinni vanhoissa projekteissa eikä haastatteluissa tullut ilmi kuinka nämä työntekijät saadaan mukaan toteuttamaan uuden strategian mukaista toimintaa. Lisäksi jäi epäselväksi, että mahdollistaako nykyinen organisoituminen uudenlaisen toiminnan toteuttamisen vai tarvitseeko siihen tehdä muutoksia. Näin ollen yrityksen organisoituminen voi määrittää strategiaa eikä päinvastoin. Tutkimusten mukaan organisoitikäytännöt johtavat toiminnan oikeutukseen.

Strategiaa voidaan pitää toiminnan oikeutuksen päätekijänä ja Weickin (1979) tutkimuksen mukaan vain oikeutettuina pidetyillä strategioilla on mahdollisuus onnistua.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtamiskäytäntöjen vaikutuksista tarkoituksellisen strategian muodostumiseen. Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimusongelmaan *Tukevatko yrityksen johtamiskäytännöt strategian toteuttamista?* Tutkimus suoritettiin yrityksen toimintamallit ja käytännöt yhdistävän viitekehyksen avulla. Viitekehyksessä on kolme johtamiskäytäntöihin liittyvää pääkategoriaa: Strategian muodostamisen käytännöt, organisointi ja hallinta. Tutkimuksessa yrityksen strategian muodostumiseen vaikuttavat johtamiskäytännöt ovat jaoteltu näihin kategorioihin. Vuorovaikutus osana strategiaprosessia sekä muutostilanteissa vaikuttaa toimintatapoihin huomattavasti. Tutkimuksen aikana löydettiin mahdollisia kehityskohteita niin johtamiskäytäntöihin kuin kommunikointiinkin liittyen. Tutkimuksen tulokset osaltaan vahvistavat aiempia tutkimustuloksia käytäntöjen vaikutuksesta tarkoituksellisen strategian toteutumiseen, ja vahvistaa osaltaan tämän prosessin teoriaa.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Diskurssin ja sosiaalisen käytäntöjen välinen linkittyminen strategiakäytännöissä on yhä merkittävämmässä osassa strategiakäytäntöihin liittyvissä tutkimustoissa. Toisaalta tutkimustyön näkökulmaa on pyritty laajentamaan maadoittamalla se sosiaaliteoriaan, joka keskittyy sosiaalisiin käytäntöihin itsessään strategian muodostumisen perustana. Tämän tutkimuksen tulokset osaltaan vahvistavat aiempia tutkimustuloksia strategiakäytäntöjen luonteesta, toisin sanoen tutkimus vahvistaa tieteellistä teoriaa käytäntöjen vaikutuksesta strategian muodostumiseen.

Strategiaprosessien tutkijoilla on ollut tapana tarkastella päätöksentekoprosessia kokonaisuutena ja he ovat siten olleet vähemmän tarkkaavaisia jokapäiväisten mikro-aktiiviteettien suhteen, jotka muodostavat todellisen strategian muodostumisen. Tutkimuksessa saatiin uutta tietoa sekä osaltaan täydennettiin kuvaa johtamiskäytäntöjen merkityksellisyydestä strategiaprosessista. Tämä tutkimus täydensi siis tietoa omalla tavallaan tietoa siitä, missä ja miten strategian muodostuminen sekä organisointi todellisuudessa toteutuvat ja kuka tekee tämän työn. Tutkimuksessa pyrittiin myös ottamaan huomioon historiallisesti ja

kulttuurillisesti jokapäiväisissä käytännöissä siirtyvä näkemys strategiakäytäntöihin sekä tuomaan omaa näkemystä tähän aihealueeseen.

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimusta tehtäessä kohdeyrityksessä oli meneillään strateginen muutos. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että muutoksen suunnitelmallisuuteen voitaisiin yrityksessä panostaa enemmän. Yrityksessä pitäisi pystyä rakentamaan strategiaan liittyvät palautekanavat. Näitä voisi olla kahdenlaisia, sekä virallisia että epävirallisia. Näin annettaisiin riittävästi aikaa uuden strategian mukaisen toiminnan merkityksellistämiseen organisaatiossa ja saataisiin tämä organisaatiomuutosten keskeinen prosessi osaksi päivittäistä työtä.

