

Oona Vilermo

PROJEKTIPORTFOLION HALLINTA STRATEGISEN JOHTAMISEN TYÖKALUNA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2019

TIIVISTELMÄ

Oona Vilermo: Projektiportfolion hallinta strategisen johtamisen työkaluna
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, julkisen talousjohtamisen opintosuunta
Huhtikuu 2019

Muuttuvat toimintaympäristöt vaativat organisaatioilta jatkuvasti yhä edistyksellisempää strategista johtamista. Samaan aikaan yhä useammat tutkimukset toteavat, että suurin osa organisaatioista onnistuu vain osittain jalkauttamaan strategiansa operationaaliselle tasolle. Viime vuosikymmenien aikana organisaatioissa on alkanut korostua projektiportfolion hallinnan potentiaali tuloksellisena strategisen johtamisen työkaluna ja osa tutkimuksista indikoikin, että onnistuessaan projektiportfolion hallinta saattaa olla organisaatiolle hyvinkin tehokas strateginen ase. Laadullista tutkimusta strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan välillä on kuitenkin olemassa vasta vain vähän.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan laadullisen tapaustutkimuksen kautta yhden organisaation johtoryhmän ja projektinvetäjien ajatuksia ja kokemuksia strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan välisestä vuorovaikutuksesta. Toiminta-analyttisen ja abduktiivisen tutkimusotteen myötä tutkimuksessa on jatkuvasti läsnä vahva teorian ja empirian välinen keskustelu. Teoriaa jäsennetään strategian, strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan käsitteiden kautta. Erityisesti tutkimuksessa hyödynnetään Meskendahlin projektiportfolion vaikutussuhteiden mallia. Tutkimuskysymykset ovat, millaisena strategisen johtamisen työkaluna projektiportfolion hallinta näyttäytyy tutkimuksessa tunnistettujen projektiportfolion hallinnan roolien kautta ja miten Meskendahlin malli auttaa ymmärtämään strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan ilmiöiden välistä vuorovaikutusta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen kohteena on suomalainen nopeasti kasvava organisaatio.

Tutkimusaineisto kerätään haastatteleamalla yhdeksää organisaation työntekijää. Aineiston analyysissa hyödynnetään abduktiivista teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jonka avulla aineisto teemoitellaan ja luokitellaan. Keskeisten tutkimustulosten mukaan projektiportfolio koetaan organisaatiossa käytännönläheisenä strategian toteuttajana, strategisen viestinnän välineenä ja projektien edistäjänä. Toisaalta käytännönläheisyytensä vuoksi projektiportfolio ei aineiston keruuhetkellä pysty täyttämään kaikkia organisaation strategian viestinnän kohtaamia tarpeita ja projektiportfolion standardisoitu muoto tekee siitä osittain passiivisen ja mukautumattoman työkalun.

Tulosten perusteella tutkimuksessa päätellään, että projektiportfolio näyttää kohdeorganisaatiossa vaikuttavana, toimintaa ohjaavana ja aktiivisena strategisen johtamisen työkaluna, jonka kautta olisi mahdollista viestiä nykyistä laajemmin organisaation strategiasta. Meskendahlin malli jäsentää strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan suhdetta kohdeorganisaatiossa pääosin realistisesti ja auttaa ymmärtämään, että projektiportfoliolla on kohdeorganisaatiossa laaja ja vahva rooli ja että kohdeorganisaatiossa halutaan sisäistää organisaation strategia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Näiden päätelmien myötä tutkimuksessa suositellaan, että organisaatiossa lisätään pitkän aikavälin kokonaisvaltaista strategian viestintää, selkeytetään strategiaprosessia ja testataan nykyistä laajempaa johtoryhmän tasolla tapahtuvaa projektiportfolion määrittelyprosessia. Jatkotutkimuksen aiheiksi tutkimuksessa ehdotetaan sekä laadullista että määrällistä tutkimusta strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan vuorovaikutussuhteisiin ja tarkempaa Meskendahlin mallin testaamista.

Avainsanat: strateginen johtaminen, strategiatyö, projektijohtaminen, projektit

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1 TUTKIMUSNÄKÖKULMAN RAKENTUMINEN.....	5
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	7
1.3 Toiminta-analyyttinen tutkimusote ja laadullinen tapaustutkimus.....	9
1.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	13
1.5 Haastatteluaineiston hankinta ja analyysi.....	16
1.6 Validiteetti ja reliabiliteetti	21
1.7. Tutkimuksen eteneminen.....	22
2 NÄKÖKULMIA STRATEGIAAN JA SEN JOHTAMISEEN.....	24
2.1 Strategian käsite.....	24
2.2 Strategisen johtamisen käsite.....	28
3 PROJEKTIPORTFOLION HALLINTA 1950-LUVULTA NYKYPÄIVÄÄN.....	33
3.1 Projektiportfolion hallinnan käsite	33
3.2 Projektiportfolioon liittyvät työntekijäroolit.....	38
4 PROJEKTIPORTFOLIO STRATEGISEN JOHTAMISEN KONTEKSTISSA	42
4.1 Portfolionhallinta osana strategiaprosessia.....	42
4.2. Meskendahlin projektiportfolion vaikutussuhteiden malli	44
5 PROJEKTIPORTFOLION HALLINNAN ROOLI KOHDEORGANISAATIOSSA	55
5.1 Haastatteluaineisto suhteessa strategian ja projektiportfolion hallinnan käsitteisiin.....	55
5.2. Projektiportfolion nykyroolina käytännönläheinen toteuttaja	65
5.2.1 Projektiportfolio strategian jalkauttajana.....	66
5.2.2 Projektiportfolio strategian viestinnän välineenä	72
5.2.3 Projektiportfolio projektien onnistumisen esteiden poistajana.....	74
5.3 Projektiportfolion haasteena rakenteellinen rajoittuvuus käytännönläheisyyteen.....	78
5.3.1 Projektiportfolio ei riitä ainoaksi viestityksi strategiaksi	78
5.3.2 Passiivinen ja mukautumaton projektiportfolio.....	84
5.4 Yhteenvedo projektiportfolion hallinnan rooleista.....	85
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	88
6.1 Projektiportfolio vaikuttavana ja aktiivisena strategisen johtamisen työkaluna.....	88
6.2 Meskendahlin mallin toteutuminen kohdeorganisaatiossa	89
6.3 Kolme kehitysehdotusta kohdeorganisaatiolle	92
6.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	94
LÄHTEET	95
LIITTEET	102
LIITE 1 Haastattelut	102
LIITE 2 Haastattelurunko	103

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1 Toiminta-analyyttisen ja abduktiivisen tutkimusotteen tiimalasi	10
Kuvio 2 Organisaatiokaavio	14
Kuvio 3 Strategisen orientaation ja projektiportfolion hallinnan yksinkertaistettu viitekehys	45
Kuvio 4 Strategisen orientaation ja projektiportfolion hallinnan laaja viitekehys	46
Taulukko 1 Aineiston teemoittelu ja luokittelu	20

1 TUTKIMUSNÄKÖKULMAN RAKENTUMINEN

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin. Pysyäkseen kilpailukykyisinä on organisaatioiden yhä tärkeämpää rakentaa innovatiivisia liiketoimintastrategioita. (Srivannaboon & Milosevic 2006, 493.) Toisaalta yritykset kohtaavat jatkuvasti yhä enemmän vaikeuksia strategian suunnittelun lisäksi myös sen toteuttamisen kanssa (Meskendahl 2010, 807). Strategiatutkijat Mankins ja Steele (2005, 64) väittävät, että organisaatiot kykenevät keskimäärin saavuttamaan vain 63% strategioidensa potentiaalisesta arvosta ja Johnson (2004, 3) toteaa, että organisaatioiden strategioista jopa kaksi kolmasosaa jää toteuttamatta. Muun muassa näiden havaintojen myötä huomio on viime vuosikymmenien aikana keskittynyt yhä kasvavassa määrin strategian suunnittelemisen sijaan sen toteuttamiseen (Meskendahl 2010, 807).

Voidaankin nähdä, että strategisen suunnittelun arvo ei ole itse suunnitelmassa, vaan tämän suunnitelman toteuttamisessa (Bryson & Bromiley 1993, 334). Strategian toteutuksen korostumisen myötä viime vuosikymmenien aikana myös strategian toteuttamisen välineet ovat nousseet esille strategisen johtamisen tutkimuksissa (Killen, Jugdev, Drouin & Petit 2012, 526). Yksi keskeinen väline strategian toteuttamiseen on organisaation projektiportfolio ja sen hallinta. Projektiportfolio pyrkii hallitsemaan ja ohjaamaan kokoelmaa projekteja, joita yhdistävät samat strategiset tavoitteet. (Petro & Gardiner 2015 1718.) Projektiportfolion hallinnalla organisaation projektiportfolion sisältö pyritään täsmäyttämään organisaation strategian mukaisesti tukemaan organisaation liiketoiminnan tavoitteita (Kaise, El Arbi & Ahlemaan 2015, 126). Shenhar (2004, 699) korostaakin projektiportfolioiden potentiaalista asemaa tehokkaina strategisina aseina, joiden voidaan nähdä olevan strategian toteuttamisen keskeinen osa.

Vaikka projektiportfolion hallinta määrittelee organisaation strategian toteutumista, portfoliohallintaa ei ole kuitenkaan nostettu merkittävästi esille aiemmassa strategisen johtamisen tutkimuksessa (Srivannaboon & Milosevic 2006, 493). Strategisen johtamisen tutkimuksia, joissa portfoliohallintaa käsitellään strategisen johtamisen osa-alueena ja strategian jalkauttamisen keinona, on alkanut ilmestyä erityisesti vasta 2000- ja 2010-luvuilla (Srivannaboon & Milosevic 2006, 493; Killen ym. 2012, 526). Toisaalta myöskään projekteja ja projektiportfolioita käsittelevä tutkimus ei ole aktiivisesti selventänyt projektiportfolioiden ja strategisen johtamisen suhdetta. Kaiser ym. (2015, 127) toteavat, että vaikka projektiportfolion hallinta käsittelee strategian integroimista organisaation projekteihin, strategisen johtamisen käsite ei ole vahvasti esillä projektiportfolioiden hallintaa

käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa. Perinteisen projektitutkimuksen mukaan strategian integroimisella pyritään enimmäkseen maksimoimaan projektiportfolion operationaalinen hyöty organisaatiolle, eikä erityisesti ajamaan organisaation strategiaprosessia eteenpäin. Strategia nähdään aiemmassa viime vuosisadan kirjallisuudessa vahvasti ylimmän johdon alueena, kun taas projektinhallinnan koetaan kuuluvan projektivetäjille tai projektitoimistolle, vaikka strategian ja projektiportfolion voidaan nähdä jo käsitteellisestikin olevan vahvasti liitoksissa toisiinsa. (Kaiser ym. 2015, 126.) Hyväri (2014, 230) jopa toteaa, että strateginen muutos vain harvoin onnistuu, jos sitä ei jalkauteta ylimmältä johdolta projektiportfolion hallinnan tasolle. Tämä tutkimus tarkasteleekin strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan suhdetta, ja näin ollen tutkimuksen keskiössä ovat kaksi ilmiötä, strateginen johtaminen ja projektiportfolion hallinta.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän tutkimuksen muodostumiseen on jo tutkimusprosessin alusta vaikuttanut kolme eri lähtökohtaa. Ensiksi, tutkijana olen jo ennen tutkimusprosessin alkua saanut tutustua mielenkiintoiseen organisaatioon, jossa ylin johto kokee projektiportfolion hallinnan oleelliseksi strategian jalkauttamista edistäväksi kokonaisuudeksi. Projektiportfoliosta koostettava säännöllinen raportointi mahdollistaa laajuudeltaan strategian käsittelyä organisaatiossa ja strategian toteutumisen seurannan. Raportti myös jaetaan sisäisesti organisaatiossa koko henkilökunnalle. Näin ollen organisaatiossa, josta myös muotoutui tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio, projektiportfolion hallinnan prosessi on vahvasti latautunut strategisen johtamisen tavoitteiden kautta. Sekä strategisen johtamisen että projektiportfolion hallinnan ilmiöiden merkityksellisyys on näin ollut havaittavissa jo kohdeorganisaatiosta lähtien.

