

It-tradenomin rooli strategisen johtamisen tukena tai toimijana

Aapo Karinen

Opinnäytetyö

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma

2011



Tekijä tai tekijät Aapo Karinen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi
Raportin nimi It-tradenomin rooli strategisen johtamisen toimijana tai tukena	Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 4
Opettajat tai ohjaajat Markku Pispä	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää it-tradenomin roolia strategisen johtamisen toimijana tai tukena. Tutkimus on tehty toimeksiantona Tradenomiliitto TRAL ry:lle ja se on jatkoa syksyllä 2010 samasta aiheesta tehdyille kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tavoitteena on parantaa it-tradenomien imagoa ja asemaa työmarkkinoilla. Samalla tutkimus pyrkii löytämään parannusehdotuksia it-tradenomikoulutukseen.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivisia haastatteluja joiden kohdehenkilöinä on toiminut aikaisemman tutkimuksen kautta haastateltaviksi suostuneita it-tradenomeja. Kvalitatiivisten haastattelujen rinnalla opinnäytetyö perehtyy strategisen johtamisen teoriaan alan kirjallisuuteen nojaten.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan it-tradenomit kokevat koulutuksensa lähinnä ponnistuslautana työelämään, mutta toivoivat tutkintoon lisää käytännönläheisiä opintoja. Kohdehenkilöiden mielestä tradenomikoulutus ei tarjonnut tarpeeksi strategiaan liittyviä opintoja ja strategiakursseja ehdotettiin lisättäväksi ainakin vapaavalinnaisten kurssien joukkoon. Ylemmän tradenomitutkinnon suorittaneet henkilöt näkivät ylemmän tutkinnon tuovan huomattavasti alempaa tutkintoa enemmän työelämässä vaadittavaa tietotaitoa. Tutkimustulosten valossa myös kaupallisten tradenomitutkintojen kautta tuntui saavan paremmat lähtökohdat strategiaan liittyviin työtehtäviin kuin tietojenkäsittelyn koulutusohjelmasta.</p> <p>Haastatteluista nousi myös esiin tarve tradenomitutkinnon tunnettuuden parantamisesta työmarkkinoilla. Työnantajat eivät välttämättä tienneet tarpeeksi hyvin, mitä tradenomitutkinto tai ylempi tradenomitutkinto varsinaisesti sisälsivät, jolloin työntekijä ei saanut kaikkea mahdollista hyötyä irti opinnoistaan. Tämän nähtiin myös nakertavan motivaatiota jatkokouluttautumiseen.</p>	
Asiasanat Strategia, strateginen johtaminen, it-tradenomi, kvalitatiivinen tutkimus	

The Degree Programme in Business Information Technology

<p>Authors Aapo Karinen</p>	<p>Group or year of entry</p>
<p>The title of thesis Bachelors in Business Administration in Information and Communication Technology (BBA in ICT) as supporters or actors in strategic management</p>	<p>Number of pages and appendices 45 + 4</p>
<p>Supervisor(s) Markku Pispä</p>	
<p>This thesis examines the role of a person with a bachelor's degree in Business Information Technology (BBA in ICT) as an actor or a supporter in strategic management. The thesis was commissioned by the Union of Professional Business Graduates in Finland and it follows a quantitative thesis of the same subject made in autumn 2010.</p> <p>The goal of the study was to find out how to improve the image of the BBA and of the Master of Business Administration (MBA) graduates. The goal was also to come up with a plan of making the BBA and MBA studies more useful and practical for graduates in terms of their career.</p> <p>BBA graduates were interviewed for the study. The interviews were qualitative. Strategic management was also studied more closely based on some of the literature in this field.</p> <p>The results showed that BBA graduates considered their diploma to be a good kick off for their working life, but the actual studies did not give them the kind of practical skills they needed. In addition, the graduates would have wanted to have more courses in strategic management. Most of the interviewees thought these courses could be optional. The MBA graduates believed that the MBA studies had offered them more important know-how than it was the case with the BBA studies. Based on the results, the ones who had studied in commercial field had better career opportunities in the strategic management than the ones who had studied in the field of ICT.</p> <p>According to the study, the graduates also wished that employers were more familiar with BBA and MBA studies. Employers do not necessarily know much about the contents of these studies, which means that the employees will not always benefit from their studies. This could even put off employees' motivation to gain any further education.</p>	
<p>Key words Strategy, strategic management, bachelor of business administrators in ICT, qualitative study</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	1
1.2	Tutkimuksen rakenne	2
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Strategia yritysten arjessa.....	5
2.1	Strateginen johtaminen.....	5
2.2	Visio	6
2.3	Strategiaprosessi	7
2.3.1	Strategian suunnittelu.....	8
2.3.2	Strategian toteutus	9
2.3.3	Strategian seuranta.....	10
2.4	Strategian viestintä.....	11
3	Tradenomiliitto TRAL ry ja tradenomitutkinto	13
4	Tutkimuksen taustaa	15
4.1	Tutkimusmenetelmä	15
4.1.1	Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen integroiminen	15
4.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	16
4.3	Tutkimustulosten analysointi.....	18
4.4	Tutkimuksen eteneminen.....	18
4.4.1	Haastattelujen toteuttaminen	19
5	Työn tulokset.....	22
5.1	Haastateltavien taustatiedot	22
5.2	Strategiaprosessi haastateltavien organisaatiossa.....	24
5.3	Strateginen suunnittelu ja strategian toteuttaminen organisaatiossa.....	25
5.4	Vastaajan oma rooli strategian suunnittelussa ja toteutuksessa.....	26
5.5	Strategian viestintä organisaatiossa	29
5.6	Strategian toteutumisen seuranta organisaatiossa	31
5.7	Organisaation tietotekniset ratkaisut	32
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	35
6.1	Johtopäätökset.....	35

6.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	39
6.3 Pohdinta ja itsearviointi.....	40
Lähteet.....	43
Liitteet.....	46
Liite 1. Kysymykset.....	46
Liite 2. Haastateltavien taustatiedot.....	49

1 Johdanto

Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on strategia. Termiä strategia ei ole helppo määritellä, sillä se on monitahoinen ja eri organisaatioiden strategia saattaa poiketa hyvinkin paljon riippuen organisaation tavoitteista, alasta, koosta jne. Tämä opinnäytetyö käsittelee strategiaa liiketoiminnan näkökulmasta, ja tästä vinkkelistä katsottuna strategialla tarkoitetaan yrityksen liiketoimintaa johtavaa näkemystä ja toimintasuunnitelmaa. Se sisältää liiketoiminnan tavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot. Tämä siis yksinkertaistettuna.

Jotta yritys kyetään pitämään strategian suuntaisessa kurssissa, tarvitaan hyvää ja toimivaa strategista johtamista yrityksen kaikilla tasoilla. Laadittu strategia pitää kyätä jalkauttamaan niin, että myös yrityksen työntekijät tuntevat sen omakseen. Jos strategia näyttäytyy vain mystisenä ylemmän johdon pienen piirin tuotoksena, jolla ei ole juurikaan tekemistä todellisuuden kanssa, voi työntekijälle jäädä epämääräinen kuva työnsä merkityksestä. Tämä on omiaan lisäämään tyytymättömyyttä henkilöstön parissa ja heikentämään yrityksen tuottavuutta. Nykyaikaisessa strategisessa johtamisessa pyritäänkin ottamaan myös henkilöstö mahdollisimman hyvin mukaan strategian tuottamiseen aina suunnitteluvaiheesta asti, sekä tiedottamaan koko organisaatiota strategian eri vaiheissa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämä opinnäytetyö tutkii it-tradenomin roolia strategisen johtamisen tukena ja toimijana. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Tradenomiliitto TRAL ry. Työn tavoitteena on antaa Tradenomiliitolle, tradenomeille ja tradenomeiksi opiskeleville parempaa kuvaa siitä, minkälaisiin strategian suunnitteluun ja toteutukseen liittyviin työtehtäviin it-tradenomit voivat sijoittua ja millaisia haasteita he kohtaavat kyseisissä töissä. Tutkimus pyrkii myös löytämään mahdollisia kehitettäviä osa-alueita it-tradenomien roolissa strategisen johtamisen tukena ja toimijana, sekä selvittämään kuinka hyvin tietoteknisen koulutuksen omaavan tradenomin opiskelut tukevat hänen työskentelyään osana yrityksen strategiaprosessia.

Aiheesta on tehty kvantitatiivinen tutkimus syksyllä 2010 ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on syventää edellisen tutkimuksen tuloksia kvalitatiivisilla haastatteluilla. Tämä opinnäytetyö on tehty samanaikaisesti neljän muun samaan toimeksiantoon perustuvan opinnäytetyön kanssa. Myös muiden opinnäytetöiden tutkimustekniikkana on käytetty laadullisia haastatteluja. Opinnäytetöiden tekijät ovat muodostaneet yhdessä teemaryhmän ja tehneet näin ollen tutkimuksia osittain yhdessä, lähinnä muokkaamalla yhteiset kysymykset sekä keskustelemalla aiheesta tapaamisissa ja sähköpostitse. Muuten jokainen ryhmän jäsen on vastannut omasta tuotoksestaan.

Opinnäytetyön viitekehys käsittelee haastatteluissa tutkittavia strategian osa-alueita. Viitekehys esittelee termit visio ja strateginen johtaminen. Ja näiden kautta syvennyttään strategiaprosessiin ja sen keskeisimpiin vaiheisiin, eli suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan sekä strategian viestintään. Strategiasta on puhuttu ja kirjoitettu erittäin laajasti, joten viitekehysten haasteena on ollut poimia olennaisimmat asiat eksymättä liian syvälle teoriaviidaksoon. Tarkoituksena on esitellä strategista johtamista ja strategiaprosessia vain pintapuolisesti. Syvemmän kuvan muodostaminen olisi vaatinut jo opinnäytetyötä huomattavasti laajemman tutkimuksen.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on johdannon lisäksi viisi muuta lukua. Toinen luku sisältää opinnäytetyön teoriataustan eli viitekehysten. Siinä käsiteltävät asiat ovat visio ja strateginen johtaminen, strategian suunnittelu, toteutus ja seuranta sekä strategian viestintä.

Kolmas luku esittelee Tradenomiliitto TRAL ry:n. Tämän lisäksi esitellään pääpiirteissään tradenomi- ja ylempi tradenomitutkinto sekä selvitetään, mitä tarkoitetaan it-tradenomeilla.

Neljännessä luvussa perehdytään tarkemmin tutkimuksen taustaan. Aluksi kerrotaan opinnäytetyön tutkimusmenetelmästä, luotettavuudesta ja tutkimustulosten analysoinnista nojautuen kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaan. Luvun loppuun kerrataan tutkimuksen etenemistä ja haastattelujen toteuttamista.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimustulokset kohta kohdalta. Tulokset on esitelty haastatteluissa käytetyn kysymyspatteriston etenemisjärjestyksessä. Näin ollen tulosten pääkohdat ovat haastateltavien taustatiedot, strategiaprosessi sekä strateginen suunnittelu ja strategian toteuttaminen vastaajien organisaatioissa, kohdehenkilöiden oma rooli strategian suunnittelussa ja toteutuksessa sekä organisaatioiden strategian viestintä, strategian seuranta ja tietotekniset ratkaisut.

Kuudennessa ja viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset sekä pohdinta ja itsearviointi.

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö sisältää liudan käsitteitä, joiden ymmärtäminen on tärkeää tutkimuksen sisällön omaksumisen kannalta. Seuraavassa selvitetään, mitä tarkoittavat termit it-johdaminen, it-tradenomi, kvalitatiivinen tutkimus, strategia, strategiaprosessi ja strateginen johtaminen. Suurin osa käsitteistä on selitetty myös tutkimuksen ohessa, mutta selvyden vuoksi ne käydään seuraavassa läpi hyvin yksinkertaistettuina.

It-johdaminen

It-johdaminen on organisaation it-toiminnan käytännön organisoimista ja toteuttamista. It-johdon vastuualueella ovat mm. yrityksen laitteisto, sovellukset ja it-palvelut sekä it-toiminnan resurssien organisoiminen. (Sippa 2008.)

It-tradenomi

It-tradenomiksi voi valmistua ammattikorkeakoulusta tietojenkäsittelyn koulutusohjelmasta. Lisäksi it-tradomien oman järjestön It-tradenomit ry:n jäseneksi voivat liittyä muutkin alalla työskentelevät tradenomit. Tutkinnon laajuus on 210 opintopistettä. (Tradenomiliitto TRAL ry d.)

Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin tutkittavien henkilöiden näkökulmia ja mielipiteitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan

avoimia kysymyksiä, joihin saadaan moniselitteisiä ja tulkinnallisia vastauksia.

Kvalitatiivista tutkimussuuntausta käytetään kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen lisäksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään esittämään yksiselitteisiä ns. ”rasti ruutuun” -kysymyksiä suurelle joukolle ihmisiä. Myös haastateltavien määrä erottaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen toisistaan, sillä laadullisessa tutkimuksessa haastatellaan yleensä huomattavasti pienempää ihmisjoukkoa.

Strategia

Strategia on hyvin monimuotoinen termi, jota on mahdotonta naulita yhden, yksiselitteisen määritelmän alle. Kamensky (2008, 19) antaa tämän johdosta strategialle kolme eri määritelmää. Hän määrittelee strategian seuraavanlaisesti: 1. strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa, 2. strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä ja 3. strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Strategiaprosessi

Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että strategiaprosessi on prosessi, jossa strategia luodaan. Strategiaprosessi voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnitteluvaihe, strategian toteutusvaihe ja strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31.)

Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on nykyään vakiintunut lähes kaikkien suurten ja keskisuurten yritysten toiminnan ydinalueiksi. Strategisella johtamisella pyritään luotsaamaan organisaatio läpi koko strategiaprosessin. Strateginen johtaminen on ympäristön muutoksien ennakoimista ja hallitsemista ja tulevaisuuteen varautumista. Siinä päätetään, mitä asioita tehdään ja mitä taas jätetään tekemättä. Nykyaikaisen strategia-ajattelun mukaisesti hyvään strategiseen johtamiseen kuuluu myös henkilöstön täysipainoinen mukaanotto strategiaprosessiin. (Kamensky 2008, 14; Silen 2006, 147-148.)

2 Strategia yritysten arjessa

Kuten jo aikaisemmin mainittua, strategia on hyvin moniselitteinen ja lavea käsite. Strategialla on historian saatossa ollut oma merkityksensä minkä tahansa ns. edistyneen sivilisaation kohdalla, ja itse terminkin juuret ulottuvat kauas antiikin Kreikkaan.