Yrityksen kunnianhimoisena tavoitteena on olla yksi kolmesta johtavasta brändistä maailmassa tuotekehityksen konsultoinnin alalla vuoteen 2020 mennessä. Yrityksen toimintaa ovat muokanneet ulkoiset tekijät ja tämän lisäksi yrityksen laajentumiskokeilut eivät ole olleet ainakaan vielä onnistuneita. Tutkimuksessa ilmeni myös, että organisaatiossa ei ole käytössä työkaluja strategian toteutumisen seurantaan. Uuden strategian mukaista toimintaa voitaisiin edistää strategian hallintaan keskittyvät työkalut kuten esimerkiksi Kaplanin ja Nortonin (2007) esittelemä *balanced scorecard*. Yrityksen tulojen ja menojen seuranta vaikutti todella kurinalaiselta, mikä antaa hyvät lähtökohdat toiminnan seurantaan. Yrityksen kasvustrategia vaikuttaa todella varovaiselta sekä toiminnan laajentumiseen ulkomaille ei juurikaan resursseja käytetä. Kasvustrategiaa olisi mahdollista tukea paremmin riittäville investoinneilla.

Osa työntekijöistä on vahvasti kiinni vanhoissa projekteissa ja yrityksessä kannattaa kiinnittää huomiota näiden työntekijöiden saamiseen mukaan toteuttamaan uuden strategian mukaista toimintaa. Lisäksi pitää selvittää nykyisen organisoitumisen vaikutus uudenlaisen toiminnan toteuttamiseen eli tarvitseeko siihen tehdä muutoksia vai mahdollistaako organisoituminen uuden strategian mukaisen toiminnan. Yrityksen henkilöstön organisoituminen vaikuttaa osaltaan siihen, että vanhat toimintatavat voivat jatkua ainakin osittain. Johtajilla pitää olla riittävä ymmärrys ilmenneestä strategiasta mikä siirtyy historiallisesti ja kulttuurillisesti. Uudenlainen

strategia vaatii uudenlaisia käytäntöjä toteutuakseen tarkoituksenmukaisesti. Yrityksessä käytössä oleva provisiopalkan korvaaminen strategian määrittelyssä oleville henkilöille on hyvä sitouttamista lisäävä käytäntö ja sen mahdollisuuksia kannattaisi jalostaa entisestään.

Tutkimuksessa ei selvinnyt, että minkälaisia keskusteluita strategisista suuntauksista käydään, miettiikö hallitus niitä yhdessä vai tekeekö esim. kaksi pääomistajaa valinnat ja esittelee ne muille hallituksen jäsenille. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden osallistuminen strategiseen työhön voidaan todeta puutteelliseksi. Yrityksen kannattaisi jatkossa keskittyä tarkemmin käytettäviin strategiaan keskusteluihin. Yrityksen toimintaa voisi terävöittää strategian palautemekanismin avulla. Näitä voisi järjestää sekä virallisina ja tarkoin määriteltynä prosesseina että vapaamuotoisimpina keskusteluina. Näin voidaan paremmin sitouttaa työntekijät uuteen strategian toteuttamiseen. Tämän lisäksi olisi helpompaa omaksua uusia toimintatapoja ja voitaisiin päästä irti vanhoista tavoista. Eriävät näkemykset strategiasta yrityksen sisällä voivat aiheuttaa sen, että yrityksen johtajat luulevat uusien toimintamallien olevan käytössä vaikka näin ei välttämättä käytännössä olisikaan. Tätä välimatkaa voidaan kuroa umpeen osallistumisen mahdollistavilla johtamiskäytännöillä, kuten Mantere (2005) toteaa tutkimuksessaan.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet, reliabiliteetti ja validiteetti

Tiimipäiville osallistuminen ei ollut mahdollista tämän tutkimuksen aikana. Tämän johdosta ei voitu tutkia millä tasolla strategisista keskusteluista näissä tapahtumissa käydään. Näiltä osin jää avoimeksi selvittää onko keskustelut aktiivisia sekä kahdensuuntaisia. Toisaalta olisi kiinnostavaa selvittää missä määrin määriteltyä strategiaa ollaan yrityksessä valmiita muokkaamaan saadun palautteen perusteella. Muutosten toteutumista ei voitu tarkastella tämän tutkimuksen puitteissa, koska strateginen muutos oli alkamassa haastatteluiden jälkeen.