Toiseksi, aiemmassa strategista johtamista ja projektiportfolion hallintaa käsittelevässä tutkimuksessa on havaittavissa tutkimusaukko laadullisen tapaustutkimuksen kohdalla. Aiempien tutkimuksien perusteella organisaation menestymisen optimoimiseksi strategista johtamista olisi hyödyllistä harjoittaa projektiportfolion hallinnan tasolla ja projektiportfolio tulisi linkittää mahdollisimman vahvasti organisaation strategiaan (Kopmann, Kock, Killen & Gemünden 2017, 557) mutta laadullista tapaustutkimusta näiden kahden käsitteen, strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan, rajapintaan on tällä hetkellä vähän. Aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen tarkastelu osoittaa myös, että tutkimuskirjallisuutta, joka käsittelee strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan suhdetta, ei ole vielä valmistunut huomattavaa määrää (Killen ym. 2012, 526). Pääaiheinaan strategista johtamista ja projektiportfolion hallintaa vertailevaa tutkimusta on julkaistu vasta viime vuosien aikana.

Kuten Kopmannin ym. (2017) tutkimus “The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy”, suurin osa olemassa olevasta tutkimuksesta käsittelee projektiportfolion hallintaa strategisen johtamisen välineenä teoriatasolla ja laajojen kvantitatiivisten tutkimusten kautta. Aiheen tutkimus tyypillisesti tuottaakin tietoa kvantitatiivisilla suuren otoksen kyselyillä, kuten lomakekyselyillä, ja jäsentele tulosten pohjalta esimerkiksi teoreettisen viitekehysten tai käsitteiden vuorovaikutussuhteita tarkastelevan mallin. Aiempi tutkimus keskittyy erityisesti organisaation menestyksen, strategian jalkauttamisen, strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan välisiin suhteisiin (esim. Band & Scanlan 1995; Muralidharan 1997; Englund & Graham 1999; Martinsuo 2013; Kopmann ym. 2017).

Tutkimuskirjallisuudessa ei siis merkittävästi kuvata tapauskohtaisia kokemuksia projektiportfolion hallinnasta strategisen johtamisen välineenä minkään kohderyhmän, kuten projektinvetäjien, projektitoimiston tai johdon, näkökulmasta. Laadullinen tapaustutkimus on tärkeää tutkimusalueelle, sillä se pyrkii lisäämään syvällistä ymmärrystä ilmiöstä ja huomioimaan siihen liittyvän kontekstin, kuten olosuhteet tai taustat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämä tutkimusalueella havaittu tutkimusaukko on sekä luonut jo tutkimusprosessin alusta selkeän tarpeen tutkimukselleni että oleellisesti vaikuttanut tutkimukseni menetelmällisiin valintoihin: Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus.

Kolmanneksi, tutkimusprosessin aikana tutkimuskirjallisuudesta nousi erityisesti esille yksi malli, joka tarkasteli tutkimukseni kahta ilmiötä, strategista johtamista ja projektiportfolion hallintaa, juuri kohdeorganisaation kannalta oleellisella laajuudella ja jäsensi näitä ilmiöitä käsitteellisesti aiemman kirjallisuuden kautta. Tämä Sascha Meskendahlin (2010) esittelemä viitekehys pyrkii yhdistelemään projektiportfolion hallinnan aiempaa kirjallisuutta ja strategisen orientaation käsitettä ja tarkastelemaan näin strategian ja projektiportfolion hallinnan suhdetta ja vuorovaikutusta organisaatioissa. Tutkijana koin oman tutkimukseni mielenkiintoiseksi mahdollisuudeksi tarkastella tätä Meskendahlin mallia ja sen toteutumista oman tutkimukseni puitteissa ja näin myös jäsenellä omaa tutkimustani Meskendahlin teoreettisen mallin kautta. Meskendahlin esittelemä teoreettinen viitekehys on näin vaikuttanut tutkimukseeni jo hyvin pian tutkimusprosessin alettua.

1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tarkastelen tutkimuksessani strategian ja projektiportfolion hallinnan välistä suhdetta analysoimalla yhden organisaation ajatuksia ja kokemuksia strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan

välisestä vuorovaikutuksesta. Tutkimuskysymykseni rakentuvat edellisessä alaluvussa kuvattujen kolmen ulottuvuuden kautta ja ovat seuraavat:

1. Millaisena strategisen johtamisen työkaluna projektiportfolion hallinta näyttäytyy tutkimuksessa tunnistettujen projektiportfolion hallinnan roolien kautta?
2. Miten Meskendahlin malli auttaa ymmärtämään strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan ilmiöiden välistä vuorovaikutusta kohdeorganisaatiossa?

Vaihtoehtoja tutkimuksen näkökulmalle ovat esimerkiksi projektinvetäjä, projektitoimisto ja ylin johto, ja aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa näiden kaikkien näkökulmien tarkastelu olisi hyödyllistä tälle tutkimusalueelle. Tässä tutkimuksessa näkökulmiksi valikoituvat ylin johto, sillä ylimmän johdon ajatusten voidaan nähdä vaikuttavan ratkaisevasti organisaation tapaan käsitellä strategiaa ja toteuttaa strategista johtamista, ja projektinvetäjät, sillä heidän ymmärryksensä strategiasta vaikuttaa merkittävästi projektien kykyyn toteuttaa organisaation strategiaa. Ylimmän johdon näkemys ja kokemukset projektiportfolion hallinnasta saattavat muokata huomattavasti projektiportfolion hallinnan roolia organisaatiossa, kun taas projektinvetäjien ajatusten voidaan nähdä vaikuttavan projektiportfolion tehokkuuteen. Näin ollen tutkimuksen ilmiöitä, strategista johtamista ja projektiportfolion hallintaa, tarkastellaan tässä tutkimuksessa ylimmän johdon ja projektinvetäjien näkökulmista.

Tutkimuksessani keskitytään ainoastaan ylimmän johdon ja projektinvetäjien ajatuksiin strategisesta johtamisesta ja projektiportfolion hallinnasta, joten tutkimuksen ulkopuolelle rajataan organisaation muiden ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kokemukset ja ajatukset. Tutkimus käsittelee strategista johtamista vain projektiportfolion hallinnan kontekstissa, mutta projektiportfolion hallintaa tutkimus käsittelee myös laajemmin sen organisatoristen roolien kontekstissa. Projektiportfolion hallinta ymmärretään tutkimuksessa yhtenä strategisen johtamisen keinona.

Tutkimukseni ensimmäisenä tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, miten kohdeorganisaation ylin johto ja projektinvetäjät kokevat projektiportfolion ja strategisen johtamisen linkittyvän toisiinsa. Tutkimukseni toinen tavoite liittyy Meskendahlin (2010) mallin todentumiseen kohdeorganisaatiossa. Meskendahl kuvaa mallissaan strategisen orientaation, projektiportfolion rakenteen, projektiportfoliossa onnistumisen ja liiketoiminnan menestymisen välistä suhdetta. Hän ehdottaa jatkotutkimusehdotuksenaan, että mallia olisi hyödyllistä testata empiirisellä tutkimuksella. Keating (1995, 69-70) jakaa tutkimuksen mahdollisen ilmiöstä uutta tietoa luovan kontribuution

neljään eri ulottuvuuteen: Tapaustutkimus voi testata, jalostaa tai havainnollistaa jo olemassa olevaa teoriaa tai kehittää uutta teoriaa. Tutkimuksessani pyrin toisena tavoitteena sekä testaamaan Meskendahlin mallia että havainnollistamaan sen toteutumista kohdeorganisaatiossa.

1.3 Toiminta-analyyttinen tutkimusote ja laadullinen tapaustutkimus

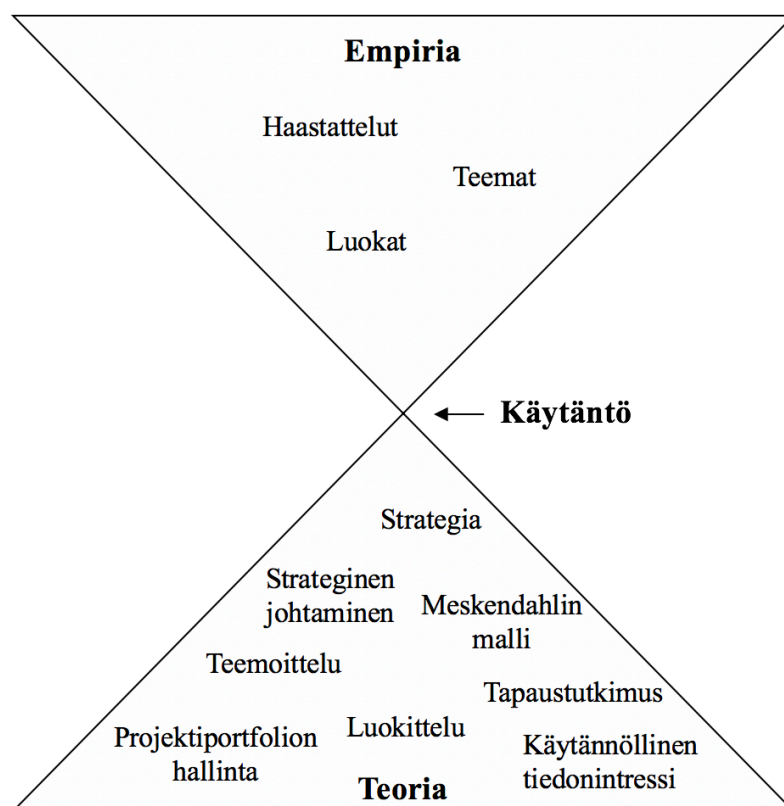
Tutkimukseni metodologiset valinnat muodostuvat vahvasti tutkimuksen lähtökohtien ja asetettujen tutkimuskysymysten kautta. Kasanen, Lukka ja Siitonen (1991, 320) esittävät tutkimusotetypologiaa käsittelevässä julkaisussaan tutkimusotteiden jakoa viiteen käsitteeseen niiden teoreettisuuden tai empiirisuuden ja deskriptiivisuuden tai normatiivisuuden kautta. Nämä metodologiset käsitteet ovat käsiteanalyttinen, nomoteettinen, toiminta-analyttinen, päätöksentekometodologinen ja konstruktiivinen tutkimusote. Tämä jako perustuu Neilimon ja Näsin (1980) esittelemään nelijakoiseen tutkimusotetypologiaan, joka oli käsitteiltään muuten vastaava, mutta ei tuonut esiin toiminta-analyttista tutkimusotetta. Tutkimukseni otteeksi valikoituu toiminta-analyttinen tutkimusote, sillä sen kautta pystyn tutkimuksessani keskittymään tutkimusaiheen kaipaamaan yksittäisten tapausten tutkimiseen ja kohdeorganisaation toiminnan kuvaukseen, tulkintaan ja ymmärrettäväksi tekemiseen.