Strategisen johtamisen historia ei kuitenkaan ole kovinkaan mittava, vain reilu puoli vuosisataa, mikäli sen alkuna pidetään liikkeenjohtotieteen mukanaan tuomaa strategiakäsitettä. Ja parisataa vuotta, jos taas lähtölaukaukseksi ymmärretään von Clausewitzin sotilaalliset strategiaopit. Näin siis länsimaisessa strategia-ajattelussa, itämainen strategiakäsitys taas pohjaa yhä vahvasti Sun Tzun 2500 vuotta vanhoihin viisauksiin. (Silén 2006, 149-150.)

Keskityn opinnäytetyössäni kuitenkin länsimaiseen strategiaoppiin tutkimuskohteideni kotimaisuudesta johtuen ja jätän itämaiset teoriat, vaikkakin hyvin kiinnostavat ja tutkimisen arvoiset, vähemmälle huomiolle. En myöskään turhaan pureudu strategian historiaan ja strategia-sanan alkuperään, sillä se ei ole olennaista työni kannalta. Sen sijaan pyrin valottamaan yleisluontoisesti nykyaikaista länsimaista strategia-ajattelua, sekä strategiaprosessia ja sen tärkeimpiä vaiheita.

2.1 Strateginen johtaminen

Strategisella johtamisella pyritään nostamaan esille, ratkaisemaan ja toteuttamaan strategiaan liittyviä ongelmia ja haasteita. Strategian onnistunut toteuttaminen edellyttää toki koko organisaatiolta omistautunutta työpanosta, mutta johdon perspektiivistä tarkasteltuna johdonmukaista strategian suuntaista johtamista, toiminnan vauhdittamista ja valvomista. (Lindroos & Lohivesi 2006, 47-48; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 88.)

Salonerin, Shepardin ja Dopolnyn (2001, 1-2) mukaan pohjimmiltaan strategisella johtamisella pyritään kehittämään työkaluja ja käsitekarttoja, jotka auttavat johtoa navigoimaan organisaatiota kohti sen parhaan edun mukaista kurssia. He huomauttavat, että jo keskikokoisessa yrityksessä strategiset valinnat muodostuvat

useiden eri tekijöiden perusteella ja toteutus on kiinni suuresta määrästä eri alueiden henkilöstöä. Jotta yrityksen suunta tämänkaltaisessa maastossa ei ole umpimähkäinen, johdon täytyy kyetä luomaan strategia, jonka avulla he saavat pidettyä yrityksen kontrollissa ja tätä kautta tekemään johdonmukaisia ratkaisuja.

Läheskään kaikilla suomalaisilla yrityksillä ei ole varsinaista tietoista strategiaa. Tämä on kuitenkin nähtävissä erityisesti pienten yritysten ongelmana. Sen sijaan suurin osa suuryrityksistä ja kehittyneistä keskisuurista yrityksistä on jo vakiinnuttanut strategisen johtamisen yhdeksi tärkeimmistä ydinalueistaan. Ongelmana on ollut, että suurin osa organisaatiosta osallistuu vasta strategian käytännön toteuttamiseen, jolloin strategia jää henkilökunnan silmissä kaukaiseksi ja epämääräiseksi. (Kamensky 2008, 14.)

Johdon rooli strategian suunnittelussa ja toteutuksessa on kuitenkin muuttunut vuosien saatossa. Nykyään strategiaprosessiin osallistuu johdon lisäksi yhä useammin organisaation henkilöstö, keskeisimmät sidos- ja yhteistyöryhmät sekä yrityksen asiakkaat. (Tuomi & Sumkin 2010, 26 ja 30.)

Strateginen johtaminen on vaativa taitolaji, jossa on monia syviä ja salakavaliala sudenkuoppia. On tärkeätä tunnistaa ja tunnustaa nämä sudenkuopat, jos yritys aikoo tehdä strategisesta johtamisesta itselleen yhden keskeisen menestystekijän. (Kamensky 2008, 16.)

2.2 Visio

Termillä visio pyritään yleensä selittämään suunnitelmaa, jolla organisaatio tähtää nykyisestä todellisuudesta potentiaaliseen tulevaisuuteen. Selkeä visio on elintärkeä johdonmukaisen strategian luomiseksi. Yrityksen johdolla on oltava jonkinlainen kuva teknologioiden kehittymisestä, kilpailijoiden mahdollisista toimista ja markkinoiden tulevaisuuden mahdollisuuksista. Vaikkei näitä tekijöitä voidakaan tarkkaan ennustaa, kyetään nykytilanteesta tekemään usein kuitenkin joitain johtopäätöksiä. Ja näiden johtopäätösten perusteella yritetään valita yritykselle oikea suunta. (Saloner, ym. 2001, 27.)

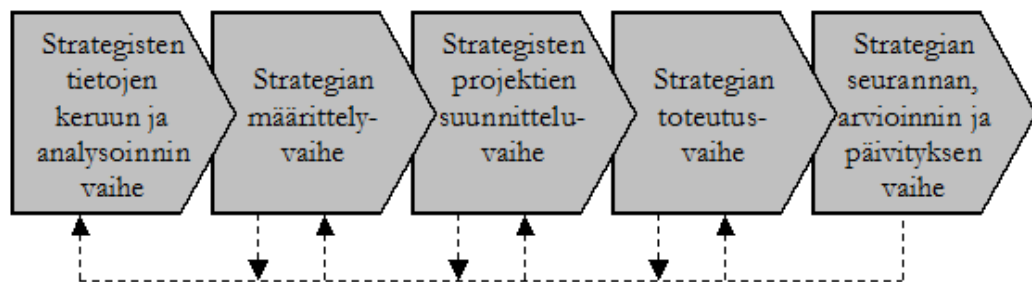
Hyvä ja toimiva visio on konkreettinen. Ei riitä, että yritys ilmoittaa tavoitteekseen toimialansa johtoaseman. Sen on kyettävä myös ilmaisemaan, mitä parhaus tarkoittaa käytännössä. Paitsi että vision tulisi kertoa organisaatiossa toimiville, mihin heidän on syytä pyrkiä ja suunnata toimintansa, on vision laatijan kyettävä katsomaan sitä myös asiakkaan silmin. Organisaatio ei toimi, jos se on olemassa vain itseään varten. Niinpä vision on oltava asiakkaalle merkityksellinen. Itse visiovuosi asetetaan 3-5 vuoden päähän, johon edetään vuositasolla etenevän suunnitelman avulla. (Salminen 2008, 211; Tuomi & Sumkin 2010, 47-48.)

Termi visio saa usein osakseen paljon vähättelyä ja ylenkatsetta. Kovin usein yritysten johtajat sivuuttavat vision turhuutena halutessaan keskittyä konkreettisempiin asioihin. Silti strategian toteutuksessa visioon tosissaan suhtautuvat johtajat näyttävät menestyvän paremmin kuin vision ohittavat. (Salminen 2008, 209.)

2.3 Strategiaprosessi

Visiossa ilmaistaan päämäärät, joihin organisaatio tähtää strategiallaan. Yrityksen strategiaprosessi taas sisältää joukon pohdintoja ja johtopäätöksiä, valintoja sekä toimenpiteitä, joiden on tarkoitus ohjata yritys kohti asetettua visiota. Toisin sanoen strategia on ytimekäs ja julkinen linjaus organisaation keinoista saavuttaa päämääränsä. (Lindroos & Lohivesi 2006, 28-29.)

Lindroosin ja Lohiveden (2006, 31) mukaan organisaation strategiaproessin voi jakaa viiteen eri vaiheeseen (kuvio 1).



Kuvio 1. Strategiaproessin päävaiheet (Lindroos & Lohivesi 2006, 31)

Strategiaproessin päävaiheita ovat strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, strategian määrittely, strategisten projektien suunnittelu, strategian toteutus sekä strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. (Lindroos & Lohivesi 2006, 31.)

2.3.1 Strategian suunnittelu

Strategisten tietojen keruun ja analysoinnin, strategian määrittelyn ja strategisten projektien suunnittelun työvaiheet voi niputtaa karkeasti strategian suunnittelun alle.

Organisaation strategiaproessi on suunniteltava kunnolla. Ennen kuin ryhdytään varsinaiseen työhön, on tiedettävä prosessiin osallistuvat henkilöt, prosessien aikataulu ja käytettävät prosessitekniikat. Strategiaproessin avainhenkilöiden on oltava mahdollisimman hyvin kosketuksissa varsinaisen strategian toteuttamisen kanssa, jotta he ymmärtävät strategian ja todellisen työnteon välisen yhteyden. Strategian suunnittelun ja toteutuksen välillä pyritäänkin pitämään mahdollisimman kapea kuilu, ja optimissa tilanteessa nämä työvaiheet toimivatkin limittäin. (Kamensky 2008, 67-68.)

Ennen kuin strategiaa voidaan alkaa todella suunnittelemaan, täytyy yrityksen analysoida toimintaympäristö sekä markkinat ja kilpailijat. Toimintaympäristöä analysoidessa arvioidaan sellaisia asioita kuin toimintaympäristön muutokset, sidosryhmien odotukset, sisäisen toiminnan tila ja markkinoiden sekä kilpailuaseman kehittyminen. Kilpailijoiden riittävä huomioiminen strategian suunnittelussa on ollut suomalaisessa yrityskulttuurissa perinteisesti riittämätöntä. Omat kilpailijat kannattaakin tuntea. Tämä vielä korostuu, jos yritys pyrkii suuntaamaan kansainvälisille markkinoille. (Lindroos & Lohivesi 2006, 32 ja 34-35.)

Strategian mieleenpainuva määrittely jo sen luomisvaiheessa on tärkeää. Organisaation suunta saattaa jäädä helposti piiloon kaavioiden ja listojen alle, jolloin ehkä vain organisaation ylin johto ymmärtää strategian kokonaisuudessaan. Laadittu strategia saattaa olla myös ristiriitainen, moniselitteinen ja yleismaailmallinen. Hyvä strategia on yksilön näkökulmasta konkreettinen ja mahdollinen toteuttaa. Työntekijöidenkin on tunnettava, että strategialla on jotain tekemistä todellisen arjen kanssa. Muuten laadittu

strategia saattaa henkilöstön silmissä jäädä omaa elämäänsä elävän johdon epämääräiseksi harhailuksi. (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 19-22.)

Suunnittelu täytyy myös osata lopettaa ajoissa. Muuten saatetaan ajautua tilanteeseen, jossa suunnittelu onkin tekemisen kohteen loputonta tarkentamista ja toteutuksessa tarvittavat resurssit keskittyvät väärään kohteeseen. Suunnittelun ja toteutuksen väliltä pitäisikin löytyä optimikohta, jossa suunnitteluvaiheen voidaan katsoa saavuttaneen tavoitteensa ja kaikki energia voidaan suunnata itse toteutukseen. (Ylisirniö 2011, 34-35.)

2.3.2 Strategian toteutus

Ilman toteutusta strategia on olemassa vain paperilla. Vallitseva mielipide yritysjohtajien keskuudessa on, että implementointi on strategiaprosessin tärkein vaihe ja joidenkin mielestä se muodostaa jopa 90 prosenttia strategiaprosessista. Strategian toteuttamiseen kannattaakin panostaa. Tämän pitäisi olla yleisesti tiedossa, mutta silti tutkimusten mukaan strategian toteutuksen on havaittu tuottavan vaikeuksia suurimmalle osalle yrityksistä. Tämä kertoo ennemminkin tehtävän haastavuudesta kuin yleisestä epäpätevyydestä. Strategian toteuttamiseksi ei ole olemassa yhtä tiettyä kaavaa tai polkua, jota seuraten onnistuminen on taattu. Strategian toteutus alkaa usein jo samanaikaisesti strategian suunnittelun kanssa. Organisaation ylin johto on tärkeimmässä roolissa strategian toteutusvaiheessa. Silti ei saa unohtaa, että viime kädessä strategian toteuttavat ihmiset, yrityksen henkilöstö. (Lindroos & Lohivesi 2006, 159 ja 164; Salminen 2008, 60.)

Suunnitteluvaiheessa on laadittu vuosittaiset toimintasuunnitelmat, jotka sisältävät vuoden tavoitteet sekä keinot tavoitteiden tukemiseksi. Strategia toteutetaan näiden toimintasuunnitelmien pohjalta. Toteutusvaihe on suunnitteluvaihetta työläämpi ja se vaatii enemmän voimavaroja. Toteutuksen onnistuminen vaatii koko organisaation yhteistä halua ja taitoa, sekä esimiehiltä toimivaa strategian suuntaista johtamista. (Lindroos & Lohivesi 2006, 47.)

Vanhojen strategiamallien mukaan ylin johto suunnittelee strategian ja toteutus voidaan jättää keskijohdon ja heidän organisaatioidensa vastuulle. Näin siis vanhoissa malleissa. Epäonnistumiset strategioiden toteutuksessa ovat kuitenkin pakottaneet ylimmän johdon arvioimaan asemaansa uudelleen. Nykyaikaisten strategiaoppien mukaan myös strategian implementoinnin päävastuu kuuluu johdolle. (Salminen 2008, 63.)

Myös henkilöstön osaamisen kehittäminen on tätä nykyä entistä suuremmassa roolissa. Nykyään alaisilla onkin usein monilta eri osa-alueilta enemmän kokemusta ja tietämystä kuin esimiehillään. Toimivan yrityksen on oltava sekä innovatiivinen että kurinalainen. Vaikka kovin usein ajatellaan, että kurinalaisuus syö luovuutta, on yrityksen päästävä tilanteeseen, jossa kurinalaisuus päinvastoin tarjoaa hyvän pohjan luovalle työskentelylle. (Kamensky 2008, 67; Salminen 2008, 67.)

2.3.3 Strategian seuranta

Strategian suunnittelu ja toteutus on pitkälti tulevaisuuteen tähyvää työtä, jossa edetään katse horisontissa asetetun päämäärän perässä. Tällöin saattaakin helposti unohtua menneen arvioinnin merkitys.

Strategian toteutumisen seuranta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää. Jokaisella organisaatiolla on suunnitelmansa tavoitteiden saavuttamiseksi, ja välillä on syytä pysähtyä tarkastelemaan, kuinka hyvin näihin tavoitteisiin on päästy. Tällöin arvioidaan ensisijaisesti tulosta, ei tehtyä työtä. (Mantere ym. 2006, 154-155)

Kun strategia saatetaan määritellä hyvin pitkällekin ajanjaksolle, on mahdollista, ellei jopa todennäköistä, että sen aikana saattaa tapahtua suuria muutoksia. Siksi on tärkeää arvioida tasaisin väliajoin, kuinka ajankohtainen organisaation strategia on. Yrityksen strategian pitäisi olla sen verran taipuisa, että se kykenee reagoimaan nopeasti yllättäviinkin käännteisiin. (Lindroos & Lohivesi 2006, 48-49.)