Toimitusjohtajan näkemys strategian määrittelyprosessin selkeydestä sekä ymmärryksestä organisaation henkilöstön keskuudessa ei saanut tutkimuksessa vahvistusta. Lisäksi hänen haastattelussa ilmennyt avoimen sekä keskusteleva ilmapiiri jäi osittain todentamatta, koska haastatteluihin ei ollut osallistujia kaikista

henkilöstöryhmistä. Määriteltyä strategiaa ei myöskään saatu tutkimuksessa lupauksesta huolimatta käyttöön, mikä osaltaan vaikutti tutkimuksen reliabiliteettiin.

Vuorovaikutuksen merkitys osana strategiaprosessia ja muutostilanteissa on huomattava. Tutkimuksen aikana havaittiin mahdollisia ongelmakohtia niin johtamiskäytäntöihin kuin kommunikointiinkin liittyen. Yrityksen strateginen muutos oli alkamassa haastatteluiden jälkeen, joten muutosten toteutumista ei voitu tarkastella tämän tutkimuksen puitteissa. Toisaalta kaikkiin toimitusjohtajan kertomiin toimintatapoihin ei saatu vahvistusta muissa haastatteluissa tai muiden lähteiden avulla.

Yksittäisen tapaustutkimuksen perusteella ei ole mahdollista saavuttaa yleistettäviä tutkimustuloksia, tutkimuskohteita lisäämällä saavutettaisiin paremmin yleistettävissä olevia johtopäätöksiä. Vaikka tutkimuksessa haettiin syvällistä tietoa tietystä yrityksestä, niin tuloksia voidaan soveltaa ainakin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jotka ovat kiinnostuneita johtamiskäytäntöjen vaikutuksista strategian toteutumiseen sekä muutoksen toteuttamiseen. Muutostilanteet vaativat uudenlaisia toimintatapoja ja näihin voidaan vaikuttaa käytäntöjen kautta. Tutkimuksessa korostuu yrityksen johdon näkökulma johtamiskäytäntöihin ja toimintatapoihin. Valinta tehtiin tietoisesti tutkimusta aloittaessa, koska tutkimuksen laajuutta ajatellen haastatteluiden sekä tutkimusaineiston lisääminen merkittävästi ei ollut mahdollista. Tämän johdosta tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset tulee rajata koskemaan johtavassa asemassa olevien näkemyksiin johtamiskäytännöistä. Johdon näkökulma on korostunut tutkimustuloksissa sekä strategian määrittämisessä että strategian muodostumisessa. Strategian muodostumiseen saataisiin monipuolisempi kuva lisäämällä tutkimuksen kattavuutta ottamalla mukaan haastateltavia kaikista henkilöstöryhmistä. Tämän lisäksi tutkimukseen saataisiin lisää syvyyttä havainnoimalla jokapäiväistä toimintaa tiiviin kanssakäymisen kautta. Tässä tutkimuksessa tämä ei ollut mahdollista, koska tutkimus koski osittain tulevia tapahtumia sekä haastatteluiden määrän kasvattaminen ei ollut mahdollista tutkimusresurssien vuoksi.

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet ovat ongelmallisia kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa. Tutkimustuloksia ei voida yleensä yleistää sekä toistettavuus