Toiminta-analyttinen tutkimusote

Toiminta-analyttinen tutkimusote pyrkii Lukan (2001) mukaan tuomaan ihmisen analyysin keskipisteeseen ja tämän analyysin kautta saavuttamaan syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Toiminta-analyttinen tutkimusote pyrkii tyypillisesti tarkkaan empiiristen ilmiöiden kuvaukseen ja ymmärtämiseen, mutta ei yleensä aseta tutkimukselle normatiivisia ongelmanratkaisuun liittyviä tavoitteita. Toiminta-analyttista tutkimusotetta voidaan myös jäsenellä Habermasin (1971) esittämien tiedonintressien kautta, jotka ovat tekninen, käytännöllinen ja emansipatorinen tiedonintressi. Näistä Lukan (2001) mukaan erityisesti käytännöllinen tiedonintressi, joka on syväluotaavaa kulttuuristen ilmiöiden ymmärtämisen ja itsereflektoinnin kehittymisen tavoittelua, kuvaa toiminta-analyttista tutkimustapaa, sillä toiminta-analyttinen tapa usein vaatii laajaa analyysia ja pohjatyötä tapauksesta, jota tutkimuksessa aiotaan käsitellä. Tämän myötä toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa myös teoria ja empiria usein kehittyvät yhtä aikaa tutkimuksen edetessä. Tämä teorian ja empirian kietoutuminen toisiinsa on tutkimuksessani vahvasti läsnä, sillä jo tutkimus on jo alun perin muotoutunut tarpeesta ymmärtää organisaatiossa havaittuja strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan ilmiöitä ja niiden vuorovaikutusta.

Tutkimusotteeseeni liittyy olennaisesti myös abduktiivisuus. Abduktiivisen päättelyn käsitteen on luonut 1800-luvun lopulla filosofi C.S. Peirce ja se perustuu usein pyrkimykseen käsitellä ja jäsenellä teorian avulla havaintojoukkoa (Niiniluoto 2002, 22–25). Abduktiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimukseni on syntynyt käytännön ilmiön havainnosta, jolle etsin selitystä myös teorian kautta (ks. Paavola 2009, 2). Abduktiivisen ajattelun voidaan nähdä muodostavan selkeä vuoropuhelu teorian ja empirian välille, sillä abduktiivinen ajattelu saattaa usein käynnistyä käytännössä havaitusta ilmiöstä, jota tutkija jäsentee ja hahmottelee teoreettisten mallien kautta, ja jonka tutkija lopulta liittää teorian myötä tehdyn analyysin kautta takaisin käytännön ilmiön osaksi (Anttila 2000, 131–132). Teorian ja empirian välinen vuoropuhelu onkin tutkimuksessani jatkuvasti läsnä.

Abduktiivinen ajattelu sopii erityisesti tilanteisiin, joissa tutkijalla on jo tutkimukseensa liittyvää ennakkoymmärrystä. Engblom-Pelkkala (2017, 21) kuvaa väitöskirjassaan abduktiivisen tutkimusotteen tukevan häntä tutkimuksessaan, koska hänelle on jo aiempien tutkimustensa myötä kertynyt esiymmärrystä aiheesta, kun taas minulle tutkijana esiymmärrys on kertynyt aiemman kohdeorganisaatioon liittyvän kokemuksen kautta. Abduktiivisen ajattelun tavoin tutkimukseni ilmiöiden merkityksellisyys on ollut havaittavissa jo kohdeorganisaatiosta lähtien.



Kuvio 1 Toiminta-analyyttisen ja abduktiivisen tutkimusotteen tiimalasi

Kuviossa 1 olen havainnollistanut toiminta-analyyttisen ja abduktiivisen tutkimusotteeni luomaa tiimilasimaista lähestymistapaa tutkimuksessani tarkastellulle käytännölle (vrt. Engblom-Pelkkala 2017, 24). Tarkastelen käytäntöä vuorotellen teorian ja empirian kautta niin, että käytäntö lopulta jäsentyy näiden kahden ulottuvuuden vuoropuhelun myötä. Teoreettinen tarkasteluni koostuu aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen kautta strategian, strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan käsitteistä. Yksittäisenä teoreettisena viitekehyksessä tarkastelussa korostuu Meskendahlin malli. Teoreettista tarkasteluani rakentavat myös käytännöllinen tiedonintressi ja tapaustutkimuksen tyyppi sekä sisällönanalyysissa teemoittelun ja luokittelun menetelmät. Empiriani koostuu erityisesti puolistrukturoiduista teemahaastatteluista ja niistä syntyvästä aineistosta. Teemoittelun ja luokittelun myötä voin tarkastella aineistoani myös syntyneiden teemojen ja luokkien kautta.

Laadullinen tapaustutkimus

Metsämuurosen (2006, 86) mukaan tutkimuksen metodologiseksi lähestymistavaksi ollaan tutkimuskirjallisuudessa perinteisesti valittu joko kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia tutkimusmetodeja. Kvalitatiiviset eli laadulliset tutkimusmenetelmät korostavat konstruktivistista ymmärtämistä, kun taas määrällinen tutkimus näyttäytyy enemmänkin realistisena selittämisenä. Tässä tutkimuksessa käytän laadullista tapaustutkimusta, jonka tarkoituksena on kuvata ilmiötä näkökulman kautta, sillä laadullinen tapaustutkimus antaa tutkimusmenetelmänä tutkimukseni kohteen erityislaatuisuuden kannalta tarpeeksi painoarvoa kohdeorganisaation tarkastelulle.

Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista luoda intensiivinen ja laaja näkemys yhdestä ilmiöstä (Travers 2001, 12). Tapaustutkimus mahdollistaa erityisesti kysymysten ”kuinka” ja ”miksi” tarkastelun tilanteissa, joissa tutkijalla ei ole täyttä kontrollia tilanteen syntymisestä tai etenemisestä (Yin 2008, 6). Näin ollen tapaustutkimus on hyvä tutkimusmenetelmävaihtoehto, jos tutkija on kiinnostunut oikean tapauksen monipuolisuudesta ja vuorovaikutussuhteista ja tapauksen käytännön ilmenemisen syistä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan joko lisätä ymmärrystä olemassa olevasta ilmiöstä tai havaita täysin uusia ilmiöitä. (Carrol & Johnson 1990, 44.) Tutkimustyyppinä tapaustutkimus mahdollistaa tutkimuksessani sekä strategisen johtamisen että projektiportfolion hallinnan ilmiöiden syväluotaavan tarkastelun ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden havainnoinnin.

Tapaustutkimus on toisaalta tehokas väline myös ilmiöiden erilaisten näkökulmien tai täysin uusien ilmiöiden tarkasteluun, sillä se antaa tutkijalle mahdollisuuden kuvata ilmiötä yhdessä tietyssä sosiaalisessa kontekstissa (Grbich 1999, 5). Yinin (1994, 13) mukaan tapaustutkimus tarkastelee tutkimuksen aikaan olemassa olevaa ilmiötä ilmiön omassa ympäristössä. Tapaustutkimuksen

tavoitteena on luoda merkityksellinen ymmärrys aiheesta kuvaamalla, selittämällä ja pyrkimällä ymmärtämään aihe sen kokonaisuuden kautta. Näin ollen tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään aihetta suhteuttamalla tapauksen ympäristön kontekstiin. Tämän myötä toisaalta tapaustutkimus myös vaatii tutkijalta erinomaista kontekstin ymmärtämistä. (Carrol & Johnson 1990, 45.) Koska olen saanut tutustua kohdeorganisaatioon monipuolisesti jo ennen tutkimuksen alkua, minulle on todennäköisesti kertynyt jo tietoa ilmiöiden kontekstista ja sosiaalisesta ympäristöstä kohdeorganisaatiossa. Tapaustutkimuksen tyypin kautta pystyn hyödyntämään tätä ymmärrystäni tutkimuksessani. Toisaalta aiempi kokemus organisaatiosta myös johtaa siihen, että en pysty tarkastelemaan tutkimusaihettani objektiivisesti, vaan myös subjektiiviset kokemukseni vaikuttavat väistämättä tähän tutkimukseen, vaikka tarkkaa vaikutusta onkin haastava määritellä.

Gillhamin (2010, 3) mukaan tapaustutkimusta määritellessä on tärkeää ymmärtää sanan tapaus merkitys. Gillham kuvaa tapauksen tarkoittavan ihmisen oikeassa elämässä tekemää aktiviteettia, joka voidaan ymmärtää tai sitä voidaan tutkia vain ymmärtämällä sen konteksti, joka on olemassa aktiviteetin tapahtuessa. Tapaus voi kuvata yhtä ihmistä, ryhmää, luokkaa, tai esimerkiksi instituutiota tai tehdasta. Tapaus voi myös koostua useista yksittäisistä tapauksesta, kuten yksinhuoltajavanhemmista tai useista alakouluista. Tämän tapauksen määritelmän mukaan Gillham (2010, 2) määrittelee tapaustutkimuksen tarkoittavan yllä esitetyn kaltaisen tapauksen tutkimista tavoitteena vastata tieteellisesti asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Nämä tutkimuskysymykset voivat olla tarkasti tiedossa ennen tutkimuksen aloittamista tai muodostua vasta tutkimuksen aikana. Tutkimukseni on lähtenyt omasta mielenkiinnostani ilmiöiden tarkasteluun kohdeorganisaatiossa, joten tarkemmat tutkimuskysymykset ovat määräytyneet vasta tutkimuksen aikana.

Vaikka tapaustutkimus useassa kirjallisuudessa nähdään vahvasti vain kvalitatiivisen tutkimuksen alana, se ei määritelmällisesti ole vain kvalitatiivisen tutkimuksen väline (esim. Merriam, 1991; Yin, 2003; Denzin & Lincoln 2005), vaan Merriamin (1991) mukaan tapaustutkimuksen kautta on mahdollista myös testata tai rakentaa teoriaa. Myös Laine, Bamber ja Jokinen (2007, 9) toteavat, että tapaustutkimuksen avulla on mahdollista testata aiempaa teoriaa tai kehittää aiempaa teoriaa tutkimalla uusia teoriaan liittyviä ilmiöitä. Tutkimukseni testaakin ilmiön tarkastelun yhteydessä Meskendahlin (2010) strategista orientaatiota, projektiportfolion rakennetta, projektiportfolion onnistumista ja liiketoiminnan menestymistä tutkivaa viitekehystä.