Strategiaa laadittaessa asetetaan tavoitteita ja tehdään suunnitelmia usein siinä määrin, että hitaampaa heikottaa. Näistä kaikista dokumenteista löytyy arvioijalle kyllä yllin kyllin materiaalia strategian toteutumisen seurantaan, mutta ongelmana ei olekaan

materiaalin vaan ajan puute. Hektisessä yritysmaailmassa ei usein ehditä jäädä arvioimaan edellisen kvartaalin toteutumista, kun jo seuraava painaa päälle. Tällöin myös seurannassa monet tärkeät asiat, joiden arvioiminen on hankalampaa, jäävät paitsioon, kun keskitytään ennemmin vain lukuihin, jotka ovat selkeämpiä ja konkreettisempia. Tällaisia vaikeasti arvioitavia asioita voivat olla esimerkiksi johtamistavat tai viestinnän onnistuminen. (Mantere ym. 2006, 155-156.)

2.4 Strategian viestintä

Viestintä on ratkaisevassa roolissa strategiaprosessin jokaisessa vaiheessa. Ilman toimivaa viestintää strategia ei toteudu ja organisaation johtaminen käy mahdottomaksi.

Johtaminen on sitä, että joku pyrkii vaikuttamaan muihin (organisaation jäseniin), jotta he toimisivat organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. Voidakseen vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen johtajan on kyettävä vaikuttamaan ihmisen ajatteluun. Tämä voi tapahtua vain välittämällä ihmiselle riittävästi sellaista informaatiota, jota vastaanottaja kykenee havaitsemaan, käsittelemään ja joka täten muuttuu ihmisen tajunnassa tiedoksi ja laajemmaksi tietämykseksi. Muita keinoja johtamiseen ei ole. (Salminen 2001, 68.)

Jotta todella voidaan vaikuttaa organisaation työntekijöiden ajatteluun, täytyy informaatio kyetä viestimään siinä muodossa, että alaiset eivät ainoastaan pysty, vaan myös haluavat ottaa sen vastaan. Tutkimusten mukaan ihminen kykenee pitämään mielessään vain 7-8 asiaa kerrallaan. Jo tämä kylmä tosiasia puhuu mahdollisimman yksinkertaisen strategiaviestinnän puolesta. Strategia pitäisikin onnistua kiteyttämään yhdelle A4:lle. (Salminen 2008, 84 ja 87-88.)

Kuten organisaation muukin toiminta, myös viestintä vaatii suunnittelua. Organisaation johdon tulisi yhdessä viestinnän ammattilaisten kanssa laatia viestintästrategia.

Viestintästrategian pitäisi kertoa myös viestinnän tavoitteet. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi organisaation tunnettuus, hyvät suhteet tai tietynlainen yhteisökuva. Sekä toimiva tiedonkulku. (Juholin 2004, 80.)

Strategian onnistumisen kannalta on tärkeää, että ylin johto ottaa päävastuun strategian viestinnästä. Moni strategia on jäänyt puolitiehen, koska johto ei ole ymmärtänyt tätä periaatetta. Strategiaviestinnän avulla ylin johto voi lähettää koko organisaatiolle viestin, joka kertoo strategian tärkeydestä. Strategiaviestintä täytyy organisoida tehokkaasti, jotta sitä kyetään seuraamaan ja ohjaamaan. Mikäli henkilöstö ei saa tarvitsemaansa informaatiota virallisten kanavien kautta, hankkivat he tietonsa huhuista ja juoruista. Tämä on viestintää, jota organisaation johto ei pysty kontrolloimaan ja joka saattaa vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan. Lisäksi viestinnässä käytetyn kielen täytyy olla ymmärrettävää. Jos viestintä on täynnä strategiakonsulttien monimutkaisia termejä vailla kosketusta yrityksen todelliseen arkeen, saattaa strategia, kuten jo aikaisemmin mainittua, jäädä henkilöstön silmissä kaukaiseksi ja epämääräiseksi. (Salminen 2001, 70; Salminen 2008, 85 ja 90-91.)

Strategiaa voidaan viestiä monin tavoin. Yksinkertainen ja toimiva tapa on pukea strategia esityksen muotoon. Tällöin pelkkä hyvin tehty Power Point -esitys ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös esittäjä. Strategiaa esitellään usein organisaation viikoittaisissa tai kuukausittaisissa palaverissa, jolloin saattaa olla koolla koko yrityksenkin henkilökunta. Suuren osallistujajoukon ongelma on todellisen keskustelun jääminen helposti vähiin. Viestinnän tulisi olla kuitenkin kaksisuuntaista kommunikaatiota. Tästä syystä suuremmissa yrityksissä pitäisikin pyrkiä järjestämään keskustelutilaisuuksia myös pienemmissäkin ryhmissä, aina kahdenkeskisiin tapaamisiin saakka. Tosiasia kuitenkin on, että viestin saaminen kunnolla perille vaatii johdon ja henkilöstön välistä luottamusta, jota ei synny ilman vuorovaikutusta. (Lindroos & Lohivesi 2006, 162-163.)

3 Tradenomiliitto TRAL ry ja tradenomitutkinto

Vuonna 1996 perustettu tradenomiliitto TRAL ry on akavalainen tradenomi-, BBA- ja ylemmän tradenomitutkinnon suorittaneiden ammattijärjestö. TRAL pyrkii ajamaan kaikkien tradenomien yhteisiä etuja työmarkkinoilla sekä tekemään itse tutkintoa tunnetummaksi ja arvostetummaksi. TRAL edustaa tradenomeja aina opiskeluajoista eläkeikään saakka riippumatta heidän toimialastaan tai työtehtävistään. (Tradenomiliitto TRAL ry a.)

Tradenomitutkinto on ammattikorkeakoulututkinto, joka on laajuudeltaan 210 opintopistettä. Tutkinnon keskimääräinen suorittamisaika on 3,5 vuotta. Tradenomiksi voi valmistua seuraavista koulutusohjelmista:

Finanssi- ja talousasiantuntijan ko.

Johdon assistenttityön ja kielten ko.

Kansainvälisen kaupan ko.

Liiketalouden ko.

Liiketoiminnan logistiikan ko.

Myyntityön ko.

Pk-yrittäjyyden ko.

Turvallisuusalan ko.

Yritystoiminnan kehittämisen ko.

Tietojenkäsittelyn ko.

Kirjasto- ja tietopalvelun ko.

Jokaiseen tutkintoon sisältyy markkinointia, tietotekniikkaa, laskentatointa ja johtamista sekä yrittäjyyteen ja kansainvälisyyteen liittyviä opintoja. Lisäksi tradenomitutkintoon sisältyy puolen vuoden työharjoittelujakso. Kieliopintoja ja viestintää koskevat samat pakolliset vaatimukset kuin yliopistoissa. Tradenomitutkinnon voi Suomen kielen lisäksi suorittaa myös englanniksi, ruotsiksi tai saksaksi. (Tradenomiliitto TRAL ry b.)

It-tradenomit ovat tietojenkäsittelyn koulutusohjelmasta valmistuneita tradenomeja. Heidän lisäksi vuonna 2010 perustetun IT-tradenomit ry:n jäseniksi voivat liittyä kaikki tietoteknisellä alalla työskentelevät TRAL:in jäsenet. (Tradenomiliitto TRAL ry d.)

Tradenomi (ylempi AMK) –tutkinto on laajudeltaan 90 opintopistettä ja sen keskimääräinen suorittamisaika on kahdesta kolmeen vuotta. Ylemmän tradenomitutkinnon voi suorittaa seuraavissa koulutusohjelmissa:

Hankintatoimen ko.

Turvallisuusosaamisen ko.

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ko.

Sähköisen asioinnin ja arkistoinnin ko.

Tietojärjestelmäosaamisen ko.

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto vakinaistettiin vuonna 2005. Myös ylemmässä tradenomikoulutuksessa järjestetään koulutusohjelmia suomenkielisen koulutuksen lisäksi englanniksi, ruotsiksi ja saksaksi. (Tradenomiliitto TRAL ry c.)

4 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyöni on tradenomiliitto TRAL ry:n toimeksianto. Samasta aiheesta tehtiin vuoden 2010 syksyllä kvantitatiivinen survey-kyselytutkimus. Oma tutkimukseni perustuu kvalitatiivisiin teemahaastatteluihin ja se toimii itsenäisenä jatkotutkimuksena edelliselle toimeksiannolle.

Paneudun myöhemmin tarkemmin tutkimuksen etenemiseen ja itse haastatteluihin. Seuraavassa perehdyn kuitenkin yleisluontoisesti kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen pääpiirteisiin. Lisäksi vertaan kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta ja pohdin, kuinka hyvin nämä kaksi tutkimustyyppiä voidaan yhdistää ja mitä lisäarvoa laadullinen tutkimus tuo aiemmin tehdyille määrälliselle tutkimukselle.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen tutkimuksen selkeä määrittely ei ole helppoa. Laadullinen tutkimus sisältää kokonaisen joukon erilaisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole selkeästi omaa teoriaa tai paradigmaa, eli perususkomusta. Sillä ei ole myöskään täysin omia metodeja. (Metsämuuronen 2006, 83.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä pyritään keräämään aineistoa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkija luottaa enemmän itseensä havainnoijana sekä käymiinsä keskusteluihin tutkimuskohteidensa kanssa kuin perinteisiin mittausvälineisiin. Eli suositaan mieluummin todellista vuorovaikutteista keskustelua kuin valmiiksi laadittuja ns. kynä-paperi-testejä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tutkittavan ääni kuuluviin ja käsittelemään tapauksia ainutlaatuisina. Myös aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161 ja 164.)

4.1.1 Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen integroiminen

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen on usein ymmärrettävästikin nähty olevan toistensa vastakohtia. Creswell (1994, teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2001, 25)

esittelee kuuden kohdan luettelon tutkimustyyppien eroavaisuuksista. Creswellin mukaan kvantitatiivinen tutkimus etsii syysuhteita, sen asetelma on staattinen luokkien ollessa määriteltynä jo ennen tutkimuksen alkua ja se on kontekstiton. Lisäksi se pyrkii yleistysten avulla ennustamiseen, selityksiin ja ymmärtämiseen, ja pyrkimyksenä on reliaabeliuden ja validiuden kautta saavutettu tarkkuus ja luotettavuus. Kvalitatiivinen tutkimus sitä vastoin etenee yksityisestä yleiseen ja on kiinnostunut useasta samanaikaisesta lopputulokseen vaikuttavasta tekijästä. Sen asetelma on muuttuva siinä, että sen luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa. Kvalitatiivinen tutkimus on myös kontekstisidonnainen, eli siinä kehitellään teorioita ja säännönmukaisuuksia suuremman ymmärtämisen toivossa sekä sen tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan todentamalla.

Brymanin (1992, teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2001, 27) mukaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen integroimiseen voi olla kaksi eri näkökulmaa. Toisaalta voidaan nähdä, että suuntaukset edustavat kahta eri tietoteoreettista näkemystä validista tiedosta, joten niiden integroiminen on hankalaa. Toisen näkemyksen mukaan niiden perusta löytyy erilaisista tietojenkeruumenetelmistä, ja siksi ne voidaan yhdistää.

Yhdistettäessä laadullinen ja määrällinen tutkimus, ne saatetaan suorittaa peräkkäin, rinnakkain tai sisäkkäin. Kun tutkimukset tehdään peräkkäin, voi vaihtoehtoina olla joko kvantitatiivinen ensin, kvalitatiivinen ensin, tai vuorotteleva. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 26 ja 30-31) Kun kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valitaan tutkimuksen peruslähestymistavaksi, voidaan laadullisella menetelmällä syventää ensimmäisen tutkimuksen tuloksia. Toisin sanoen tutkitusta aiheesta valitaan yksittäisiä tutkimuskohteita, joiden tarkempi profilointi tuo lisäarvoa tutkimukseen. (Metsämuuronen 2006, 134.)

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kun puhutaan tutkielman luotettavuudesta, tulee esiin termit reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä arvioida tutkimuskohdetta. Molemmat käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisen tutkimuksen teoriasta, mutta niitä sovelletaan myös kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Reliaabelius voidaan määritellä kolmella eri tapaa. Ensimmäisen määritelmän mukaan tulos on reliaabeli, mikäli samaa henkilöä tutkittaessa saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Toinen tapa reliaabeliuden määrittelemiseksi on käsittää tulos reliaabeliksi, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. Kolmannessa tavassa reliaabelius tarkoittaa kahden rinnakkaisen tutkimusmenetelmän samaa tulosta. Laadullisessa tutkimuksessa jokaiseen edellä esiteltyyn määritelmään tulisi kuitenkin suhtautua varauksella. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä lähimmäs reliaabeliuden perinteistä käsitettä tullaan, kun arvioidaan aineiston laatua. Tällöin ei arvioida ensisijaisesti haastateltavien vastauksia, vaan itse tutkijan toimintaa ja hänen materiaalista tekemänsä analyysin luotettavuutta. Tällöin reliaabelius määrittyy esimerkiksi sellaisten seikkojen mukaan, kuin missä määrin kaikki aineisto on otettu huomioon ja kuinka tarkkaan haastattelut on litteroitu. Kuitenkaan ei saa unohtaa sitä tärkeää tosiasiaa, että lopulta haastattelujen tulos on kuitenkin haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen seurausta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.)

Validiuden eli pätevyuden mukaan tutkimuksessa ei saisi olla systemaattista virhettä. Tutkittavien on ymmärrettävä heiltä kysytyt kysymykset. Lisäksi tutkimuksen tekijän täytyy suunnitella käsitteet, perusjoukot ja muuttujat tarkkaan. Aineiston täytyy olla huolellisesti kerättyä ja kysymysten suunniteltuja niin, että ne varmasti kattavat koko tutkimusongelman. Haastateltavat saattavat ymmärtää kysymykset vastoin tutkijan alkuperäistä käsitystä. Tällöin tutkijan olisi kyettävä muuttamaan omaa alkuperäistä ideaansa, eikä pyrkiä väkisin käsittelemään tuloksia vanhojen ajatusmalliensä mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232; Vilka 2009, 161.)

Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet ovat hankalia laadullisessa tutkimuksessa. Tästä syystä kyseisten termien käyttöä pyritäänkin usein välttämään. Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on kyettävä jollain tavalla arvioimaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan tarkkuus ja rehellisyys tutkimuksen jokaisen vaiheen esiintuomisessa. Haastatteluista pitäisi tarkastella mm. niihin käytettyä

aikaa, mahdollisia häiriötekijöitä ja virhetulkintoja haastattelussa. Myös tulosten tulkitsemisessa vaaditaan tutkijalta yhtäläistä tarkkuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

4.3 Tutkimustulosten analysointi

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustuloksia pyritään analysoimaan tarkastelemalla aineistoa kokonaisuutena. Laadullinen analyysi edellyttää absoluuttisuutta. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa tilastolliset poikkeamat sallitaan, laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset tulee kyetä selvittämään siten, että ne ovat samansuuntaisia esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 2001, 38.)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä analyysivaihe koetaan yleensä vaikeaksi. Analysoinnille ei ole asetettu juurikaan selviä sääntöjä ja rajoja, ja vaihtoehtoja on laaja kirjo. Käytetyimpiä näistä ovat mm. diskurssianalyysi, keskusteluanalyysi, etnografinen analyysi, ankkuroitu teoria eli grounded theory sekä fenomenografia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 153; Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Olen lähestynyt omaa työtäni fenomenologisesta näkökulmasta.

Fenomenologinen lähestymistapa saa soveltavan muotonsa kulloisenkin tutkimustilanteen mukaan. Tälle lähestymistavalla ei ole mitään tiettyä kaavaa, jota pitäisi käyttää tulosten analysoinnissa. Fenomonologisessa lähestymistavassa tutkitaan ihmisen kokemuksellista suhdetta ympäröivään maailmaansa. Kokemuksellisella suhteella tarkoitetaan ihmisen aktiivista vuorovaikusta ympäristönsä kanssa. Tästä yhteydestä syntyvät ihmisen kokemukset, joita tutkija pyrkii ymmärtämään. (Vilka 2009, 136-137.) Fenomenografiassa tutkittavana on oikeastaan kaksi eri kohdetta. Yksilö, joka kuuluu yhteisöön. Ja yhteisö, johon yksilö kuuluu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 169.)

4.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimusta varten koottiin viiden hengen teemaryhmä, joka kulki nimellä ”Strategia käytäntöön”. Jokainen ryhmän jäsen teki omat haastattelunsa ja oman opinnäytetyönsä. Ryhmää johti yritystoiminnan lehtori Eija Kärnä. Itse liityin työryhmään joulukuussa 2010. Muu teemaryhmä oli aloittanut tutkimuksen jo aikaisemmin loppusyksystä.

Tullessani mukaan tutkimukseen olivat muut ryhmäläiset ehtineet kartoittaa tradenomit, jotka olivat lupautuneet haastateltaviksi alustavien tiedustelujen perusteella. Minulle jaettiin kaikki it-tradenomikoulutuksen tai työnsä kautta it-taustan omaavat henkilöt. Lisäksi ryhmäläiset olivat suunnitelleet kysymyksiä tulevia haastatteluja varten.

Ryhdyimme laatimaan valmista kysymyspatteristoa joulukuussa 2010. Pidimme yhteyttä ryhmän sisällä sähköpostitse sekä teemaryhmän yhteisissä tapaamisissa. Tällöin keskustelimme paitsi kysymyslomakkeen sisällöstä, myös haastattelutekniikoista ja tutkimuksen taustakirjallisuudesta. Saimme kysymykset lopulliseen muotoonsa tammikuussa 2011.

Kokoonnuimme joulukuussa 2010 myös Tradenomiliiton tiloissa Pasilassa, jossa tapasimme liiton yhteyshenkilömme, koulutus- ja työvoimapolitiikan asiamies Johanna Tuovisen. Kävimme hänen kanssaan läpi tutkimuksen tavoitteita ja toteutusta. Auli Numminen esitteli samassa tilaisuudessa aiheesta tekemänsä kvantitatiivisen tutkimuksen, jota siis tämän tutkimuksen on määrä syventää. Kun saimme myöhemmin kysymykset valmiiksi, hyväksyimme ne myös Johanna Tuovisella ennen haastattelujen aloittamista.

Yhteisten kysymysten lisäksi jokainen teemaryhmän jäsen suunnitteli omia kysymyksiään riippuen näkökulmastaan aiheeseen. Oman tutkimukseni lähestyessä teemaa tietoteknisestä vinkkelistä, laadin kourallisen kysymyksiä, joilla pyrin valottamaan tietoteknisiä ratkaisuja liittyen strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Kysymykset löytyvät liitteestä 1.

4.4.1 Haastattelujen toteuttaminen

Sain haastateltavakseni yhteensä 14 henkilöä, joista pyrin tapaamaan mahdollisimman usean kasvotusten. Opinnäytetyöni rajallisen budjetin ja aikataulun johdosta jouduin kuitenkin rajoittamaan kasvotusten tehtävät haastattelut pääkaupunkiseudulle. Lähestyin tutkimukseen lupautuneita henkilöitä sähköpostitse. Heistä 12 vastasi myöntävästi haastattelupyyntöön, yksi kieltäytyi vedoten yrityksessään käynnissä olevaan kriisiin ja yksi jätti vastaamatta. 12 myöntävästi vastanneesta kuusi ilmoitti, että

haastattelu onnistuu kasvotusten. Loput kuusi vaikuttivat pk-seudun ulkopuolella, joten sovin heidän kanssaan sähköpostihaastattelun.

Tein ensimmäiset kaksi kasvotusten tapahtunutta haastatteluani helmikuun puolivälissä. Tämän jälkeen uskaltauduin lähettämään myös sähköpostihaastattelut, kun olin varmistunut, että kysymykset toimivat ja olivat ymmärrettäviä. Viimeiset haastattelutapaamiset tein maaliskuun alkupuolella. Yhden haastateltavan kanssa jouduin sopimaan haastattelun tehtäväksi sittenkin sähköpostitse hänen kiireidensä johdosta. Lopulta hän jätti kuitenkin vastaamatta sähköpostihaastatteluunkin.

Kasvokkain tapahtuneet haastattelut sujuivat melko hyvin. Olin lähettänyt jokaiselle haastateltavalle kysymykset sähköpostitse jo päivää ennen tapaamista. Tämä oli mielestäni perusteltua ja tarpeellistakin, sillä jotkin kysymyksistä olivat varsin haastavia. Vastaajat tuntuivatkin ymmärtävän kysymykset ja varsinkin teemaryhmän kanssa yhdessä laadittu kysymyspatteristo toimi ilman pahempia epäselvyyksiä. Parissa haastattelussa jotkin it-aiheiset kysymykset aiheuttivat hieman kummastusta.

Vastaajista kolme tapasin Haaga-Helian Pasilan toimipisteen kahviossa. Yhden haastattelun tein vastaajan työpaikan toimitiloissa ja yhden haastateltavista tapasin helsinkiläisessä katukahvilassa. Haastattelut kestivät keskimäärin noin puoli tuntia, mikä oli ehkä hieman lyhyempi aika, kuin olin alkujaan arvioinut.

Alun perin tarkoitukseni oli lainata Haaga-Helian kirjastosta nauhuria haastatteluja varten. Tämä jäi kuitenkin tekemättä ja jouduin turvautumaan matkapuhelimen äänitysominaisuuteen. Se ei kuitenkaan haitannut haastattelujen äänitystä tai purkaa millään tavalla. Ainoa huolenaiheeni liittyi kännykän mikrofoniiin, mutta huoli osoittautui turhaksi, sillä puhe kuului varsin hyvin. Vain ensimmäisessä haastattelussa ajoittainen taustameteli peitti muutaman lauseen alleen.

Olin päättänyt litteroida haastattelut lähes sanasta sanaan. Toisin sanoen pyrin siirtämään haastattelut paperille melkein alkuperäisessä muodossaan jättäen välistä vain joitain merkityksettömiä sanoja tai alkavia lauseita, jotka loppuivat ensimmäiseen tai toiseen sanaansa. En myöskään alkanut kirjaamaan ”tarpeettomia” äännähdyksiä tai

taukoja. Kirjoitin haastattelut ylös mahdollisimman nopeasti tapaamisen jälkeen, eli aina viimeistään saman päivän iltana. Litterointi osoittautui, kuten osasinkin odottaa, varsin työlääksi ja puuduttavaksi työvaiheeksi.

Varsinaiseksi ongelmaksi muodostuivat sähköpostihaastattelut. Vain kaksi seitsemästä haastateltavasta lopulta vastasi kysymyksiin, vaikka pyrin ottamaan heihin yhteyttä useampaan otteeseen. Näin ollen tutkimukseni otanta jäi lopulta seitsemään henkilöön, vaikka olin asettanut vähimmäistavoitteekseni kymmenen haastattelua. Näen tämän ongelmana tutkimustulosten uskottavuuden kannalta, mutten kuitenkaan koko työtä romuttavana takaiskuna. Harmillista joka tapauksessa.

Toisen sähköpostihaastattelun vastaukset olivat varsin huolellisesti ja syventävästi kirjoitettuja. Vastaaja oli selvästi perehtynyt aiheeseen ja raaskinut kuluttaa pidemmänkin ajan kysymysten parissa. Toinen haastatteluista jäi taas hieman torsoksi. Suurin osa vastauksista oli vain lauseen mittaisia ja jotkut kysymyksistä oli ohitettu yhdellä tai kahdella sanalla. Näin ollen kyseisiin vastauksiin on suhtauduttava tietyllä kriittisyydellä. Palaan tämän aiheen pohdintaan vielä tutkimuksen viimeisessä luvussa.

Lähdin purkamaan haastatteluja lukemalla ensin kaikki vastaukset muutamaan otteeseen ajatuksen kanssa läpi. Tämän jälkeen tein jokaiselle kysymysosiolleen oman dokumenttinsa, joihin siirsin haastateltavien kyseisen osion vastaukset. Tutkailin näin syntyneitä kuutta dokumenttia, kunnes aloin pikkuhiljaa hahmottamaan vastauksista tiettyjä säännönmukaisuuksia ja poikkeamia. Tätä kautta alkoi vastauksista lopulta jäsentymään tuloksia, joita saatoin ruveta kirjaamaan ylös. Esittelen nämä tulokset seuraavassa luvussa.

5 Työn tulokset

Haastattelukysymykset oli jaettu kuuteen eri osa-alueeseen. Ensimmäisenä kyselin, mitä strategiaprosessilla tarkoitetaan kohdehenkilön organisaatiossa. Tämän jälkeen keskityin strategiseen suunnitteluun ja toteutukseen haastateltavan organisaatiossa ja kolmannessa osiossa kyselin henkilön omasta roolista yrityksensä strategisessa suunnittelussa ja toteutuksessa. Neljäs osa käsitteli organisaation strategista viestintää ja viides strategian toteutumisen seuranta. Viimeinen osio valotti yrityksen strategiaprosessiin liittyviä tietoteknisiä ratkaisuja.

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Ennen varsinaisia kysymyksiä kartoitin haastateltavien taustatietoja. Näitä olivat asuinpaikka, valmistumisvuosi (ylempi ja alempi tutkinto) ja koulutusohjelma, toimiasema työpaikalla, työhön kuuluvat tehtävät sekä työvuodet nykyisessä yrityksessä ja kaiken kaikkiaan. Lisäksi tiedustelin yrityksen kokoa ja toimialaa. Haastateltavien taustatiedot löytyvät taulukosta 1 (liite 2).

Vastanneista neljä asui pääkaupunkiseudulla, joista kaksi Helsingissä, yksi Espoossa ja yksi Vantaalla. Muut kolme vastaajaa asuivat Turussa, Porissa ja Forssassa. Tässä on kuitenkin huomattava, että pääkaupunkiseudun ulkopuolisten henkilöiden määrä olisi ollut selvästi suurempi, jos kaikki sähköpostitse haastateltavat olisivat vastanneet kysymyksiin.

Haastateltavista kolme oli valmistunut tradenomiksi vuosina 1998-2000, kolme 2000-luvun puolivälin tietämällä ja yksi vuonna 2009. Kaksi heistä oli suorittanut myös ylemmän amk-tutkinnon, molemmat vuonna 2009. Lisäksi yksi haastateltavista oli aikeissa valmistua ylemmän amk-tutkinnon koulutusohjelmasta tänä keväänä, mutta niputan hänet tästä eteenpäin samaan ryhmään tutkinnon suorittaneiden kanssa turhan jähkailun välttääkseni. Väliä alemman ja ylemmän tutkinnon suorittamisella oli seitsemästä yhteentoista vuotta.

Neljä haastateltavista kertoi valmistuneensa tietojenkäsittelyn koulutusohjelmasta ja yksi tietotekniikan. Kaksi muuta ilmoittivat koulutustaustakseen kansainväliset toiminnot sekä international business. Jokaisen ylemmän amk-tutkinnon suorittaneen alempi tutkinto oli tietotekninen. Kaksi heistä oli jatkanut it-linjalla suuntautuen tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelman opintoihin. Yksi oli lähtenyt opiskelemaan yrittäjyyttä ja liiketoimintaa.

Haastateltavista neljä oli asiantuntijoita, yksi support business manager, yksi senior subcontracting manager ja yksi it-tukihenkilö. Asiantuntijoista yhden työtehtäviin kuului sovelluskehitysmenetelmien testaus ja kehittäminen. Toinen taas teki ohjelmointiin liittyviä tehtäviä sekä koulutusta ja konsultointia ja kolmas tietokantoihin liittyviä tehtäviä. Ja yksi vastasi asiakkaiden palvelukokemuksista ja palvelun kehittamisestä. It-tukihenkilön työtehtäviin kuului lähi- ja etätuki, laitteiston ja ohjelmistojen ylläpito ja päivitys sekä henkilökunnan kouluttaminen. Senior subcontracting manager vastasi alihankinnasta sekä tämän osa-alueen strategian suunnittelusta ja toteutuksesta. Ja support business manager kertoi vastaavansa huoltopalvelun liiketoiminnasta.

Nykyisessä yrityksessä vietettyjen työvuosien perusteella haastateltavat tuntuivat jakautuvan kahteen eri ryhmään, niihin, joiden työkokemus oli 2-3 vuotta sekä 8-9 vuoden kokemuksen omaaviin. Yksi haastateltavista oli viettänyt yrityksensä palveluksessa kuusi vuotta, joista yhden lomalla, joten hänen työvuotensa osuivat aikailla muiden muodostamaan keskiarvoon. Haastateltavat olivat tehneet alansa hommia yleensä ottaen yli 10 vuotta, joista yksi selvästi eniten 25 vuoden työkokemuksella. Kahdelle henkilölle oli kertynyt muita selkeästi vähemmän vuosia molempien kartutettua kokemusta vain parin vuoden verran.