on myös haasteellista. Kohdeyritys ja sen toiminta muuttuu ajan kuluessa, eikä samoja tuloksia ole ehkä mahdollista saada esim. muutaman vuoden kuluttua. Toisaalta haastatteluihin osallistuneet henkilöt voivat olla eri tehtävissä. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan antamalla lukijalle riittävästi tietoa, jonka perusteella voidaan arvioida miten havainnot on tuotettu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. Tässä tutkimuksessa kuvattiin kuinka tutkimus tehtiin. Kuvaus sisältää havainnointien ja haastattelutilanteiden selvitykset. Näin saavutettiin ainakin osittainen toistettavuus. Tutkimuksen todennäköisin virhelähde on tutkijan haastatteluiden tulkintojen tekemisessä. Virhetulkintojen syntyminen pyrittiin estämään etukäteisvalisteluiden sekä tarkentavien kysymysten avulla. Tutkimuksessa pyrittiin käyttämään eri menetelmiä ja arvioidaan näiden tuloksien vastaavuutta, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksen johtopäätökset pyrittiin perustelemaan niin hyvin kuin mahdollista sekä niihin johtaneet ajatusketjut tuomaan esille selkeästi. Näin ollen lukija voi itse päätellä johtopäätösten oikeellisuuden.

Merkityksellistämisen ja sitouttamisen tärkeys korostui tutkimuksessa. Nämä löydökset ovat yhdenmukaisia Gioia ja Chittipeddi (1991), Maitlis ja Lawrence (2007) sekä Balogun ym. (2014) tutkimusten kanssa. Yrityksen strateginen muutos oli alkamassa tutkimuksen tekemisen jälkeen, joten muutoksen lopputulosta ei päästy todentamaan. Haastateltavia oli yrityksen kokoon nähden riittävästi, mutta lisämateriaalin vähyys aiheutti ongelmia analyysivaiheessa. Tulokset pohjautuvat suurimmaksi osaksi haastateltavien omiin näkemyksiin, eikä niitä kaikkea päästy todentamaan muista lähteistä. Tämä lähteiden vähyys heikentää tulosten yleistettävyyttä. Tapaustutkimusten tulosten yleistettävyys onkin haastavaa kun tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällistä ja rikasta tietoa yksittäisestä tapauksesta.

6.4 Ehdotukset jatkotutkimukselle

Tutkimus ajoittui tietylle ajanjaksolle ja on oman aikakautensa läpileikkaus. Mielenkiintoisin jatkotutkimuksen kohde olisi seurata kuinka yrityksen suunnittelemaat strategiset muutokset ovat käytännössä toteutuneet. Jos yrityksessä otetaan käyttöön tämän tutkimuksen pohjalta tehtyjä ehdotuksia, niin pidemmällä

aikavälillä voitaisiin tutkia kuinka yrityksen johtamiskäytännöt ovat muuttuneet sekä niiden vaikutuksista toimintatapoihin. Pitkän aikavälin havainnoinnin avulla voitaisiin saavuttaa syvällisempi ymmärrys läsnä olevasta strategiasta, joka siirtyy historiallisesti ja kulttuurillisesti jokapäiväisten käytäntöjen kautta. Näin saataisiin uutta tietoa tästä strategiakäytäntöjen tutkimuskentästä. Tutkimustuloksia voitaisiin parantaa myös tiiviimmällä ja pidemmällä yhteistyöllä kohdeyrityksen kanssa. Näin saavutettaisiin parempi materiaalien kattavuus sekä haastatteluihin voitaisiin ottaa mukaan ihmisiä kaikista henkilöstöryhmistä.

Tutkimus keskittyi yrityksen sisäisiin johtamiskäytäntöihin ja tutkimusta olisi voinut lähteä viemään myös yritysten ulkoisten tekijöiden tarkasteluiden suuntaan. Tällä tarkoitetaan yrityksen kasvustrategiaan liittyvää tutkimuskenttää. Olisi mielenkiintoista perehtyä yrityksen strategiaan valintoihin johtaneisiin syihin sekä lisätä tietämystä siitä kuinka yritys voisi saavuttaa oman kasvustrategian mukaiset tavoitteet. Tähän voisi sisällyttää markkina-analyysiin sekä toteutuneen strategian seurantaan käytettävien työkalujen käytön.

LÄHTEET

Anonymi 1993. *The Economist*, 106.

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Harmondsworth: Penguin.

Austin, J. L. (1961). *How to Do Things with Words*. Cambridge: Harvard University Press.

Balogun, J., Huff, A. S. & Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies* Volume 40(1), 197-224.

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski P., Mantere S. & Vaara E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies* 51(2), 175-201.