Koska tutkimuksessani ollaan erityisesti kiinnostuneita yhdestä tapauksesta, jota halutaan tutkia ja käsitellä mahdollisimman laajasti yksityiskohtien kautta, tapaustutkimuksen tyypiksi sopii itsessään arvokas tapaustutkimus (engl. *intrinsic case study*). Itsessään arvokkaan tapaustutkimuksen

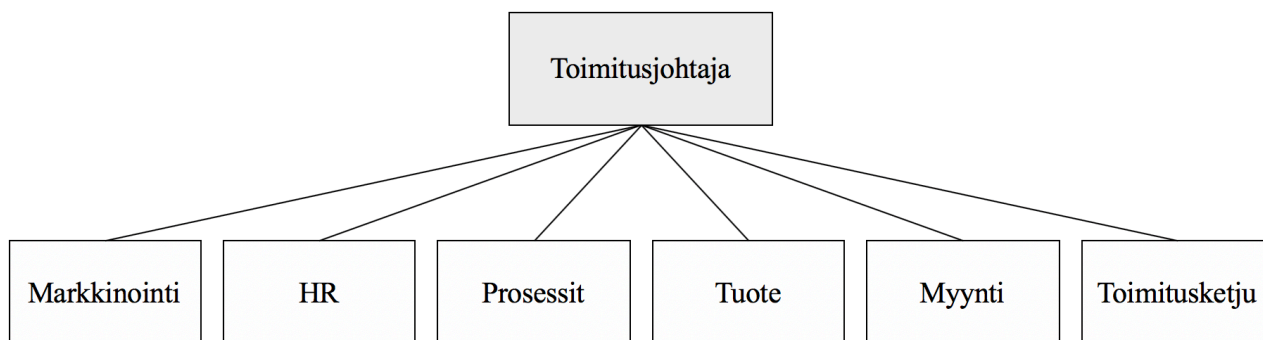
tavoitteena ei ole muodostaa teoriaa tai ymmärtää abstraktia rakennetta, vaan tuottaa erityistä tietoa. (Eriksson & Koistinen 2005, 9.) Itsessään arvokkaan tapaustutkimuksen vahvuuksina voidaan nähdä sen kyky syventyä kohteen tapaan jäsentää maailmaa ja luoda merkityksiä (Eriksson & Koistinen 2005, 10), mikä on tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta oleellista tutkimuksessani.

Tutkimuksen lähestymistavan voidaan nähdä myös saavan vaikutteita intensiivisestä tapaustutkimuksesta. Intensiivinen tapaustutkimus pyrkii luomaan tapauksesta helposti ymmärrettävän tarinan, joka pohjaa tarpeeksi teoriaan, jotta sen tieteellisyys pysyy validina, muttei pyri itse luomaan uutta teoriaa tai rakennetta (Eriksson & Koistinen 2005, 16). Intensiivisen tapaustutkimuksen kautta tutkija myös ikään kuin luo oman tulkintansa tapauksesta valitsemalla oleelliset kriteerit aineiston analyysiin. Tämä tutkimustyyppi tuo tutkimukseeni mahdollisuuden tuoda tapauksen erityisominaisuudet selkeästi lukijan saataville. Toisaalta intensiivisen tapaustutkimuksen piirteet näkyvät myös aineiston analyysissä: Analyysin kriteereihin on vaikuttanut tutkijana oma tulkintani, joka on muodostunut sekä empirian että teorian kautta.

Olen nyt tarkastellut tutkimukseni taustaa ja kolmea keskeistä tutkimukseeni vaikuttanutta kokonaisuutta, joiden myötä olen muodostanut tutkimukselleni kaksi tutkimuskysymystä. Olen todennut, että näihin tutkimuskysymyksiin voidaan kattavasti vastata lähestymällä tutkittavia ilmiöitä toiminta-analyttisellä ja abduktiivisella tutkimusotteella ja valitsemalla tutkimustyyppiä laadullisen tapaustutkimuksen, jossa näkyvät erityisesti itsessään arvokkaan tapaustutkimuksen ja intensiivisen tapaustutkimuksen piirteet. Seuraavaksi esittelen tutkimukseni kohdeorganisaation, joka on itsessään oleellisesti vaikuttanut tutkimukseni syntyyn. Kohdeorganisaation yleisen kuvauksen jälkeen tarkastelen organisaatiosta kerättyä aineistoa ja sen analyysia.

1.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen yritys, joka työllistää hieman yli 250 työntekijää kansainvälisesti. Puolet työntekijöistä ovat tuotantotyöntekijöitä ja puolet toimihenkilöitä. Hallinnollisesti yritys jakaantuu kuuteen eri yksikköön (kuvio 2), jotka ovat markkinointi, HR, prosessit, tuote, myynti ja toimitusketju. Yritys valmistaa tuotteensa Suomessa, mutta asiakaskunta on hyvin kansainvälinen. Alle 15 prosenttia yrityksen tuotteista myydään Suomeen. Keskeisimpiä markkinoita ovat Yhdysvallat ja Eurooppa. Yritys on perustettu vasta kuluvalle vuosikymmenelle, mutta sen liikevaihto on kasvanut huomattavaa vauhtia viimeisten vuosien aikana.



Kuvio 2 Organisaatiokaavio

Yrityksen johtoryhmä koostuu jokaisen kuuden funktion vetäjistä ja yrityksen toimitusjohtajasta. Yhdestä funktiosta johtoryhmään kuuluu kaksi jäsentä, muista funktioista vain yksi jäsen. Näin ollen yrityksen johtoryhmän koko on seitsemän henkilöä. Johtoryhmän toimenkuvaan kuuluvat strateginen päätöksenteko ja suunnittelu ja strategian toteutumisen seuranta. Strategiseen suunnitteluun sisältyy myös prosessi- ja organisaatiosuunnittelu sekä näihin liittyvät päätökset.

Strategian toteutumisen seuranta

Strategian toteutumisen seuranta tapahtuu strategisen projektiportfolion ja liiketoiminnan mittareiden ja lukujen kautta. Johtoryhmä noudattaa kokouksissaan säännöllistä aikataulua, jonka mukaan vähintään kerran kuukaudessa johtoryhmä käsittelee keskeisimpiä liiketoiminnan mittareita ja näiden antamaa kuvaa organisaation tilanteesta. Keskeisimmät mittarit muodostavat kolmen ulottuvuuden kokonaisuuden, joka sisältää talousluvut, prosessien suorituskykyä kuvaavat mittarit ja strategisten projektien tilannetta kuvaavan raportin. Yrityksessä on käytössä organisaation laajuinen strateginen projektiportfolio, jonka hallinnasta vastaa yksi henkilö. Tämän henkilön toimenkuvaan kuuluu projektiportfolion statuksen päivittäminen projektinvetäjien kanssa ja projektiportfolion statuksesta keskusteleminen johtoryhmän kanssa.

Organisaation projektiportfolio koostuu neljästä strategisesta ohjelmasta, jotka puolestaan koostuvat yhteensä 46 yksittäisestä projektista. Projektiportfolion projekteilla on 26 projektinvetäjää, eli yksi projektinvetäjä vastaa projektiportfoliossa keskimäärin kahdesta projektista. Projektiportfolion statuksesta päivitetään raportti kahden viikon välein. Raportti ottaa kantaa projektien edistymiseen suhteessa projekteille annettuihin tavoitteisiin ja keskeisiin onnistumisen hetkiin ja ongelmakohtiin projekteissa. Raportti arvioi myös projektien riskejä ja niiden todennäköisyyttä. Raportin avulla pyritään varmistamaan nopea ja oikea tiedonkulku organisaation eri hierarkiatasojen välillä ja näin lisäämään päätöksenteon validiutta, nopeutta ja tehokkuutta.

Raportin päivityksestä vastuussa oleva henkilö haastattelee kahden viikon välein jokaisen projektinvetäjän ja päivittää haastattelun perusteella projektin tilanteen raportille. Osassa haastatteluista on mukana projektinvetäjän esimies, osassa vain projektinvetäjä ja projektiportfolion raportoija. Jos projekteissa havaitaan ongelmia tai tekemisen esteitä, pyritään projektiportfolion kautta määrittelemään askeleet projektin tilanteen korjaamiseksi. Projektiportfolion tarkoituksena on siis projektien tilanneinformaation levittämisen lisäksi myös varmistaa projektien eteneminen ja tukea projektien valmistumista.

Kohdeorganisaation arvot

Kohdeorganisaation arvokenttä muodostuu seitsemästä arvosta: arvostus, rohkeus, läpinäkyvä kommunikaatio, vaikuttavuus, uteliaisuus, arvostelukyky ja vastuu. Organisaatio on määritellyt näitä arvoja tukemaan ja selkeyttämään seitsemän virkettä: ”Tieto tuo valtaa, mutta luonne kunnioitusta. Satamassa oleva laiva on turvassa, mutta laivaa ei ole rakennettu sitä varten. Kommunikointi on todella vaikeaa: jotta viestisi menee kaikille perille, tulee sinun toistaa viestisi seitsemän kertaa ja seitsemästä eri kulmasta. Tulevaisuuden menestymisemme perustuu siihen, että saamme ihan h*lvetin paljon tärkeitä asioita aikaan. Uteliaisuus on kuin suklaarasia, koskaan ei tiedä mitä saa. Oletamme aina, että asioita tehdään hyvillä aikomuksilla, mutta ilkeyttä emme hyväksy. Elämässä on kaksi perimmäistä valintaa: hyväksyä asiat niin kuin ne ovat, tai ottaa vastuu niiden muuttamisesta.” Nämä virkkeet kuvastavat myös organisaation kulttuuria ja luovat organisaatiolle yhteisiä toimintatapoja ja päämääriä.

Yksi keskeinen organisaation arvoista syntyvä kokonaisuus on päätöksenteko. Organisaation toimintaa koskeva päätöksenteko on pyritty tuomaan organisaatiossa mahdolliseksi johtoryhmän sijaan jokaiselle työntekijälle. Organisaatio aktiivisesti kannustaa sen työntekijöitä toimimaan rohkeasti päätöksenteossaan ja on tätä mahdollistaakseen kehittänyt organisaation sisäiseen käyttöön applikaation, jonka kautta jokainen organisaation työntekijä pystyy tekemään päätösehdotuksia, ja kutsumaan päätöstä koskevia työntekijöitä äänestämään päätöksestä. Tällä tavoin organisaatio pyrkii läpinäkyvään, osallistavaan ja ajasta ja paikasta riippumattomaan päätöksentekoon vain kokoushuoneissa tapahtuvan formaalin päätösprosessin sijaan. Tämä myös korostaa organisaation vapauden ja vastuun kulttuuria.