Yrityksen kokoa kysyttäessä hajonta oli melko suuri. Kahden haastateltavan kohdalla yritys oli suuri globaali toimija satojen tuhansien henkilöstömäärällä. Kolmanneksi suurimmalla organisaatiolla oli palveluksessaan noin 6500 henkilöä. Tämän jälkeen tuli kolmen organisaation nippu 200-250 työntekijän voimin, ja pienimpänä yrityksenä it-alan yritys, jossa työskenteli noin 20 henkilöä. Suurin osa muistakin yrityksistä toimi it-alalla, tähän ryhmään voinee ainakin osittain niputtaa myös telekommunikaatioon

suuntautuneen yrityksen. Selvimmin muista erottuivat vakuutusalan yritys ja nimeltämainitsemattoman uskontokunnan seurakuntayhtymä.

5.2 Strategiaprosessi haastateltavien organisaatiossa

Aloitin varsinaisen haastattelun kysymällä, mitä strategiaprosessilla tarkoitetaan kohdehenkilön organisaatiossa. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, ettei kaikilla haastateltavilla ollut selkeää kuvaa strategiaprosessista yleisellä, teoreettisella tasolla. Tällöin myös oman organisaation strategiaprosessin hahmottaminen oli hankalaa.

Paras käsitys, ja samalla myös positiivisin kuva, yrityksensä strategiaprosessista tuntui olevan otannan kolmen suurimman organisaation edustajilla. Näissä yrityksissä strategia laadittiin selkeästi ylhäällä, johdon toimesta, jonka jälkeen sitä lähdettiin toteuttamaan koko organisaation yhteisvoimin. Yllätyksenä ei tullut, että pienimmässä yrityksessä ei taas ollut varsinaista strategiaprosessia jollaisena oppikirjat sen määrittelevät. Siellä strategiaprosessia vietiin läpi enemmänkin huomaamattomasti koko yrityksen työntekijöiden yhteisellä työskentelyllä ja kommunikaatiolla.

Tulikivenkatkaisimmin aihetta kommentoi yksi keskisuurten yritysten edustaja. Varsinaisesti hänen edustamansa organisaatio oli osa suurempaa, valtionhallinnollista kokonaisuutta, ja vaikka organisaatiota voikin pitää itsenäisenä toimijana, eivät he itse päättäneet strategisista linjauksistaan. Tämä myös kuului vastaajan sanomisissa. Hänen mukaansa yrityksellä ei ollut minkäänlaista johdonmukaista suuntaa, jonka mukaan toimittiin, vaan strategia vaihtui jatkuvasti. Kuten hän itse asian ilmaisi: ”Meillä on viimeisen 3-4 vuoden aikana johto uusunut vision ja strategian 3-4 kertaa. Ja kun visio on vaihtunut ja strategia vaihtunut, ovat kriittiset menestystekijät jääneet jonnekin matkanvarrelle.” Organisaatiossa puhuttiin kyllä paljon strategiasta ja strategiaprosessista, mutta puhe tuntui turhalta jatkuvasti muuttuvan tilanteen takia.

Muilla keskisuurten yritysten vastaajilla ei ollut paljoa sanottavaa organisaationsa strategiaprosessista, vaan vastaukset jäivät hieman sekaviksi ja ympäröiviksi.

5.3 Strateginen suunnittelu ja strategian toteuttaminen organisaatiossa

Seuraava kysymyskokonaisuus käsitteli strategian suunnittelua ja toteuttamista haastateltavan organisaatiossa. Kysymyksissä käytiin läpi, mihin yrityksessä tähdättiin strategisella suunnittelulla, sekä ketkä organisaatiossa osallistuivat strategian suunnitteluun ja toteutukseen, ja ketkä taas vastasivat siitä. Lisäksi selvitin kohdehenkilön yrityksen toimintatapoja ja mitä mieltä vastaaja oli strategian toteutumisen onnistumisesta yrityksessään. Lopuksi tiedustelin vielä, millaisen merkityksen vastaaja näki strategialla olevan organisaationsa arjessa.

Lähes jokainen vastaaja kertoi yrityksensä tähtäävän strategisella suunnittelulla kasvuun, organisaation kokoluokasta huolimatta. Selvimmin tämä kävi ilmi pienimmässä yrityksessä, jonka henkilöstömäärä oli tuplaantunut viimeisimmän vuoden aikana. Muita vastauksissa toistuvia asioita olivat mm. kustannustehokkuus ja markkinoiden sekä oman markkina-aseman ymmärtäminen. Lisäksi esiin tulivat muutostarpeisiin varautuminen ja kestävä kehitys. Konkreettisemman esimerkin nosti esiin yksi haastateltava kertoessaan organisaationsa tavoitteesta tehdä asiakkailleen toimiva sähköinen palvelu.

Johto vastasi poikkeuksetta jokaisen organisaation strategian suunnittelusta ja toteutuksesta, mikä oli melko odotettukin vastaus. Suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvista henkilöistä puhuttaessa vastauksissa taas löytyi hieman enemmän hajontaa. Pienimmässä yrityksessä rooleja ei ollut jaettu tiukasti tiettyjen nimikkeiden alle, jolloin oikeastaan koko yrityksen henkilökunta tuntui osallistuvan strategiatyöskentelyyn. Myös suurimmissa yrityksissä strategian suunnittelu ja toteutus oli jakautunut laajemman ryhmän tehtäväksi. Keskisuurten yritysten edustajien vastauksista oli luettavissa, että strategian suunnittelu ja toteutus oli pääosin johdon harteilla, eikä muulla henkilöstöllä ollut liiemmästi mahdollisuuksia osallistua.

Toimintatavoista kysellessäni sain usealta vastaajalta hyvin samantyyppisiä vastauksia kuin olin saanut jo parin ensimmäisen kysymykseni kohdalla, eli kerrottiin, että johto suunnitteli strategian, jota alettiin sitten toteuttamaan alemmissa portaissa ja että yritys suuntasi voimavarojaan rekrytointiin. Konkreettisimmat vastaukset kertoivat

palaverista, haastatteluista ja visioinnista, kilpailijoiden seurannasta ja tuloskorttien käyttämisestä. Yksi haastateltava nosti esille yrityksessään käytössä olevan ISO-9001-standardin mukaisen laatukäsikirjan. Ja toinen sähköpostihaastateltavista tyytyi vastaamaan lakonisesti: ”Ei tiedossa.”

Arvioidessaan strategian toteutumista organisaatiossaan vastaajat jakautuivat selkeästi kolmeen leiriin. Kahden vastaajan mielestä strategia toteutui oikein hyvin eikä ongelmia ollut juurikaan esiintynyt. Kolme haastateltavaa nosti esiin ongelmakohtia, kuten monikulttuurisuuden mukanaan tuomat vaikeudet, toimialansa jatkuvan muutoksen asettamat haasteet sekä esimiesten kyvyt viestiä strategiaa eteenpäin. Kahdessa organisaatiossa strategia toteutui taas melko heikosti. Toisen haastateltavan mukaan strategia saattoi näyttää ulospäin toimivalta, vaikka totuus puhui eri kieltä. Hänen mukaansa pelkästään hyvännäköinen strategia ei riitä, jos sitä laadittaessa kriittiset menestystekijät olivat unohtuneet. Strategian toteutumisessa otannan pienemmät yritykset esiintyivät ääripäiden edustajina, niiden edustajat olivat joko hyvin tyytyväisiä tai täysin päinvastaista mieltä. Suuremmat yritykset näyttäytyivät hieman neutraalimmassa valossa.

Edelliset vastaukset heijastuivat seuraaviin pohdittaessa strategian merkitystä organisaation arjessa. Kaksi viimeisimpään kysymykseen kovinta kritiikkiä antanutta henkilöä jatkoivat tässäkin kohdassa negatiivisella linjalla; he eivät nähneet strategialla todellista merkitystä organisaationsa arjessa. Kaikki muut vastaajat taas olivat varsin yhteneväisillä linjoilla kertoessaan strategian olevan avainasemassa organisaationsa jokapäiväisessä työskentelyssä.

5.4 Vastaajan oma rooli strategian suunnittelussa ja toteutuksessa

Seuraavilla kysymyksillä kartoitin vastaajan roolia organisaationsa strategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Kysymyssarjassa tiedustelin tämän ensimmäisenä tulevan varsinaisen pääkysymyksen lisäksi millaiseksi haastateltava itse koki strategiaprosessiin liittyvän roolinsa, vastaajan strategian suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä työtehtäviä, millä tavalla hän pystyi itse vaikuttamaan strategian suunnitteluun ja toteutukseen sekä miten organisaation strategia ohjasi vastaajan käytännön

työskentelyä. Lisäksi selvitin kuinka hän pystyi hyödyntämään osaamistaan strategiatyöskentelyssä ja kiinnostaisiko häntä kehittää siihen liittyvää rooliaan. Näiden kysymysten ohella kartoitin myös vastaajan mielipiteitä koulutuksensa hyödyllisyydestä strategiaosaamisen kannalta, hänen toiveistaan työnantajan tarjoaman lisäkoulutuksen osalta sekä strategiaan liittyvien kurssien lisäämisestä tradenomien opintoihin.

Yllätyksenä ei tullut, että edellisissäkin kysymyksissä eniten risuja organisaatiolleen jakaneet henkilöt kokivat strategiaproessiin liittyvän roolinsa merkityksettömäksi. Toinen heistä toimi asiantuntijatehtävissä ja toinen oli it-tukihenkilö. It-tukihenkilö ei nähnyt strategian ohjaavan omaa käytännön työskentelyään millään tavalla. Asiantuntija taas kertoi strategian näkyvän käytännön työssään. Hänen mukaansa työtehtävät määräytyivät sen mukaan, mitkä asiat olivat strategiassa määriteltyinä prioriteettiasemassa tärkeimmiksi. Vastauksessa oli aistittavissa tiettyä ärtymystä kyseisen prioriteettiaseman määräytymiseen johtavaa päätöksentekoa kohtaan.

Suurempien yritysten edustajat tunsivat roolinsa organisaationsa strategiaproessissa tärkeäksi. Yksi heistä toimi keskijohdossa, joten hänen asemassaan tämä on varsin ymmärrettävää. Hän kertoi, että olennaisena osana hänen työhönsä kuului toimia niin sanotusti suurien linjojen tulkkina, eli viestittää strategiaa ylhäältä alaspäin. Toisen suuryritysten edustajan strategiaan liittyviin työtehtäviin kuului it-strategian kehittämistä ja jalkauttamista. Kolmas vastasi alihankinnasta tietylle yrityksen osa-alueelle. Hän näki roolissaan tärkeäksi esimerkiksi sen, että hän kykeni tietotaitonsa kautta tuomaan esille strategian suunnittelun kannalta tärkeitä asioita. Jokainen koki käytännön työnsä ohjautuvan hyvinkin paljon organisaation strategisten linjausten mukaan.

Myös kaksi muuta vastaajaa näkivät strategiaproessiin liittyvän roolinsa positiivisessa valossa. Otannan pienimmän yrityksen edustaja kertoi, että hänen roolinsa kouluttajana oli tärkeä yrityksen strategian ollessa hyvin paljon kasvuun suuntaavaa. Hän ei ollut tällä hetkellä edes kiinnostunut osallistumaan sen enempää strategian laadintaan, mutta kertoi kuitenkin saavansa tarvittaessa myös oman äänensä kuuluviin. Toisen työtehtäviin taas kuului palvelutoiminnan kehittäminen. Hän näki roolinsa olevan vielä varsin näkymätön, koska hänen työnsä oli vasta alussa, mutta uskoi asemansa

merkityksen kasvavan tulevaisuudessa. Myös nämä kaksi vastaajaa kertoivat yrityksen strategian ohjaavan merkittävästi käytännön työskentelyään.

Jo nähty linja jatkui kysyttäessä, kuinka hyvin kohdehenkilö pystyi hyödyntämään osaamistaan yrityksensä strategian toteuttamisessa. Eli ne viisi, jotka kokivat roolinsa yrityksensä strategiaprosessissa edes jollain tavalla merkittäväksi, tunsivat myös oman osaamisensa pääsevän oikeuksiinsa. Ja kaksi muuta vastaajaa eivät nähneet pääsevänsä esille tälläkään osa-alueella. Jokainen vastaaja sitä vastoin oli kiinnostunut kehittämään omaa rooliaan yrityksen strategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Tässä asiassa yksi haastateltava kuitenkin nosti esiin myös sen tosiasian, että vastuun myötä kasvaneen stressin johdosta saattoi hän joskus toivoa olevansa yksi ”rivikoodareista”.

Vastaajat tuntuivat näkevän tradenomikoulutuksen merkityksen strategiatyöskentelyn tukena varsin pienenä. Merkittävämpänä he kokivat työn kautta tulleen kokemuksen ja osaamisen. Kuten yksi vastaajista totesi, hänellä oli kollegoita aina tradenomeista kauppatieteiden maistereihin, mutta työelämässä kaikki ovat olleet samalla viivalla ja tehneet samoja työtehtäviä. Vasta ylemmän amk-tutkinnon suorittaneet vastaajat ovat nähneet koulutuksellaan olleen todellista konkreettista hyötyä. Yleensä haastateltavien keskuudessa tunnuttiin suhtautuvan positiivisesti idealle strategiaan liittyvien opintojen lisäämisestä tradenomikoulutukseen ja moni piti sitä itse asiassa tarpeellisenä. Vastaajat olivat kuitenkin pääasiassa sitä mieltä, että kyseisten kurssien pitäisi olla vapaavalinnaisia.

Haastateltavilta tuli monia ehdotuksia lisäosaamisen kehittämiseksi. Toivottiin mm. lisää ymmärrystä yritysten toimintalogiikasta ja prosessien kehittämisestä sekä strategiakehityskoulutusta, joka sitoutuisi enemmän johonkin tiettyyn alaan liiallisen yleismaailmallisuuden sijasta. Lisäksi yksi haastateltavista ehdotti johtamistaidon koulutusta myös yrityksen alemmille tasoille, jotta saataisiin organisaation sisältä löytyvä potentiaali kunnolla käyttöön.