Balogun, J. & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring: the impact of middle manager sensemaking. *Academy of Management Review*, 47(4), 523-549.

Barry, D. & Elmes, M. (1997). Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review* 22(2), 429-52.

Carter, C., Clegg, S. R. & Kornberger, M. (2008). Strategy as practice? *Strategic Organization* 6(1), 83-99.

Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review* 1(1), 29-34.

Chia, R. & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies* 27(5), 635-655.

Chia, R. & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations* 60(1), 217-242.

Consulting, T. (2012). Twinspark Consulting. Saatavilla: <http://www.twinspark.fi/>. Viitattu 5.3.2014.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Dutton, J. E., Ashford, J., O'Neil, R. & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal* 44(4), 716-736.

Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse-Textual Analysis for Social Research*. London: Longman.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal* 12(6), 433-448.

Gioia, D. & Thomas, J. (1996). Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly* 41(3), 370-403.

Granovetter, M.(1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481 - 510.

Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Helsinki: WSOY.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1998). *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use. *Organization Studies* 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, P. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P. & Seidl, D. (2008). The role of meetings in social practice of strategy. *Organization Studies* 29(11), 1391-1426.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing. Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies* 40(1), 3-22.
- Kangas, S. (2013). Strategiakäytäntöjen tutkimusmenetelmien määrittäminen, käytänteet, käytännöt ja harjoittajat yhdistävän viitekehyksen avulla. Kandidaatin - tutkielma. Oulun yliopisto, Oulu.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. S. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 85(7,8), 150-161.
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: strategy making under uncertainty. *Organizational Science* 19(5), 729-52.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä* (Ensimmäinen painos). Tampere: Vastapaino.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal* 48(1), 21-49.
- Maitlis, S. & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal* 50(1), 57-84.
- Mantere, S. (2005). Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization* 3(2), 157-184.

Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. *Organizational Science* 19(2), 341-358.

Marksides, C. M. (2000). *All the Right Moves: A Guide to Crafting Break-Through Strategy*. Boston: Harvard Business Press.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6(3), 257-272.

Pelikan, P. (1989). Evolution, economic competence and the market for corporate control. *Journal of Economic Behaviour and Organization* 12(3), 279-303.

Porter, M. (1996). "What is strategy?". *Harvard Business Review* (Marraskuu-Joulukuu), 61-78.

Reckwitz, A. (2002). Towards a theory of social practice: A development in cultural theorizing. *European Journal of Social Theory* 5(2). 243-264.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies* 42(7), 1413-1441.

Rouleau, L. & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking and discursive competence. *Journal of Management Studies* 48(5), 953-983.

Ruohonen, J. (2007). *VICTA - Virtual ICT Accelerator*, Helsinki: Tekes.

Samra-Fredericks, D. (2003). 'Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies* 40(1), 141-174.

Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic practice, "discourse" and the everyday international constitution of "power effects". *Organization* 12(6), 803-842.

Schatzki, T. R., Cetina, K. K. & Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Lontoo: Routledge.

Sillince, J. (2005). A contingency theory of rhetorical congruence. *Academy of Management Review* 30(3), 608-621.

Sillince, J. & Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: the refraining of accounts responsibility. *Organization Studies* 28(2), 155-176.

Sonenshein, S. (2006). Crafting social issues at work. *Academy of Management Journal* 49(6), 1158-1172.

Sztompka, P. (1991). *Society in action: The theory of soivial becoming*. Cambridge: Polity Press.

Thomas, P. (2003). The recontextualization of management: a discourse-based approach to analysing the development of management thinking. *Journal of Management Studies* 40(4), 775-801.

Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy as practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals* 6(1), 285–336.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-Hill.

Weick, K. E. (2005). *Making Sense of the Organization*. Malden: Blackwell.

Whittington, R. (2001). *What is strategy - and does it matter?*. Lontoo: Thomson Learning.

Whittington, R. (2002). Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field. *Working paper: abridged version published in the Academy of Management Best Paper*.

Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization* 1(1), 117-125.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies* 27(5), 613-634.

Zbaracki, M. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative Science Quarterly* 43(3), 602-637.