1.5 Haastatteluaineiston hankinta ja analyysi

Tutkimuskysymysten näkökulman mukaisesti keräsin haastatteluaineiston organisaation ylimmältä johdolta ja projektinvetäjiltä. Ylimmästä johdosta, mikä tässä tapauksessa tarkoitti johtoryhmän jäseniä, haastattelin neljää henkilöä. Projektinvetäjistä haastattelin viittä henkilöä, jolloin aineistoksi kertyi yhteensä yhdeksän haastattelua. Alun perin tarkoitukseni oli haastatella projektinvetäjistä vain kolmea henkilöä, mutta kasvatin haastatteluiden määrää kahdella projektinvetäjän haastattelulla ensimmäisten kolmen haastattelun jälkeen, sillä koin, että haastateltavien esiin tuomat ajatukset olivat niin monipuolisia, että erityisesti projektinvetäjien kohdalla aineisto ei olisi kyllääntynyt tutkimustehtävän kannalta riittävästi, jos haastateltavia projektinvetäjiä olisi ollut vain kolme. Tutkimukseni tarkoituksena ei kuitenkaan ole tuottaa yleistettävää tietoa, vaan löytää ilmiötä käsittelevää ja kohdeorganisaatiossa merkityksellistä tietoa. Haastatteluita kertyi yhteensä 326 minuuttia ja haastatteluiden ajat ja kestot on tarkennettu liitteessä 1. Haastattelut suoritettiin helmikuussa 2019 ja keskimääräinen haastattelu-aika oli 36 minuuttia. Litteroituna haastattelut olivat yhteensä 65 sivua.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelut olivat tyypiltään puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset, mutta haastattelua ei pakoteta etenemään tiukasti ennalta määritetyn agendan mukaisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelun tyyppi näkyi tutkimuksessani erityisesti haastattelurungossa, joka rakentui kolmen teeman ympärille. Teemahaastattelulle on ominaista, että samat teemat tai aiheet käsitellään jokaisen haastateltavan kanssa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), ja kaikki haastattelut myös tosiasiallisesti etenivät hyvin samankaltaisen rakenteen kautta.

Toiminta-analyttinen tutkimusote ja tutkimukseni abduktiivisuus näkyivät vahvasti haastattelurungon muodostumisessa. Teoria ja empiria kietoutuivat rungossa selkeästi yhteen, sillä vaikka tutkimuksen ilmiöt olin alun perin havainnut kohdeorganisaation toiminnan kautta, haastattelukysymysten ja teemojen valintaan vaikutti myös Meskendahlin (2010) malli strategian ja projektiportfolion hallinnan välisestä suhteesta. Näin ollen teoreettinen tieto on tutkimuksessani sekä alun perin vaikuttanut empirian muodostumiseen että toisaalta myös tutkimukseni tulososiossa jäsentää empirian tarkastelua. Haastatteluiden teemat olivat strateginen johtaminen, projektiportfolion hallinta ja strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan vuorovaikutus kohdeorganisaatiossa. Tarkemmat haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 2.

Aineistosta muodostui monipuolinen kokonaisuus, joka käsitteli usealta eri näkökulmalta kohdeorganisaation strategiaa, strategista johtamista ja projektiportfolioiden merkitystä organisaatiolle. Osassa aiheista oli havaittavissa ajatusmaailman eroja johtoryhmän jäsenten ja projektinvetäjien välillä, vaikka tällaisten erojen havainnointi tai tarkastelu ei ollutkaan tutkimuksen keskiössä. Tällaisia aiheita olivat esimerkiksi haastateltavien kokemat projektiportfolion kautta syntyvät hyödyt. Erot olivat kuitenkin huomattavan pieniä. Osassa aiheista taas kokemusten ja ajatusten erot olivat yksilöiden välillä eikä haastateltavan työnkuvalla ollut havaittavaa merkitystä. Tällainen aihe oli esimerkiksi pitkän aikavälin strategiasta viestiminen. Toisaalta aineistoon muodostui myös monia keskusteluaiheita, joista jokainen haastateltava oli lähes samaa mieltä. Projektiportfolion rooli organisaatiossa hahmottui esimerkiksi verrattain yhteneväisesti haastatteluiden kautta.

Vaikka haastattelut etenivätkin pääpiirteittäin hyvin samanlaisen rakenteen kautta, haastateltavat nostivat esille hyvin erilaisiakin kokonaisuuksia monesta eri näkökulmasta. Haastateltavat esittivät tasapainoista ja neutraalia analyysia, positiivisia kommentteja, kehitettäviä asioita ja selkeitä ongelmakohtia, joihin kaipasivat parannusta. Haastateltavat pohtivat keskimäärin strategian ja projektien erilaisten aikajänteiden kysymystä pisimpään, kun taas projektiportfolion ja strategian väliseen yhteyteen liittyvät kysymykseen pohdinta ennen vastausta ei kestänyt kauaa. Kokonaisuudessaan minulle jäi kuva, että haastateltavat olivat kiinnostuneita aiheesta ja kokivat aiheen organisaation kannalta tärkeäksi. He vastasivat lähes poikkeuksetta kysymykseen hyvin kehityssuuntautuneesti.

Teoriaohjaava ja abduktiivinen aineiston analyysi

Tutkimukseni aineiston analyysi rakentuu abduktiivisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta, mikä tutkimuksessani tarkoittaa erityisesti teorian ja empirian vahvaa keskustelevaa suhdetta. Mayringin (2014, 39) mukaan sisällönanalyysin peruserätyksenä voidaan pitää aineiston käsittelyä ja analysointia suhteessa sen ympäristöön, alkuperään ja vaikutuksiin. Laadullinen sisällönanalyysi voidaan Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan jakaa aineiston ja teorian suhteen mukaan induktiiviseen, deduktiiviseen ja abduktiiviseen analyysiin. Eskolan (2001, 135–140) mukaan teorian asemaa tutkimuksessa voidaan jäsentää kolmen vaihtoehdoisen tavan kautta: Tutkimus voi olla teorialähtöinen, aineistolähtöinen tai teoriaohjaava. Koska teoriaohjaava ja abduktiivinen analyysi sijoittuu teorialähtöisen ja aineistolähtöisen analyysitavan väliin, kuvaan ensin lyhyesti näitä kumpaakin analyysitapaa viitekehyksen luomiseksi.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 130–133) mukaan tutkimus on teorialähtöinen, jos tutkimusaineistoa analysoidaan aiemman jo olemassa olevan valmiin teorian tai mallin kautta. Tällöin tutkimuksen tarkoituksena voi esimerkiksi olla aiemman teorian testaaminen tutkimuksen kontekstissa. Teorialähtöistä analyysitapaa kutsutaan yleisesti deduktiiviseksi analyysiksi, joka viittaa tutkimuksen rakentuvan yleisestä tiedosta yksittäiseen havaintoon (Tuomi & Sarajärvi 2002, 96).

Aineistolähtöistä tapaa kutsutaan puolestaan induktiiviseksi analyysiksi, sillä aineistolähtöisessä tavassa tutkimus rakentuu yksittäisistä havainnoista, mutta muodostaa lopulta yleisempää tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136). Aineistolähtöisessä tutkimuksessa teoria rakentuu vasta aineiston perusteella ja näin ollen tutkimuksen teoria ja käsitteet luodaan vasta tutkimuksen aikana. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 98) kuitenkin tuovat esille, että täysin puhdas induktiivinen analyysi on käytännössä mahdotonta, sillä havainnot ei voida kuvata ilman ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä, vaan havainnot ovat aina subjektiivisia ja vaikuttavat tutkijan käyttämistä käsitteistä ja menetelmistä.

Teoriaohjaava tutkimus sijoittuu teorialähtöisen ja aineistolähtöisen tutkimuksen väliin, sillä teoriaohjaavassa tutkimuksessa aineiston analyysistä voidaan havaita liitoksia olemassa olevaan teoriaan, mutta analyysi ei suoranaisesti perustu tarkasteluun teorian pohjalta. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa aineiston löydöksiä heijastetaan olemassa olevaan teoriaan, ja tutkimus saattaa löytää teoriasta selityksiä tai vahvistuksia aineistolle. Toisaalta tutkimuksessa saatetaan myös huomata, että empiria ei tue aiemman tutkimuksen tai teorian käsityksiä, ja näin ollen tutkijan ajatteluprosessissa ovat vahvasti läsnä sekä aineisto että valmiit mallit ja teoriat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.)

Teoriaohjaavaa analyysia ohjaa myös abduktiivinen päättely (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Erikssonin ja Kovalaisen (2011, 129) mukaan abduktiivista päättelyä hyödyntäessään tutkija pyrkii löytämään aikaisemmasta tutkimuksesta käsityksiä, joiden voidaan nähdä olevan teoreettisesti merkittäviä, ja tarkastelemaan, auttavatko nämä analysoimaan tutkimuksen aineistoa ja sen ominaisuuksia. Tutkimusotteeni abduktiivisuuden lisäksi hyödynnänkin abduktiivista päättelyä myös sisällönanalyysissani. Käytän tukenani aiempia teorioita ja erityisesti Meskendahlin (2010) mallia, mutta en analyysissani täysin nojaa teoriaan, vaan hyödynnän sitä ideoiden lähteenä, mikä on Anttilan (2000, 120) mukaan usein abduktiivisen analyysin perusta. Teorian kautta on siis muodostunut minulle abduktiiviselle analyysille tyypillisiä johtoajatuksia (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, Anttila 2000, 120), joiden kautta tarkastelen ja analysoin keräämääni empiiristä materiaalia.

Kohdeorganisaation aineiston analyysi

Aloitin aineiston analyysin koodaamalla haasteltavien nimet nimikkeillä ”johtoryhmän jäsen” ja ”projektinvetäjä” ja lisäämällä perään numeron haastateltavien määrän mukaisesti. Näin ollen kategorisoin aineistoni haastateltavan työntekijäryhmän mukaan. Kategorisointi tarkoittaa prosessia, jossa kohde kuvataan ja nimetään, minkä myötä kohteelle myös rakentuu konstruktio (Jokinen, Juhila & Suoninen 2012). Aineiston analyysin edetessä kuitenkin oli havaittavissa, että johtoryhmän jäsenten ja projektinvetäjien kommentit eivät huomattavasti eronneet toisistaan, joten luovuin tarkasta kategorisoitujen ryhmien erojen tarkastelusta.

Tämän jälkeen redusoin aineiston: Koostin kaikista haastatteluista yhden litteroidun dokumentin, jonka tiivistin aineistosta löytyvien eri kokonaisuuksien mukaisesti kirjoittamalla alkuperäisaineiston ohkeen kommentteiksi tiivistelmiä. Tiivistelmien avulla klusteroin alkuperäisaineiston etsimällä aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jonka jälkeen ryhmittelin aineiston keskeisten teemojen kautta. Teoriohjaavalle sisällönanalyysille tyypillisesti tutkimukseni käsitteistö muodostui konkretian kautta koettujen ilmiöiden, strategisen johtamisen ja projektiportfolion käsitteistä. Tätä konkretian kautta koettua käsitteistöä jäsentelin erityisesti Meskendahlin (2010) mallin avulla. Näin ollen en aineiston analyysissäni pyrkinyt erikseen aineistolähtöisen analyysin tavoin abstrahoimaan puhtaasti aineistosta syntyvää teoreettista käsitteistöä, vaan hyödynsin jo olemassa olevaa käsitteistöä analyysini tukena.