Lisäksi toivottiin oppilaitosten taholta parempaa markkinointia työnantajien suuntaan. Eräs haastateltava nosti esille ongelman, ettei työnantaja ole aina kovin hyvin perillä oppilaitosten antaman koulutuksen sisällöstä. Kyseinen henkilö kertoi, kuinka hän on

suorittanut myös ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, mutta työnantajaa se ei tuntunut juuri kiinnostavan. Hänen mukaansa tämä saattoi johtua puhtaasti työnantajan tietämättömyydestä, ja oli sitä mieltä, että tilanne voisi kohentua, jos oppilaitokset tiedottaisivat koulutusohjelmiensa antamasta opetuksesta paremmin.

5.5 Strategian viestintä organisaatioissa

Haastattelun seuraava osa käsitteli strategian viestintää. Näissä kysymyksissä kyselin kuinka strategia viestitettiin haastateltavan organisaatioissa, ketkä osallistuivat viestintään sekä millä tavalla vastaaja itse oli mukana strategian viestinnässä. Näiden lisäksi haastateltavat kertoivat, miten vuorovaikutus organisaation jäsenten kesken toimi strategian toteuttamisessa ja minkälaisia parannusehdotuksia heillä olisi yrityksensä strategiseen viestintään.

Haastateltavien organisaatioissa strategiaa viestitettiin viikon kahden välein, eräässä organisaatioissa neljännesvuosittain pidettävissä yrityksen tai yksikön yhteisissä palaverissa. Tyypillisesti näissä tilaisuuksissa strategiasta kertoi esimies. Intra oli toinen yleisesti käytössä oleva väline. Muunlaisista viestintämalleista käy esimerkkinä yhdessä suuremmista yrityksissä käytössä ollut tapa, jossa strategia viestitettiin ns. all employee - lähetyksessä. Siinä organisaation johto kävi strategian läpi ja lähetystä oli mahdollista seurata webcastina joko suorana tai jälkilähetystenä. Myöhemmin kyseisestä aineistosta laadittiin materiaali, jonka viestiminen eteenpäin riippui pitkälti liiketoimintayksiköiden vetäjien ja heidän alapuolellaan toimivan keskijohdon kyvykkyydestä. Lisäksi yksi haastateltava kertoi, kuinka yrityksessä viestitettiin organisaation strategiasta myös maalaamalla iskulauseita toimitilojen seinille.

Välttämättömänä soraäänenä yhden vastaajan mukaan hänen organisaatioissaan ei tapahtunut minkäänlaista strategian viestintää. Jo tästä vastauksesta on luettavissa, ettei hänen haastattelustaan juurikaan kummempaa irronnut. Hän ei ollut edes kuullut strategian viestinnästä, joten hän ei myöskään osannut kertoa, kuka sitä viesti, omaa rooliaan viestinnässä tms.. Tästä syystä en kommentoi hänen viestintään liittyviä vastauksiaan sen enempää, vaan keskityn tästä eteenpäin muiden henkilöiden haastatteluihin.

Strategian viestinnästä vastasivat poikkeuksetta johto ja keskijohto. Keskijohdon tehtävänä oli yleensä viestiä ylempää tullut strategia henkilöstölle. Suuremmissa yrityksissä työskentelevät haastateltavat kertoivat olevansa jollain tavalla mukana myös strategian viestinnässä eteenpäin. Yksi heistä toimi keskijohdossa, jolloin strategian viestintä oli varsin olennainen osa hänen työtehtäviään. Toinen kertoi välittävänsä viestiä omaan työhönsä liittyville sidosryhmille ja kolmas tyytyi kommentoimaan: ”Vastaan oman osuuteni ’ilosanomana’ välittämisestä kaikille.” Myös yksi keskisuurten organisaatioiden edustaja kertoi olevansa mukana viestinnässä, jos se koski kehitysprojekteja, joissa hän oli mukana. Muut näkivät oman roolinsa lähinnä vastaanottavana.

Vuorovaikutus strategian toteuttamisessa tuntui toimivan pääsääntöisesti melko hyvin. Myös isommissa yrityksissä, joissa strategia laadittiin sekä fyysisesti että henkisesti kaukana, viestintä jatkui kuitenkin aina alimmille portaille asti. Eli pidettiin huoli, että strategia varmasti tunnettiin läpi koko organisaation. Yksi suuryrityksen edustaja kertoi, että heidän organisaatiossaan oli käytössä ns. open office policy, jonka mukaan kuka tahansa henkilökunnasta saattoi keskustella asioista kenen tahansa johtoryhmän edustajan kanssa. Tämänkaltaisen ilmapiiri oli löydettävissä toki myös otoksen pienimmästä yrityksestä. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei strategiaa viestitty riittävästi henkilöstölle. Sinänsä hänen vastauksensa ei tullut yllätyksenä, sillä pettymys organisaation strategiseen johtamiseen on ollut lueattavissa jo hänen aikaisemmistakin kommentistaan.

Parannusehdotuksia nähtiin esimerkiksi kielimuurin mukanaan tuomissa ongelmassa. Jos yritys oli kansainvälinen toimija, näkivät vastaajat tämän tuovan ongelmia strategian ymmärtämisessä samalla tavalla läpi koko organisaation. Lisäksi eräs haastateltava nosti esiin uuteen teknologiaan totuttautumisen, kun kokouksia ei enää välttämättä käydäkään kasvotusten vaan etänä esimerkiksi videokonferensseina.

5.6 Strategian toteutumisen seuranta organisaatiossa

Strategian toteutumisen seurannasta kävin läpi, miten seuranta tapahtui, ketkä siihen osallistuivat ja miten haastateltava koki, että seuranta tai hänen omaa rooliaan seurannassa voitaisiin kehittää.

Strategian toteutumisen seurannassa organisaatioilla oli aika pitkälti käytössä jo oppikirjoista tutut perinteiset työkalut. Seuranta tehtiin erilaisilla mittareilla, joilla saatettiin tutkia kuinka hyvin ollaan onnistuttu strategian asettamissa tavoitteissa, kuten esimerkiksi myynnissä tai projektien toteutumisessa. Pääasiallisesti seurantaan osallistuivat johto ja esimiehet, yksi haastateltava nosti esiin laatupäällikön. Haastateltavien rooli oli enimmäkseen vastaanottava, jolloin johto kertoi heille seurannan tuloksista. Yksi vastaajista tosin kertoi, että jokainen asiantuntijatason henkilö on jollain tavalla mukana seurannassa, mutta hän ei ikinä tarkentanut, mitä tällä varsinaisesti tarkoitti.

Toki myös kaksi kohdehenkilöä oli sitä mieltä, että seuranta ei juurikaan tapahtunut. Molemmat edustivat kokoluokaltaan otoksen keskikastin yrityksiä ja heidän vastauksensa olivat tähänkin mennessä noudatelleet pessimistisempää sävyä. Heistä toinen osasi nimetä seurantaan osallistuvan tahon, eli johdon. Mutta hänen mielestään mahdollisista tuloksista ei juurikaan kerrottu alaspäin. Parannusehdotuksina hän mainitsi juurikin henkilökunnalle viestimisen ja toimivan mittariston kehittämisen. Ja toinen vastasi, että strategia oli vain paperia, joka oli pakko tehdä. Hänen parannusehdotuksensa strategian toteutumisen seurantaan oli, että seuranta voitaisiin ensinnäkin aloittaa.

Muilla ei ollut aivan näin dramaattisia ehdotuksia seurannan parantamiseksi, mutta oikeastaan jokaisella oli asiaan jotain sanottavaa. Mittariston kehittäminen nousi esiin useammastakin vastauksesta ja yhdessä yrityksessä tähän oltiin tulevaisuudessa panostamassakin. Kyseinen projekti perustui jollain tavalla vastaajan työn alla olevaan ylempään tradenomitutkintoon liittyvään opinnäytetyöhön, joten hänen roolinsa tehtävässä tulee olemaan merkittävä. Yhden henkilön haastattelusta löytyi ehdotuksia seurannan läpinäkyvyyden parantamiseksi. Tällä hetkellä hänen organisaationsa

seurannan tulokset saattoi nähdä vain kerran kvartaalissa esitellyssä paketissa, jolloin seuranta jäi suurimmalle osalle etäiseksi. Vastaja kertoi olevansa itse kiinnostunut tulevaisuudessa työskentelemään seurannan kehittämisessä.

5.7 Organisaation tietotekniset ratkaisut

Haastattelun viimeisessä osassa kartoitin kohdehenkilön organisaation strategian suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä tietoteknisiä ratkaisuja. Tässä osassa kysyin, miten yrityksessä hyödynnettiin tietotekniikkaa liittyen strategian suunnitteluun ja toteutukseen ja kuinka tietotekniikan hyödyntämistä voitaisiin tehostaa. Kysyin myös, kuinka tärkeänä vastaja näki tietotekniikan roolin osana organisaationsa strategiaprosessia. Näiden kysymysten lisäksi tiedustelin, voitaisiinko yrityksen it-johdamista parantaa ja millaisesta tietoteknisestä osaamisesta oli eniten hyötyä yrityksen strategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Lopuksi selvitin vielä, oliko henkilöstöllä riittävän hyvä kuva organisaation tietoteknisistä ratkaisuista ja oliko haastateltavalla tähän minkäänlaisia parannusehdotuksia.

Suurin osa kertoi, että organisaation strategian suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnettiin tietotekniikkaa erilaisten toimistosovellusten muodossa. Vastauksista nousivat myös esille tietotekniikkaan nojaavat seurantatyökalut. Lisäksi muutama vastaja mainitsi erilaiset kommunikaatiovälineet, kuten Office Communicatorin ja tietysti sähköpostin. Myös esimerkiksi intra oli tärkeässä roolissa organisaation tiedonvälityksessä. Jokainen vastaja näki tietotekniikan roolin strategiaprosessissa hyvin keskeisenä, varsinkin kun suurin osa kohdeyrityksistä toimi it-alalla.

Myös parannettavaa löytyi. Järjestelmiä oli saattanut kertyä liikaakin ja jotkut haastateltavat nostivat esille toivomuksen niiden yhtenäistämisestä. Samalla he kuitenkin tiedostivat kyseisen tehtävän haastavuuden. Yksi vastaja näki tärkeänä järjestelmien modernisoinnin, ja hän mainitsi vanhempien järjestelmien ongelmista jäykkyyden ja tulevaisuudessa myös ylläpitoon liittyvät asiat. Myös dokumentoinnin siirtyminen mahdollisimman laajasti sähköiseen muotoon sai huomiota. Lopulta jokainen vastaja oli sitä mieltä, että tietotekniikan hyödyntämistä voitaisiin tehostaa,

vaikkakin yksi haastateltava käänsi vastauksen lopuksi kelkkaansa todeten, että hänen yrityksellään oli käytössään jo parhaat mahdolliset välineet.

It-johtamiselta kaivattiin mm. selkeämpiä suuntaviivoja ja rohkeampaa otetta. Kuten yksi vastaaja sanoi: ”Tietyissä kohdissa johtajan on pakko johtaa ja tehdä kivuliaitakin päätöksiä, vaikka se vaikuttaisikin teknisiin valintoihin ja vaatisi uuden osaamisen kehittämistä. Itse kaipaisin siis voimakkaampia ja selkeämpiä linjauksia.” Lisäksi toinen haastateltava kertoi, ettei heidän organisaationsa it-puolen johtajalla ollut tietotekniikan koulutusta. Tämä oli omiaan aiheuttamaan ongelmia isompien tietoteknisten kokonaisuuksien ymmärtämisessä. Eräässä yrityksessä oli ongelmana menojen leikkaaminen kunnollisesta ylläpidosta. Tällöin moni työntekijä joutui itse huolehtimaan laitteistonsa huollosta ilman todellista osaamista, joka johti lopulta ennemmin kulujen nousuun kuin laskuun. Näin siis suuren kokoluokan yrityksessä. Otannan pienimmän yrityksen edustaja tuntui olevan varsin tyytyväinen vastaavanlaiseen järjestelyyn, sillä hänen yrityksessään oli vain alan osaajia, joilta luonnistui tarkempaakin teknistä tuntemusta vaativat asiat. Näin ollen he eivät tarvitse erikseen sen kummempaa it-osastoa.

Organisaation strategian suunnittelussa ja toteutuksessa tarvittavasta tietoteknisestä osaamisesta jokainen haastateltava osasi mainita eri toimistotyökalujen, kuten esimerkiksi Excelin ja Powerpointin, sekä tietenkin intranetin ja sähköpostin käytön. Yksi haastateltava mainitsi myös analysointityökalujen hallinnan. Muita esiintulleita asioita olivat mm. it-maailman trendien tuntemus ja kustannusperustainen ajattelu. Hieman ehkä tähän liittyen yhdessä haastattelussa nousi esille suurempien kokonaisuuksien ymmärtäminen, jotta työntekijä osaisi selittää myös asiakkaalle hieman yrityksen palveluista.

Kyseltäessä organisaation tietoteknisten ratkaisujen kokonaiskuvasta vastauksissa oli havaittavissa selkeää hajontaa. Neljä vastaajaa näki kokonaiskuvan hyväksi ja kolme huonoksi tai keskinkertaiseksi. Vain kaksi ilmoitti, etteivät he löytäneet mitään tarvetta parannuksille. Sinänsä toinen näistä vastauksista on kuitenkin vaikea nähdä mitenkään positiivisessa valossa, sillä vastaajan mielestä yleiskuva oli kyllä riittävän hyvä, mutta ratkaisut liian alkeellisia. Sillä, kuinka hyvä kuva it-ratkaisuista henkilöstöllä oli, ei

näyttänyt olevan juurikaan tekemistä yrityksen koon kanssa, vaan hajontaa esiintyi tässäkin mielessä.

Yksi vastaajista, joka ei kokenut kuvaa tietoteknisistä ratkaisuista riittävänä, ehdotti parannusta asiointilaan lisäkoulutuksella. Hänen mielestään uusia työntekijöitä ei perehdytetty riittävästi, jolloin kaikki opittiin lopulta kantapään kautta. Toinen vastaaja kertoi, että hänen organisaationsa it-ratkaisuista välittyi aivan liian hajanainen käsitys. Hän näki ratkaisuna paremman kokonaiskuvan luomisen ja keinotekkoisten osastorajojen purkamisen. Kolmas haastateltava koki, että kuva yrityksen tietoteknisistä linjauksista oli heikko, mutta se kuitenkin vaihteli eri yksilöiden välillä. Asia riippui paljolti kunkin omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksesta kyseisiä asioita kohtaan. Yhtenä parannuskeinona hän ehdotti, että yritys pyrkisi tiedottamalla tekemään tietotekniikasta helpommin lähestyttävän. Hänen mukaansa ”järjestelmien käytöstä ja ymmärtämisestä ei kannata tehdä niin isoa peikkoä”.