Teemoittelun kautta kokosin aineistosta tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja tarkastelin näitä nostamalla tutkimukseeni mukaan myös sitaatteja haastatteluista. Nämä aineistosta irrotetut sitaatit järjestelin teemojen mukaan. Lopulta luokittelin samankaltaiset teemat viideksi luokaksi. Grönfors (2011, 94) kuvaa sisällönanalyysia analyysin ja synteessin yhdistymänä: Kerätty aineisto puretaan käsitteellisiksi palasiksi, jotka synteessin avulla kootaan uudelleen yhteen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Teoriaohjaava ja abduktiivinen sisällönanalyysin menetelmäni näkyi juuri aineiston purkamisessa käsitteellisiksi palasiksi. En käsitteellistänyt aineistoa pelkästään aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti, vaan hyödynsin sekä empiriaa että teoriaa analyysissäni.

Käsittelen teorian antia empiiriselle tarkastelulleni lyhyesti teoriakeskeisten lukujen 2–4 lopussa tarkentaakseni teorian vaikutusta empiriaan, mutta erityisen vahvasti teorian ja empirian välinen keskustelu näkyy tulosluvun alussa. Luku on jaettu kolmeen osaan niin, että ensimmäisessä osassa keskityn tarkastelemaan analysoidun aineiston ja aiemman kirjallisuuden ja teorian välistä suhdetta. Tässä teorian ja empirian keskustelussa en keskity erityisesti Meskendahlin malliin, vaan heijastan

empiriaa kokonaisuudessaan luvuissa 2–4 esittelemääni teoreettiseen viitekehykseen. Tämä tarkastelu itsessään toimii minulle tutkijana myös abduktiivisen ja teoriaohjaavan analyysin mukaisena ideoinnin lähteenä (ks. Anttila 2000, 120). Toisaalta teorian tarkastelun kautta etsin myös aineistosta tekemilleni löydöksille teoriasta selitystä tai vahvistusta (ks. Eskola 2001, 140). Teorian ja empirian keskustelun jälkeen tulosluvun kahdessa myöhemmässä alaluvussa keskityn tarkastelemaan aineistoa ajattelun ja ideoinnin kautta syntyneiden viiden luokan avulla. Jäljempänä tutkimuksessa olen myös hyödyntänyt aktiivista teorian ja empirian välistä tarkastelua vastatessani johtopäätöksissä Meskendahlin mallia tarkastelemaan tutkimuskysymykseeni.

Luokat	Teemoina projektiportfolion roolit
Strategian jalkauttaja	Kuvaa johdon hyväksymiä yhteisiä linjoja Ilmentää strategiaa janamaisesti Tuo strategian lähelle arkea, käytännönläheistä ja yksinkertaistaa strategian Johtaa strategisesta suunnasta konkreettisia toimenpiteitä Asettaa projektien tavoitteet strategian suuntaisiksi On organisaation strategia ja strategisen johtamisen selkein työkalu Toimii strategisena ohjenuorana omassa työssä Tuo merkityksellisyyttä omaan työhön Priorisoi työtä Mahdollistaa strategiassa onnistumisen
Viestinnän väline	Viestii strategiasta sisäisesti On kommunikoinnin väline johtoryhmän ja hallituksen välillä Tekee organisaation strategian näkyväksi Toimii viestintäkanavana ylempään johtoon Kuvaa organisaation kykyä toteuttaa strategiaa
Projektien onnistumisen esteiden poistaja	Varmistaa, että kokonaisuudet ovat oikeiden henkilöiden vastuulla Asettaa saavutettavia tavoitteita Selkeyttää, priorisoi ja antaa fokusta Estää päällekkäistä työtä Edistää projektien etenemistä Poistaa onnistumisen esteitä
Riittämätön kuvaamaan koko strategiaa	On epäselvässä suhteessa organisaation strategiaan, sillä laajempaa strategiaa ei ole tiedossa Hyödyntää vajavaisesti työntekijöiden osaamista strategian suunnittelussa Osallistaa vajavaisesti työntekijöitä strategiaprosessiin Kuvaa strategian vain vuoden aikaväliltä, mikä strategiadokumentille tuntuu liian lyhyeltä Ei keskustele tai haasta riittävästi strategiaa
Passiivinen ja mukautumaton	Ei osaa käsitellä erilaisia projekteja Ei tarkkaile ympäristöä aktiivisesti

Taulukko 1 Aineiston teemoittelu ja luokittelu

Kahdessa jälkimmäisessä tulosluvun alaluvussa tarkastelemani teemat ja näitä teemoja yhdistävät luokat on kuvattu taulukossa 1. Kaikki teemat ovat erilaisia aineistosta esiin nousseita projektiportfolion hallinnan ominaisuuksia. Teemoja kertyi yhteensä 28 kappaletta. Empiirisestä aineistosta ja teorian ja empirian välisestä keskustelusta syntyi yhteensä viisi luokkaa.

1.6 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ilmaisee, kuinka hyvin tutkimukselle valitut mittaus- ja tutkimusmenetelmät mittaavat juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota tutkimuksella on alun perin pyrittykin mittaamaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 213). Tulosten näkökulmasta validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli voidaanko käytettyjen tutkimusmenetelmien, aineiston ja tulosten nähdä perustelevan ja oikeuttavan tutkimuksessa niiden perusteella esitettyjä väitteitä ja päätelmiä. Validiteetin arvioinnin kautta voidaan kuvata näiden päätelmien sopivuutta, hyödynnettävyyttä ja mielekkyyttä. (Nummenmaa 1997, 2003.)

Tässä tutkimuksessa käytin tutkimukseni validiteetin tarkastelussa ilmivalidointia (engl. face validation), jonka tarkoituksena on tuottaa intuitiivista arviota tulosten uskottavuudesta. Kävin tutkimukseni keskeiset tulokset ja johtopäätelmät läpi kohdeorganisaation toimitusjohtajan kanssa, ja tämän jälkeen haastattelin häntä erityisesti liittyen tulosten pätevyyteen ja pysyvyyteen. Toimitusjohtaja koki, että tutkimukseni tulokset ovat uskottavia ja kuvaavat pätevällä tavalla projektiportfolion hallinnan ja strategisen johtamisen nykytilaa organisaatiossa. Hänen oma mututuntumansa nykytilasta oli samansuuntainen kuin esittelemäni tulokset, joten vaikka hän tulosten myötä kuuli uutta tietoa, tieto ei yllättänyt häntä.

Grönfors (2011, 22; 94) käsittelee kirjassaan abduktiivisen päättelyn merkitystä tutkimuksen validiteetille. Jos abduktiota hyödynnetään tutkimuksessa päättelyn menetelmänä, tulisi tutkimusaineisto nähdä aina validina, vaikka se sisältäisi ristiriitaista tietoa. Tällöin tutkijan tulisi tarkastella erityisesti sitä, miten hän tutkijana hyödyntää ja esittää aineiston. Tässä tutkimuksessa itsessään tutkimusaineisto antoi yhtenäisen kuvan tutkituista ilmiöistä, vaikka haastateltavat toivat esiin myös vastakkaisia näkökulmia ja mielipiteitä.

Toisaalta tutkimuksen validiteettia voidaan nähdä alentavan oma subjektiivisuuteni sekä tutkittavaan ilmiöön että kohdeorganisaatioon. Koska tunsin ilmiöt jo ennalta ja olin jo aiemman saanut tutustua kohdeorganisaatioon, on mahdollista, että olen esimerkiksi olettanut ilmiöiden näyttäytyvän tietyllä tavalla ja tämän vuoksi kerännyt aineistoa vahvasti omasta näkökulmastani. Kirk ja Miller (1986, 29–30) kuvaavat, että validiteettia saattaa heikentää esimerkiksi tutkijan virheellinen tai valitseva näkökulma ilmiöissä esiintyviin suhteisiin tai periaatteisiin. Tämän myötä tutkija ei välttämättä huomaa ilmiöstä kaikkea oleellista tai esittää ilmiöstä vääriä kysymyksiä. Toisaalta Eskola ja Suoranta (1998, 219–222) myös tuovat esiin, että tutkimusraportissa ei voida kuvata tutkittuja ilmiöitä ikinä täysin samoin kuin ne objektiivisesti tutkijalle ovat tutkimustilanteessa ilmenneet, ja näin ollen tutkimuksen myötä ilmiöstä ei voida ikinä saavuttaa täydellistä ymmärrystä. Tämän

näkökulman huomioiden koen, että tutkimukseni on tuloksiltaan suhteellisen validi, vaikka erityisesti subjektiivisuus asettikin omat rajoitteensa validiteetille.

Reliabiliteetti

Reliabiliteetti kuvaa käytetyn tutkimusmenetelmän luotettavuutta toistaa samat mittaustulokset, jos tutkimus suoritettaisiin täysin samoin uudestaan. Tutkimusmenetelmän näkökulmasta reliabiliteetti kuvaa, kuinka luotettavasti menetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Sekä validiteetin että reliabiliteetin käsitteiden hyödynnettävyydestä laadullisen tutkimuksen parissa on esiintynyt paljon ristiriitaisia ajatuksia, mutta niiden nähdään silti olevan oleellisia laadullisen tutkimuksen käsitteitä. (Flick 1998, 222–224.) Tutkimuksessani olen pyrkinyt parantamaan reliabiliteettia perustelemalla ja huolellisesti kuvaamalla tekemääni kategorisointia, teemoittelua ja luokittelua. Tutkimusprosessin aikana nauhoitin kaikki haastattelut, jotta pystyin litteroimaan ne tarkasti myöhemmin.

Olen myös pyrkinyt tarkastelemaan haastattelevien käyttämiä käsitteitä heidän itsensä tarjoaman kontekstin kautta, enkä suoraan soveltamaan omaa käsitteen määritelmääni, mutta tämän onnistumista on vaikea arvioida. Tätä käytetyn viitekehyksen objektiivista analyysia olisin voinut tutkimuksessani parantaa esimerkiksi pyytämällä haastattelutilanteisiin mukaan myös toisen havainnoitsijan. Toisaalta aiheen ei voida nähdä selkeästi olleen arka aihe, jonka vuoksi haastateltavat olisivat saattaneet pyrkiä kuvaamaan tilannettaan sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla heidän tosiasiallisen tapansa sijaan, vaan tältä osin tutkimuksen tulosten voidaan nähdä olevan luotettavia. Toisaalta taas haastattelututkimuksen luonne heikentää reliabiliteettia: En olen täysin varma, että samat tulokset toistuisivat, jos haastattelin samasta kohdeorganisaatiosta eri projektinvetäjiä ja johtoryhmän jäseniä. Kokonaisuudessaan kuitenkin koen tutkimuksen reliabiliteetin olevan hyväksyttävällä tasolla.