Positiivisemmän kannan edustajista yksi oli kuitenkin sitä mieltä, että kiinnostus tietoteknisiä ratkaisuja kohtaan ei hänen yrityksessään ollut kovin suuri. Tämä siksi, että it-taidot eivät tulleet prioriteettina ensimmäisenä tarkasteltaessa organisaation henkilöstön osaamista. Hän kuitenkin vihjaisi, että ehkä organisaatiolle voisi olla hyväksi järjestää jonkinlaisia it-koulutusta. Myös toinen haastateltava, joka koki henkilöstön ymmärtävän riittävän hyvin yrityksensä tietotekniset ratkaisut, uskoi, ettei pieni lisäkoulutus olisi ainakaan pahitteeksi. Hän nosti esimerkiksi palvelu- tai projektipäällikön, joilla pitäisi olla todellinen ymmärrys organisaation ratkaisuista ja teknologioista.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa käyn läpi haastattelujen tuloksista nousseita ajatuksia ja johtopäätöksiä. Lisäksi luku sisältää alaluvut kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset sekä pohdinta ja itsearviointi.

6.1 Johtopäätökset

Kysymyspatteriston ensimmäinen kysymys kuului: ”Mitä strategiaprosessilla tarkoitetaan organisaatiossasi?”

Selkeimmät vastaukset tulivat otannan suurempia yrityksiä edustavilta henkilöiltä. He osasivat kertoa strategiaprosessin eri vaiheista organisaationsa strategiatyöskentelyssä ja vastaukset saattoivat kuulostaa jopa hieman oppikirjamaisilta. Vastauksista pystyi selvästi lukemaan, että strategiaprosessiin oltiin organisaatiossa panostettu ja että organisaatiota johdettiin nykyaikaisten strategiaoppien mukaisesti. Kun pienimmässä yrityksessä strategiaprosessia ei ollut tarkasti hahmotettavissa ja muissakin otoksen organisaatioissa siinä tuntui olevan omia epämääräisyyksiään, suurimmissa yrityksissä strategian laatijoilla ja toteuttajilla kuulosti olevan vahva tietämys strategian ja strategisen johtamisen teoriasta.

Jo tutkimuksen teoriataustaan tutustuessani osasin ennakoida tämänkaltaisia tuloksia. Mielestäni oli varsin odotettavaa, että strategiaprosessi oli parhaiten hallussa suurimmilla organisaatioilla, tämän puolesta puhuu jo kokemus ja globaaleilta markkinoilta joskus ehkä kantapäänkin kautta opitut niksit. Pientä yritystä on varmasti hyvinkin mahdollista johtaa ilman sen tarkemmin eriteltyä strategiaprosessia. Samassa tilassa saman päämäärän eteen työskentelevien ihmisten vuorovaikutuksen varaan voi laskea jo paljon, kunhan suunta ja tekemisen tarkoitus on tiedossa. Ainakin otannan pienyrityksessä strategiaprosessi tuntui olevan enemmänkin huomaamattomasti syntyvä tapahtumaketju kuin huolellisesti suunniteltu eri toimintojen sarja. Suuryritykselle tarkka, dokumentoitu prosessi on taas elinehto.

Suuryritykset pyrkivät nykysuuntausten mukaisesti pitämään koko organisaation mahdollisimman tiiviisti mukana strategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Tällöin myös organisaation jäsenten kuvan yrityksen strategiaprosessista voinee odottaa olevan, jos ei aina positiivinen, niin ainakin selkeä. Tämä olettamus osoittautui totuudenmukaiseksi otannan suuryritysten edustajien vastauksia lukiessa.

Huomioitavan arvoista kuitenkin on, että näistä kolmesta jokaisen työtehtävät liittyivät enemmän tai vähemmän strategian suunnitteluun ja toteutukseen, ja kuten myöhemmistä vastauksista kävi ilmi, he myös tunsivat oman roolinsa tärkeäksi strategiaprosessissa. Näkisin tämän olevan omiaan ruokkimaan positiivista näkemystä omasta organisaatiosta ja myös halua kertoa siitä.

Otoksen suurempien yritysten edustajista kahta haastattelin kasvotusten ja yhtä sähköpostitse. Varsinkin kasvotusten tapahtuneiden haastatteluiden alussa vastauksista jäi hieman mainosmainen kuva. Tai jos mainosmaista pitää liian vahvana sanana, niin sanottakoon, että vastaaja tuntui esitelmöivän organisaationsa strategiaprosessia. Onneksi tämä alkuvaikutelma kuitenkin muuttui haastattelujen kuluessa ja vastauksista alkoi löytyä aitoa kriittisyyttäkin.

Nuivinta kritiikkiä yritystään kohtaan, ja samalla myös omasta roolistaan strategiaprosessissa, antoivat kaksi julkisilla varoilla rahoitettua organisaatiota edustavaa henkilöä. Sen tarkemmin yritysten taustoista kertomatta sanottakoon, että toinen oli osa valtionhallintoa ja toinen seurakuntayhtymä.

Vastauksista jäi kuva, että heidän organisaatioissaan strategia oli todella vain ylemmän johdon leikkikenttä. Henkilöstöä ei ollut otettu mukaan strategiaprosessin missään vaiheessa ja näin ollen myös strategia jäi työntekijöille hyvin epämääräiseksi.

Valtionhallinnollisessa yrityksessä strategia myös muuttui alituisesti, joten varsinaista päämäärää oli vaikea hahmottaa.

Sinäänsä minulla ei ole mitään syytä olla uskomatta kyseisten vastausten todenperäisyyteen. Varsinkin toinen haastateltavista tuntui olevan varsin hyvin perillä strategiasta teoreettisella tasolla ja hän osasi nostaa esiin huonolla tolalla olevia asioita ja parannusehdotuksia. Tässäkin kohtaa voi kuitenkin arvailla, millä tavalla oma asema

strategian suunnittelussa ja toteutuksessa vaikutti vastauksiin. Kun ne, jotka kokivat oman asemansa tärkeäksi ja arvostetuksi, tunsivat myös strategian toimivan kauttaaltaan hyvin, niin voisiko tässä tapauksessa vaikutus olla päinvastainen? Kukaties. Mutta kuten sanottua, en näe syytä epäillä vastausten todenperäisyyttä, joten vastausten perusteella voinee vetää johtopäätöksen, että julkisin varoin rahoitetuissa organisaatioissa olisi parannettavaa strategiatyöskentelyssä. Yhtenä mahdollisena syynä nostan esiin tosiasian, ettei kyseisten organisaatioiden tarvitse kilpailla markkinoilla kuten yksityisten yritysten, joiden elinehtona on voitollinen liiketoiminta. Onko mahdollista, että strategiaan suhtaudutaan yliolkaisemmin, jos yrityksen tavoitteet ovat muualla, kuin voiton tuottamisessa? Jos yrityksen johdon tai henkilöstön palkat eivät riipu yrityksen taloudellisesta menestyksestä, saatetaanko strategiaprosessi nähdä helposti välttämättömänä pahana, joka hoidetaan pois alta puolivaloilla? Minusta tämänkaltaiset kysymykset ovat haastattelujen tulosten valossa pohtimisen arvoisia.

Tässä vaiheessa on myös otettava kantaa toisen haastateltavan vastauksiin, joita puin jonkin verran jo luvussa 4. Kuten olen jo aikaisemmin kertonut, minulla oli vaikeuksia saada vastauksia sähköpostitse lähetettyihin kysymyksiin. Toinen tässä kohdassa käsiteltävistä haastateltavista vastasi sähköpostitse ja vasta, kun olin muistuttanut häntä asiasta kolmanteen otteeseen. Hän kertoi olevansa juuri hyvin kiireisessä elämänvaiheessa, ja totesi lisäksi, että oli jo lähtenyt opiskelemaan aivan toista alaa. Mutta hän suostui silti lopulta vastaamaan haastatteluun. Kiireet kuitenkin näkyivät vastauksissa.

Kun lähdin tekemään laadullista tutkimusta, minulla oli selkeästi mielessä pitkät, vivahteikkaat, monitasoiset vastaukset, joista pystyisi ammentamaan niin sanotusti pintaa syvemmillä. Ja näin kävikin lähes jokaisen haastattelun kohdalla. Mutta sain huomata, että kiireessä vastatulta sähköpostihaastattelulta ei kannattanut juurikaan vivahteikkuutta odottaa. Jokainen vastaus oli korkeintaan lauseen mittainen. Ja jotkin kysymyksistä sivuutettiin yhdellä sanalla. Näin ollen minun on huomioitava myös vastaajan kiire ja se mahdollisuus, ettei hän tuntenut aihetta kohtaan yhtä suurta mielenkiintoa tutkimuksen tekijän kanssa. Eli mielestäni on syytä kyseenalaistaa, olisivatko vastaukset olleet yhtä negatiivisia, jos vastaaja olisi pyrkinyt laajempaan

pohdintaan. Vai olisiko hän mahdollisesti löytänyt organisaationsa toiminnasta myös valonpilkahduksia, jos olisi tavoitellut heiman analyyttisempää kritiikkiä?

Pohdittaessa syitä merkittävän roolin saavuttamiseen organisaation strategian suunnittelussa ja toteutuksessa, vastauksista nousi esiin oma aktiivisuus ja jatkokoulutus. Vastaajat eivät nähneet pelkän tradenomikoulutuksen tarjoavan juurikaan strategiatyöskentelyssä vaadittavia tietoja ja taitoja. Niinpä haastattelutuloksista olikin luettavissa lievää tyytymättömyyttä tradenomitutkintoa kohtaan eikä sitä pidetty järin suuressa arvossa. Lähinnä tradenomitutkinto nähtiin ponnistuslautana ja todellinen osaaminen oli hankittu vasta työelämässä. Moni vastaaja nostikin esiin toiveensa tradenomikoulutuksen työelämälähtöisyyden parantamisesta sekä strategiaan liittyvien kurssien lisäämisestä.

Vastaajat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että jos halusi asemaan, jossa saattoi vaikuttaa yrityksensä strategiaproessiin, oli oma aktiivisuus kaiken a ja o. Työnantajat kyllä tuntuivat tarjoavan mahdollisuuksia jatkokouluttautumiseen, mutta niitä ei varsinaisesti tyrkytetty. Työntekijän täytyi olla itse kiinnostunut strategiakoulutuksesta ja omasta aloitteestaan tartuttava jokaiseen tilaisuuteen. Passiivisella toiminnalla myös oma rooli jäi helposti vähäisemmäksi.

Jos tradenomikoulutuksen merkitystä hieman ylenkatsottiin, niin ylempää tutkintoa taas tunnuttiin pitävän kovastikin arvossa. Ylemmän tutkinnon nähtiin olevan paljolti työelämälähtöisempi ja tuovan niitä tarvittavia taitoja, joita myös strategiatyössä arvostettiin.

Omaa aktiivisuutta ei voi liikaa korostaa, mutta kaiken lähtökohtana on lopulta kuitenkin työnantajan toiminta. Jos organisaatio ei tarjoa työntekijälle minkäänlaisia mahdollisuuksia osallistua strategian suunnitteluun ja toteutukseen, ei hänen omalla aktiivisuudellaan ole juuri merkitystä. Ainakin yksi vastaajista oli löytänyt itsensä tästä asemasta; hänellä oli hyvinkin paljon tietämystä aiheesta ja myös ylempi tradenomitutkinto suoritettuna, mutta rooli strategiatyöskentelyssä täysin mitätön. Tässä tapauksessa tuntui olevan kyse työnantajan ymmärtämättömyydestä toimivan strategiaproessin päälle, jolloin myös työntekijät unohdettiin suuria linjauksia tehdessä.

Niinpä näkisin, että strategiatyöskentelyssä kaiken potentiaalın irtisaaminen henkilöstöstä vaatii sekä työntekijän omaa aktiivisuutta ja kiinnostusta että työnantajan ymmärrystä henkilöstön osaamisesta.

6.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Kuten edeltä kävi ilmi, olisi tutkimustulosten mukaan tradenomikoulutuksen työelämälähtöisyydessä vielä rutkasti parannettavaa. Tradenomikoulutuksen arvostuksen lisäämiseksi olisi etsittävä mahdollisuuksia parantaa työnantajien tietämystä tutkinnon sisällöstä. Lisäksi strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyviä kursseja, pakollisia tai valinnaisia, olisi syytä lisätä.

Tulosten perusteella tradenomin opinnot eivät olleet tarjonneet haastateltaville riittävän hyvää kuvaa tulevasta työelämästä. Strategian suunnittelussa ja toteutuksessa etenkin vain it-koulutuksen omaavat henkilöt uhkasivat jäädä paitsioon, elleivät he omalla toiminnallaan hankkineet lisää kyseisten osa-alueiden osaamista. Kaupallista alaa opiskelleet henkilöt tuntuivat strategiatyössä olevan paremmassa asemassa kuin tietojenkäsittelyn koulutusohjelmasta valmistuneet. Joten ehkä tässäkin olisi pohdittavissa, löytyykö kaupallisilta aloilta koulutusta, joka olisi mallinnettavissa tietotekniselle puolelle.

Yksi haastateltava nosti esiin työnantajan tietämättömyyden hänen koulutuksensa todellisesta sisällöstä. Hän oli suorittanut myös ylemmän tradenomitutkinnon ja hankkinut omalla ajallaan strategista tietämystä ja osaamista. Tämä tausta ei ollut kuitenkaan tuonut hänen työkuvaansa minkäänlaista muutosta, vaan hän jatkoi työskentelyä vanhoissa asiantuntijatehtävissä. Työnantajia olisikin syytä tiedottaa mahdollisimman hyvin tradenomitutkinnon sisällöstä. Tästä hyötyisivät varmasti molemmat osapuolet. Mitä paremmin työnantajat tuntisivat uusien ja vanhojen työntekijöidensä taustat, sitä paremmin heidän potentiaalinsa voitaisiin valjastaa liiketoiminnan palvelukseen. Toisaalta taas tradenomien motivaatio opiskeluun ja jatkokouluttautumiseen varmasti nousisi, kun myös opintojen tuoma osaaminen olisi todella hyödynnettävissä. En osaa itse ottaa sen tarkemmin kantaa siihen, kuinka hyvin

koulutuksen sisällöstä nykyään tiedotetaan, mutta tutkimushaastattelujen tulosten perusteella tässä olisi vielä parannettavaa.

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että strategiaa käsitteleviä kursseja olisi syytä lisätä. Yleisin näkemys oli, että strategiakursseilla olisi paikkansa valinnaisten kurssien joukossa. Joten tässä näkisin selvän kehityskohteen. It-tradenomeiksi valmistuvilla ei ole kovinkaan kattavaa kuvaa strategiasta teoreettisella tai käytännön tasolla. Tämän voin sanoa tutkimustulosten perusteella, mutta myös peilaten omia kokemuksiani tradenomikoulutuksesta haastateltavien sanomisiin. Enemmän strategiaopintoja yhdistettynä tradenomitutkinnon parempaan tiedottamiseen olisi mielestäni hyvin varteenotettava tapa parantaa it-tradenomien arvostusta työmarkkinoilla.

6.3 Pohdinta ja itsearviointi

Opinnäytetyöni loppumetreillä olen löytänyt itseni siinä mielessä hyvästä asemasta, että voin luoda tyytyväisen katsauksen taaksepäin. Enkä tyytyväisen ainoastaan työn valmistumisen johdosta. Myös lopputulos täyttää niitä kriteerejä, joita rohkenin asettaa työn alussa.

Toimeksiantoon tarttuessani jossain kaukana siintävä lopputulos tuntui vielä kovin abstraktilta. Tutkimuksen eteneminen, valmiin työn muoto ja sisältö, mikään näistä ei vaikuttanut todelliselta joulukuussa 2010. Oli vain epämääräinen ajatus teoriataustasta ja haastatteluista sekä ajatuksia sotkevia termejä, kuten kvalitatiivinen tutkimus. Ja mielessä piilevä pelko tarttua isoon projektiin.

Mutta en nyt halua lähteä vertaamaan opinnäytetyön tekemistä pyramidien rakentamiseen. Lähinnä pyrin toteamaan, että alun ajatukset työn laajuudesta olivat kovin harhaanjohtavia ja haihtuivat nopeasti, kun todella aloin tutkimusta tekemään. Kirjoittamisen kannalta hankalin osuus oli teoriatausta, joka saattoi välistä tuntua raivostuttavalta palapeliltä liian monine yhteensopimattomine osineen. (Tässä mainittakoon, etten ole ikinä pitänyt palapeleistä.) Oman vaikeutensa teoriataustan kirjoittamiseen toi lievä suunnitelmattomuus. En ollut hahmottanut itselleni

kokonaisuutta tarpeeksi hyvin, jolloin pää ja häntä olivat pitkän aikaa kadoksissa. Vasta kun aloin ymmärtää teoriataustan rungon, myös sen kirjoittaminen alkoi luonnistua.

Tämän vaiheen jälkeen vastausten purku ja analysointi tuntuivat mukavilta tehtäviltä, omassa haasteellisuudessaankin. Oli varsin vapauttavaa, kun saattoi kirjoittaa hakematta jokaisen kappaleen sisältöä lähdekirjallisuuden sivuilta. Tällöin tutkimus alkoi myös ensimmäistä kertaa tuntua todella omalta työltä.

Ja vastauksista puheen ollen, muutama sana niiden hankkimisesta. Itse kasvotusten tehdyt haastattelut sujuivat varsin mukavasti. Jokaisella tuntui olevan paljon sanottavaa, eikä vastauksia tarvinnut puristaa esiin hohtimilla. Suurin osa kysymyksistä avautui vastaajille viimeistään paikan päällä ja kysymysten lähettäminen etukäteen sähköpostitse osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Näin ollen haastateltavat ehtivät hieman valmistautua tulevaan, jolloin vaikeimmatkaan kysymykset eivät tulleet järkytyksenä. Järkytyksiäkin toki koettiin, niiden kokijana lähinnä kuitenkin itse tutkimuksen tekijä istuutuessaan litteroimaan haastatteluja. Kovin tylsää ja työlästä, mutta ei siitä sen enempää.

Entä sitten sähköpostihaastattelut? Sain tutkimuksen aikana todeta, että lähdimme teemaryhmämme kanssa ehkä turhan positiivisin asentein liikenteeseen odottaessamme sähköpostihaastatteluilta suurempaa vastausprosenttia. Näkisin suurimmaksi kompastuskiveksi kysymysten määrän ja laajuuden. Osaan kyllä asettaa itseni vastaajan asemaan hänen nähdessään laatimamme haastattelurunгон ja pohtiessaan vastaamiseen tarvittavaa aikaa. Vastausten jättäminen väliin olikin näin jälkikäteen ajateltuna varsin luonnollinen reaktio.

Toki oli kyse laadullisesta tutkimuksesta, enkä näe, että kysymysten karsiminen sähköpostihaastatteluja varten olisi ollut vaihtoehto. Kun myöskään kaikkien kohdehenkilöiden tapaaminen kasvotusten ei ollut mahdollista, olisi minun ehkä kannattanut pohtia myös muita haastattelutapoja sähköpostin ohella. Esimerkiksi puhelinhaastattelu olisi ollut varteenotettava tapa suorittaa kysely. Uskoisin, että ainakin pari haastateltavaa olisi onnistunut järjestämään itselleen sen verran aikaa, että kyseinen vaihtoehto olisi onnistunut. Puhelinhaastattelulla olisin myös päässyt lähemmäs laadullisen haastattelun vuorovaikutusta kuin ehkä hieman kliiniseen sähköpostiin

turvautuessa. Nämä pohdinnat näin jälkiviisasteluna, tässä kohtaa en uskalla edes ruveta arvailemaan omassa lähestymistavassani esiintyneitä puutteita ja niiden vaikutuksia heikkoon vastausprosenttiin.

Palatakseni näin lopuksi asettamiini päämääriin ja pyramidivertauksiin. Vaikka työn lopullinen arvosana onkin muiden käsissä, onnistuin oman vaatimattoman arvioni mukaan paitsi omassa tavoitteissani, myös täyttämään yleisen arvosteluasteikon tämänkaltaiselle työlle asettamat kriteerit. Työmäärältään opinnäytetyö ei ollut millään tavalla suunnaton, lähinnä kyse oli oman ajankäyttöni organisoinnista. Tässä mielessä onnistuin asioita lykkäämällä tekemään urakasta itselleni vaikeamman kuin sen olisi koskaan tarvinnut ollakaan. Sen enempiä ihmisluonteesta viisastelematta uskoisin tämänkaltaisen käytöksen olevan kuitenkin varsin yleistä. Mutta vaikeuksien kautta voittoon on mukava kivuta. Varsinkin, jos saattaa seistä lopputuloksen takana. Verratessani nyt omaa työtäni alkuperäisiin ajatuksiini valmiista tutkimuksesta, voin todeta onnistuneeni. Ja oppineeni. Joten ovatko tavoitteeni täyttyneet? Kyllä ovat. Kiitos tästä kaikille tutkimuksen varrella apuaan tarjonneille. Ja toki myös itselleni.

Lähteet

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Juholin, E. 2004. *communicare!* Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. painos. Infoviestintä Oy. Helsinki.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. WSOYpro. Helsinki.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation Strategian Toteuttaminen. 4. uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky. Helsinki.

Numminen, A. 2010. Tradenomiliitto TRAL ry:n jäsenten rooli strategisen johtamisen tukena ja /tai toimijana. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. 2001. Strategic management. John Wiley & Sons, Inc. New York. USA.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Enterprise Adviser. Kauppakaari. Helsinki.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy. Helsinki.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Palmenia. Yliopistopaino. Helsinki.

Sippa, S. 2008. Hyvä tietohallintatapa (IT GOVERNANCE) turvaa IT:n liiketoiminta-arvon saavuttamisen. Yliopistojen IT. Luettavissa: http://www.yliopistojenit.fi/weblehti/nro1_08/itgovernance.html. Luettu: 13.4.2011

Säilynoja, M. 2010. Välttämättömästä pahasta strategiseksi tekijäksi – IT-strategiaprosessi Mecanova Oy:lle. Opinnäytetyö. Keskipohjanmaan ammattikorkeakoulu. Kokkola.

Toiviainen, N. 2009. Strateginen johtaminen ja strategialähtöinen toiminnanohjaus. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo.

Tradenomiliitto TRAL ry a. TRAL lyhyesti. Luettavissa: <http://www.tral.fi/info/11>. Luettu: 17.3.2011.

Tradenomiliitto TRAL ry b. Tradenomi. Luettavissa: <http://www.tral.fi/info/43>. Luettu: 17.3.2011.

Tradenomiliitto TRAL ry c. Tradenomi (ylempi AMK). Luettavissa: <http://www.tral.fi/info/44>. Luettu: 17.3.2011.

Tradenomiliitto TRAL ry d. It-tradenomit. Luettavissa: <http://www.tral.fi/info/279>. Luettu: 17.3.2011.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYpro Oy. Helsinki.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Ky-palvelu Oy. Helsinki.

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. WSOYpro Oy. Helsinki

Liitteet

Liite 1. Kysymykset

1. Mitä strategiaprocessilla tarkoitetaan organisaatiossasi?

2. Strateginen suunnittelu ja strategian toteuttaminen organisaatiossa

- Mihin organisaatiossasi tähdätään strategisella suunnittelulla?
- Ketkä organisaatiossasi osallistuvat strategiseen suunnitteluun ja strategian toteuttamiseen?
- Ketkä organisaatiossasi vastaavat strategian suunnittelusta?
- Millaisia toimintatapoja strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa organisaatiossasi on käytössä?
- Miten strategian toteutuminen mielestäsi onnistuu organisaatiossasi?
- Millainen merkitys strategialla on organisaatiosi arjessa?

3. Roolisi strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa

- Millainen roolisi on strategian suunnittelussa / toteuttamisessa?
- Millaisia työtehtäviä teet liittyen organisaatiosi strategian suunnitteluun / toteuttamiseen?
- Millaiseksi koet roolisi organisaatiosi strategiaprocessissa?
- Miten pystyt omalla toiminnallasi vaikuttamaan strategian suunnitteluun ja toteutukseen?
- Miten organisaatiosi strategia ohjaa omaa käytännön työskentelyäsi? / Miten organisaatiosi strategia vaikuttaa omaan työhösi?
- Kuinka pystyt hyödyntämään osaamistasi strategian toteuttamisessa?
- Kiinnostaako sinua roolisi kehittäminen organisaatiosi strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa?
- Kuinka koulutuksesi auttaa sinua organisaatiosi strategiatyöskentelyssä?

- Olisiko opintoihisi mielestäsi pitänyt sisältyä enemmän strategiaan liittyviä opintoja? Millaisia?
- Millaista osaamista / lisäkoulutusta kaipaisit roolisi kehittämiseksi?

4. Strategian viestintä

- Kuinka strategia viestitään organisaatiossasi?
- Ketkä osallistuvat strategian viestintään ja miten?
- Miten olet mukana strategisen tiedon viestittämisessä organisaatiossasi?
- Miten vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä toimii strategian toteuttamisessa?
- Onko sinulla parannusehdotuksia organisaatiosi strategiseen viestintään?

5. Strategian toteutumisen seuranta

- Miten strategian toteutumista seurataan organisaatiossasi?
- Ketkä organisaatiossasi osallistuvat strategian toteutumisen seurantaan?
- Miten koet, että strategian seuranta tai omaa rooliasi seurannassa voisi kehittää?

6. Yrityksen tietotekniset ratkaisut

- Miten organisaatiosi strategiaprosessissa hyödynnetään tietotekniikkaa?
- Kuinka tärkeänä näet tietotekniikan roolin organisaatiosi strategian suunnittelussa ja toteutuksessa?
- Kuinka organisaatiosi it-johtamista voitaisiin kehittää?
- Miten tietotekniikan hyödyntämistä voitaisiin tehostaa?
- Millaisesta tietoteknisestä osaamisesta on mielestäsi eniten hyötyä strategisessa suunnittelussa ja toteutuksessa? Entä mitä tietoteknisiä osaamista itse tarvitset työssäsi?

- Onko sinulla / muilla organisaatiosi työntekijöillä mielestäsi riittävän hyvä kuva organisaatiosi tietoteknisistä ratkaisuista?
- Miten kuvaa organisaation tietoteknisistä ratkaisuista voitaisiin parantaa?

Liite 2. Haastateltavien taustatiedot

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot

Vastaaja	1	2	3	4	5	6	7
Sukupuoli	Mies	Mies	Mies	Mies	Mies	Nainen	Nainen
Asuinpaikka	Pori	Turku	Espoo	Forssa	Vantaa	Helsinki	Helsinki
Valm.vuosi (alempi / ylempi tutkinto)	2009	2000 / 2009	1999	2005	2004	1998 / 2009	2004 / 2011
Koulutus- ohjelma (alempi / ylempi)	Tietojen- käsittely	Tietojen- käsittely / yrittäjyys ja liiketoiminta- osaaminen	Kansain- väliset toiminnot	Tietojen- käsittely	International business	Tietojen- käsittely / tieto- järjestelmä- osaaminen	Tietojen- käsittely / tietojärjestelmä- osaaminen
Toimiasema	It- tukihenkilö	Asiantuntija	Senior sub- contracting manager	Asiantuntija	Keskijohto, support business	Asiantuntija	Asiantuntija
Työtehtävät	Lähi- /etätuki, laitteiston ja ohjelmiston ylläpito ja päivitys, henkilö- kunnan koulutus	Yrityksessä käytettävistä sovellus- kehitys- menetelmistä vastaaminen ja niiden testaaminen sekä niiden kehitys pohjois- maisesti	Ali- hankinnasta vastaaminen, alihankinta- sopimusten tekemistä, strategian suunnittelu ja toteutus tällä osa- alueella	Ohjelmointi, konsultointi, koulutus	Suomen huoltopalvelun toiminnasta vastaaminen	Tietokantoihin liittyviä tehtäviä	Omien asiakkaiden palvelu- kokemuksista ja palvelun kehittämisestä vastaaminen
Työvuodet (nyk. yritys / yht.)	2	3 / 13	8 / 11	3 / 8	7 / 14	8 / 25	6 (1 lomalla) / 10
Yrityksen koko	n. 250 hlö	Yli 6500	Yli 100 000	Yli 20	400 000	n. 200	200
Yrityksen toimiala	Julkis- hallinto (seurakun- tayhtymä)	Vakuutus	Telekommu- nikaatio	It-ala	It-järjestelmä ja -palvelut	Tieto- ja viestintä- tekniikka	Tietotekniikan palveluyritys