1.7. Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa olen tarkastellut muuttuvista strategisen johtamisen tarpeista syntyvää tutkimuksen taustaa ja esitellyt tutkimustehtäväni ja -kysymykseni. Ensimmäisessä luvussa olen myös kuvannut metodologisia valintojani, tarkastellut tutkimukseni kohdeorganisaatiota, esitellyt keräämäni tutkimusaineiston ja sen analyysin menetelmät ja pohtinut tutkimukseni validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen toinen, kolmas ja neljäs luku käsittelevät tutkimuksessa hyödynnettävää teoriakehystä: Toinen luku tarkastelee strategian ja strategisen johtamisen käsitteitä. Kolmas luku tarkastelee projektiportfolion hallinnan käsitettä ja projektiportfolion hallinnan roolia organisaatiossa aiemman tutkimuksen mukaan. Neljäs luku käsittelee projektiportfolion hallintaa

strategisen johtamisen kontekstissa ja osana strategiaprosessia, sekä esittelee yhden tämän tutkimuksen kannalta keskeisen teoreettisen mallin, Meskendahlin projektiportfolion vaikutussuhteiden mallin.

Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen keskeiset tulokset. Luvun alussa heijastan keräämääni aineistoa luvuissa kaksi, kolme ja neljä esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen. Luvun lopussa syvennyn viiteen keskeiseen teemoitteluun kautta syntyneeseen luokkaan ja havainnollistan näitä luokkia haastatteluista irrotettujen sitaattien avulla. Kuudennessa luvussa muodostan tulosten kautta keskeiset johtopäätökset, vastaan tutkimuskysymyksiin, esitän kolme keskeistä kehitysehdotusta kohdeorganisaatiolle ja kuvaan jatkotutkimusehdotuksia alan tutkijoille.

2 NÄKÖKULMIA STRATEGIAAN JA SEN JOHTAMISEEN

2.1 Strategian käsite

1980-luvulle saakka strategia kuvattiin ensisijaisesti tietoisena ja tarkkaan harkittuna prosessina, jonka aikana organisaatio ensin työstää strategiaa, ja vasta strategian ollessa valmis aloittaa sen implementoinnin. Näin strategia näyttäytyi tarkkana kokonaisuutena, josta käytetään myöhemmissä tutkimuksissa nimeä tietoinen strategia (engl. deliberate strategy). (Mintzberg 1987, 67–68.) Mintzberg laajentaa tätä näkemystä strategia-käsitteestä kuuluisassa artikkelissaan ”Crafting Strategy” (1987) tuomalla esiin myös toisen ulottuvuuden: Strategian esiin nousemisen ilman tietoista ajattelu- tai suunnittelutyötä. Strategia voi kehkeytyä vastaukseksi johonkin ilmenevään tilanteeseen, ja tätä toteutunutta strategiaa, joukkoa joltain kannalta yhteneviä tekoja, ei välttämättä tietoisesti havainnoida tapahtuneen laisinkaan tai se havainnoidaan vasta myöhemmin. Tällaisia strategioita, jotka ilmestyvät ilman selkeitä aikeita, kuvataan sekä Mintzbergin (1987, 69) mukaan että myöhemminkin tutkimuskirjallisuudessa otsikkotasolla (esim. Mirabeau & Maguire 2014; Kopmann ym. 2017) nimellä esiin nouseva strategia (eng. emergent strategy).

Esiin nousevan strategian keskeisenä ajatuksena on, että toimista muodostuu ensin jokin yhtenevä kokonaisuus, ja vasta tämän kokonaisuuden jo synnyttyä se saatetaan havaita ja ottaa huomioon strategiana, mikäli organisaation johto kokee tämän aiheelliseksi (Mintzberg 1987, 69). Mintzberg (1987, 70–71) toteaa, että organisaation ei tulisi pyrkiä toteuttamaan aktiviteettejaan vain tietoisien strategian tai esiin nousevan strategian kautta, vaan onnistuneet strategiat hyödyntävät sekä tietoisien strategian mukanaan tuomaa kontrollia että esiin nousevan strategian tuomia mahdollisuuksia organisatoriseen oppimiseen. Hän korostaa, että strategian ei tulisi tarkoittaa pyrkimystä jatkuvasti muuttua, vaan älykkyyttä muuttua silloin, kun se on kannattavaa.

Strategia on valintoja

Myös Porter (1996, 64) ymmärtää strategian laajemmin kuin vain prosessinomaisena toteutettavana suunnitelmana. Hänen mukaansa strategian ydin on tietoisesti valita toimivansa eri lailla. Strategia on sarja aktiviteetteja, joita organisaatio tietoisesti valitsee toteuttavansa eri lailla kuin kilpailijat, ja jotka onnistuessaan johtavat organisaatiolle uniikin ja arvokkaan markkinatilanteen syntymiseen. Porter (1996, 68) korostaa, että vain yhtä oikeaa ideaalista tilannetta ei ole. Jos olisi, ei strategioille olisi tarvetta, vaan markkinat koostuisivat eri organisaatioista, jotka kilpailisivat pääsystä täysin samaan positioon. Tällöin markkinoilla ainoa merkittävä tekijä olisi organisatorinen tehokkuus.

Kun organisatorinen tehokkuus pyrkisi saavuttamaan erinomaisuuden yksittäisissä aktiviteeteissa tai funktioissa, strategia pyrkii yhdistämään näitä aktiviteetteja tukemaan toisiaan ja edistämään koko organisaation tavoitteita (Porter 1996, 70). Voidaankin jopa nähdä, että organisaation ketju on yhtä vahva kuin sen *vahvin* lenkki, sillä strategisesti hyvin suunnitellun kokonaisuuden yksittäiset osat vahvistavat toisiaan. Tämä ajatus ymmärretään usein käsitteellä strateginen sopivuus (engl. strategic fit). Strateginen sopivuus luo organisaatiolle kilpailukykyä ja edistää kannattavuutta. Porterin (1996, 75) mukaan strategian voidaankin nähdä olevan strategisen sopivuuden luomista organisaation aktiviteettien välille. Strategian onnistuminen riippuu organisaation kyvystä tehdä muutaman asian sijaan monia asioita oikein. Jos organisaation aktiviteetit eivät ole toisilleen strategisesti sopivia, organisaation toimiin ja päätöksiin ei käytännössä vaikuta organisaation strategia, vaan johto päätyy tai joutuu keskittymään ainoastaan yksittäisten aktiviteettien tai funktioiden operationaalisen tehokkuuden lisäämiseen.

Valinnoista puhuvat myös tutkijat De Klyuver ja Pearce (2015, 1). He kuvaavat strategian olevan organisaation sijoittelua kilpailukyvyn luomiseksi, jolloin heidän mukaansa strategia sisältää ensisijaisesti valintojen tekemistä. Nämä valinnat voivat koskea esimerkiksi markkinoita, joilla organisaatio haluaa toimia, tuotteita, joita organisaatio haluaa tarjota, tai logiikkaa, jonka mukaan organisaatio haluaa allokoida resurssiaan. Näiden valintojen kautta organisaation ensisijainen tavoite on luoda asiakasarvoa, joka puolestaan luo pitkän aikavälin arvoa osakkeenomistajille ja muille osallisille. De Klyuver ja Pearce (2015, 3) erottavat strategian omaksi käsitteekseen visiosta, missiosta, tavoitteista, prioriteeteista ja suunnitelmista, ja ymmärtävät strategian olevan johdon tekemien valintojen tulos. Strategia linkittyy heidän mukaansa edellä mainittuihin kokonaisuuksiin ja tarkastelee näitä valintojen ja pitkän aikavälin arvon maksimoinnin kautta.

Strategia on yhtenäisyyttä

De Klyuver ja Pearce (2015, 13) kuvaavat strategian liittyvän vahvasti myös organisaation päätöksentekoon. Heidän mukaansa strategian avulla organisaatio analysoi ja tekee päätöksiä organisaation keskeisistä aktiviteeteista, kuten uusien resurssien hankinnasta, nykyisten resurssien allokoinnista, organisaation kulttuurin muokkaamisesta ja tarkoituksenmukaisten tukijärjestelmien rakentamisesta. Kaikki nämä päätökset pyrkivät suuntaamaan organisaation resurssit ja kyvykkyudet organisaation valitsemaan strategiseen suuntaan. Tästä organisaation aktiviteettien suuntaamisesta käytetään nimitystä strateginen yhtenäistäminen (engl. strategic alignment). Strateginen yhtenäistäminen tarkoittaa organisaation resurssien ja toimintojen yhtenäistämistä strategian

toteuttamisen kannalta optimaaliseksi kokonaisuudeksi, jossa yhden aktiviteetin onnistuminen tukee muiden aktiviteettien onnistumista. Strategista yhtenäistämistä voidaan toteuttaa myös aktiviteettien priorisoinnin kautta kaikilla organisaation tasoilla: yrityksen tasolla, liiketoimintayksikön tasolla ja tiimikohtaisella tasolla. (Srivannaboon & Milosevic 2006, 493.)

Organisaatio pyrkii usein vähentämään strategisia kyvykkyyssaukkojaan (engl. strategic capability gaps) yhtenäistämällä päätöksiään ja aktiviteettejaan strategian mukaiseksi. De Klyuverin ja Pearcen (2015, 13) mukaan strategiset kyvykkyyssaukot ovat eroavaisuuksia asiakaskysynnän tai asiakkaiden tarpeen mukaisessa toiminnassa ja organisaation todellisessa toiminnassa. Nämä eroavaisuudet voivat liittyä esimerkiksi tuotteen ominaisuuksiin, organisaation tarjontaan tai esimerkiksi organisaation tapaan kohdistaa resurssejaan esimerkiksi asiakaspalvelussa. Strategian yhtenäistämisen avulla voidaan De Klyuverin ja Pearcen (2015, 14) mukaan pienentää eroa markkinatilanteessa onnistumisen ja organisaation nykyisen tilanteen välillä, eli organisaation strategista kyvykkyyssaukkoa.

Capron ja Mitchel (2009, 295) jäsentävät strategisia kyvykkyyssaukkoja verrattain samalla tavalla. He kuvaavat kyvykkyyssaukkoa tarvittavan kyvykkyyden ja organisaation nykyisen kyvykkyyden kautta: Strateginen kyvykkyyssaukko on heidän mukaansa se määrä resursseja, jonka organisaatio tarvitsisi voidakseen kilpailla tietyssä kilpailutilanteessa kyvykkyyksillään. Capronin ja Mitchelin (2009, 296) mukaan kyvykkyyssaukot koostuvat kahdesta ulottuvuudesta: kyvyn läheisyydestä ja vahvuudesta. Organisaatio kohtaa vain pienen kyvykkyyssaukon, jos sen nykyinen kyvykkyys on teknisiltä ominaisuuksiltaan samankaltainen kuin vaadittu kyvykkyys (kyvyn läheisyys) ja organisaatiolla on jo hallussaan kilpailijoihinsa verrattuna vahva sijainti tietyn halutun kohderyhmän markkinoilla (kyvyn vahvuus). Vaativimman kyvykkyyssaukon organisaatio kohtaa, jos organisaation kyvyt eivät ole samankaltaisia vaaditun kyvyn kanssa ja organisaatiolla on vain rajattu asema markkinoilla suhteessa kilpailijoihinsa.

Kyvyn läheisyys ja vahvuus ovat yleensä suhteessa samankaltaiset tietyssä tilanteessa, mutta aina näin ei tapahdu. Organisaatio voi esimerkiksi omata paljon markkina-alueella vaadittuja kykyä, mutta sen resurssit eivät välttämättä riitä hankkimaan markkinoilla tarpeeksi laajaa positiota. Cool ja Schendel (1988, 209) määrittelevät onnistuneen strategian organisaation hankkimien resurssien ja organisaation toteuttamien aktiviteettien yhtenäisyyden kautta. Jos organisaation tuottamat aktiviteetit tukevat organisaation hankkimia voimavaroja, eli resursseja ja taitoja, organisaatio on todennäköisesti kyvykäs hyödyntämään markkinatilanteita.

Strategia on muutosten tekemistä

Tutkijoiden Brandenburger ja Nalebuff (1995, 59) mukaan onnistunut strategia muodostuu organisaation aktiivisesta oma-aloitteisesta toiminnasta markkinoilla. Heidän mukaansa organisaation tulisi jatkuvasti pyrkiä muokkaamaan markkinoita ja toimintaympäristöään, eikä vain toimimaan markkinoiden ja toimintaympäristön muutosten mukana. Organisaation ei tulisi ensisijaisesti pyrkiä tekemään kompromisseja, vaan tähdätä tilanteeseen, jossa myös kilpailija hyötyy organisaation hyödystä (engl. win-win situation).

Brandenburger ja Nalebuff (1995, 60) perustelevat tätä näkemystään kolmella väitteellä. Ensiksi, näin organisaatio saattaa luoda itselleen helpomman tilanteen markkinoilla, sillä kilpailijat eivät välttämättä vastusta niin paljon muutoksia, joista he itsekin hyötyvät, mikä helpottaa muutosten implementointia sekä ulkoisesti markkinoilla että sisäisesti organisaatiossa. Toiseksi, tällöin kilpailijoiden ei ole myöskään pakko sopeutua organisaation tekemään muutokseen, jolloin aiheutettu uusi markkinatilanne saattaa muodostua organisaation kannalta kestävämmäksi kuin edellinen. Kolmanneksi, jos kilpaileva organisaatio päätyy myöskin tekemään muutoksen, joka aiheuttaa muille kilpailijoille pitkällä aikavälillä vain hyötyä, on muutos organisaatiolle hyödyllinen. Toisaalta taas Porterin (1996, 72) mukaan strategia tarkoittaa kompromissien (engl. trade-off) tekemistä kilpailussa. Tämän ajatuksen myötä strategian ydintä on osata valita, mitä organisaatio ei tee. Kompromissien tekeminen luo tarpeen valinnalle ja tarkoituksenmukaiselle organisaation tarjonnan rajaamiselle. Nämä molemmat ovat olennaisia kilpailuetua luovia tekijöitä.

Strategia on organisaation päätösten kaava

Kenneth Andrews (1980) kuvaa strategiaa kaavana tai kuviona, joka toteutuu erilaisten suunnitelmien ja näkökulmien kautta. Andrews määrittelee kirjassaan *The Concept of Corporate Strategy* (1980, 18), että strategia on organisaation päätösten muodostama kuvio, joka määrittelee ja paljastaa organisaation tavoitteet ja tuottaa keskeisimmät menettelytavat ja suunnitelmat näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategia myös määrittelee, millaista liiketoimintaa organisaatio harjoittaa ja millaisen taloudellisen ja muun kontribuution organisaatio haluaa osakkeenomistajilleen, työntekijöilleen, asiakkailleen ja ympäristölleen antaa. Tätä ajatusta strategiasta esiin nouseva kaavana tukee myös Henry Mintzbergin teos *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994), jossa Mintzberg kuvaa strategian tarkoittavan muun muassa kuviota tai kaavaa, joka muodostuu ajan myötä organisaation teoista. Hän määrittelee teoksessa strategian tarkoittavan myös suunnitelmaa siitä, kuinka

organisaatio haluaa siirtyä hetkestä tai tilanteesta toiseen, ja asemaa, johon organisaatio on markkinoilla päässyt tai joutunut tekemiensä tuote- tai palvelutarjoamapäätösten kautta.

Wernerfeltin (1984, 172) mukaan erityisesti suurempien organisaatioiden strategia pyrkii löytämään tasapainon nykyisten resurssien käytön ja allokoinnin ja uusien resurssien kehittämisen ja hankkimisen välillä. Brennan ja Faye (2014, 5) määrittelevät strategian olevan kokonaisvaltainen suunnitelma kilpailuedun luomiselle tai säilyttämiselle. Tämä suunnitelma voi heidän mukaansa kohdistua pitkälle aikavälille, mutta sen ei ole pakko, vaan myös hyvinkin lyhyen aikavälin suunnitelma voidaan nähdä organisaation strategiana. Toisaalta he korostavat strategian alttiutta markkinoiden nopealle muuttumiselle. Heidän mukaansa suunnitelmaan ei riitä vain sen luominen, vaan suunnitelma on myös integroitava organisaation prosesseihin.

2.2 Strategisen johtamisen käsite

Strateginen johtaminen on tutkimusalana laajalotteinen, sillä sen käsittelemät aiheet ovat osittain päällekkäisiä esimerkiksi taloustieteen, sosiologian, markkinoinnin, talouden ja psykologian käsittelemien aiheiden kanssa. Strategista johtamista harjoittavat henkilöt saattavat olla koulutukseltaan erikoistuneita esimerkiksi taloushallintoon, organisaatiokäyttämiseen tai markkinointiin. (Nag, Hambrick & Chen 2007, 935.) Bettis, Gambardella, Helfat ja Mitchell (2015, 637) toteavat, että strategisen johtamisen tutkimusala sisältää laajan kirjon erilaisia aiheita ja näkökulmia. He mainitsevat strategisen johtamisen tutkimusten käsittelevän muun muassa innovaatioita, yritysten välistä yhteistyötä, monipuolistumista, yritysostoja, uusia liikeyrityksiä, organisaatioiden sisäisiä prosesseja, päätöksentekoa ja organisatorista oppimista. Strategisen johtamisen tutkimuksissa tarkastellaan heidän mukaansa organisaatioiden toimintaa sekä prosessien että rakenteellisten ominaisuuksien kautta.

Strategisen johtamisen käsitteen näennäinen monimuotoisuus tai heikkous saattaa olla myös sen vahvuus. Sen hajanaiset rajat ja siihen luontaisesti kuuluva moniarvoisuus toimivat tutkijoille ja asiantuntijoille laajana alustana, joka ei liiaksi rajaa keskustelua tai tutkimusta vain muutaman hallitsevan teoreettisen tai metodologisen ajatuksen ympärille. Strategisen johtamisen alan voidaan nähdä nykyisellään jopa edistävän monimuotoista ja poikkitieteellistä tutkimusta, johon sisältöä tuottavat eri alojen ammattilaiset omista lähtökohdistaan. (Nag ym. 2007, 952.)

Moniulotteisuutta tukee myös Henry Mintzbergin (1987, 70) ajatus ruohonjuuritason (engl. grass-root approach) lähestymiskulmasta strategiseen johtamiseen. Tällöin strategioiden nähdään syntyvän

ja kehittyvän kaikkialla organisaatiossa, mutta vasta jos organisaation sisäisillä sidosryhmillä on kykyä havaita näiden strategioiden muodostuminen ja halua tukea näitä strategioita, strategia muodostuu näkyväksi. Jos tällöin organisaatio kollektiivisesti antaa havaitun strategian ohjata kokonaisuudessaan organisaation toimintaa, voidaan strategian nähdä efektiivisesti vaikuttavan organisaatiossa. Tämä ajatus ei rajaa strategista johtamista käsittelemään vain tiettyjä kokonaisuuksia tai ottamaan kantaa vain osaan organisaation aktiviteeteista, vaan näkee strategisen johtamisen koko organisaatiossa syntyvänä ja kasvavana johtamisen elementtinä.

Strateginen johtaminen prosessina

Alkhafajin (2003, 18) mukaan strateginen johtaminen on organisaation ja sen ympäristön arvioinnin prosessi, joka pyrkii saavuttamaan organisaation pitkän aikavälin tavoitteet. Organisaatiot tavoittelevat pitkällä aikavälillä kykyä mukautua ympäristöönsä ja pystyä muokkaamaan sitä. Nämä tavoitteet saavutetaan hyödyntämällä organisaation kohtaamia mahdollisuuksia ja vähentämällä uhkien toteutumisen todennäköisyyttä. Myös Roger (2002, 8) näkee strategisen johtamisen prosessinomaisena kokonaisuutena. Hänen mukaansa strategisen johtamisen voidaan nähdä tarkoittavan joko strategisen muutoksen prosessia tai strategisten päätösten tekemisen ja implementoinnin prosessia. Strategiset päätökset tarkoittavat niitä päätöksiä, jotka määrittelevät organisaation kokonaissuunnan ja sen perimmäisen elinkyvyn tilanteissa, jotka organisaation toimintaympäristön vuoksi saattavat realisoitua organisaatiolle.

Brennan ja Faye (2014, 5) kuvaavat strategista johtamista prosessin lisäksi myös muuttuvuuden ja johtajuuden kautta. Heidän mukaansa strategia on dynaaminen ja datapohjainen prosessi, jota johtavat määrätietoiset johtajat. Tämän käsitteen kautta he näkevät strategisen johtamisen olevan pitkälti sarja aktiviteetteja, jotka pyrkivät tuottamaan toivotun tuloksen. Nämä aktiviteetit perustuvat strategiseen suunnitelmaan, jonka kehittäminen, toteuttaminen, muokkaaminen ja arviointi muodostavat pohjan strategiselle johtamiselle. De Kluyverin ja Pearcen (2015, 14) mukaan strateginen johtaminen on enemmän kuin yksi prosessi: Se on pitkän aikavälin tulevaisuuden ohjaamista käsittelevien ja analysoivien liikkeenjohdollisten prosessien kokonaisuus.

Strateginen johtaminen taloudellisena tehokkuutena

Nag ym. (2007, 936) tarkastelevat strategisen johtamisen käsitettä kahden tutkimuksen kautta. Ensimmäisessä tutkimuksessaan he pyysivät laajaa strategisen johtamisen asiantuntijaryhmää arvioimaan 447 abstraktia, jotka oli julkaistu johtamista käsittelevissä tieteellisissä julkaisuissa. Asiantuntijaryhmän jäsenet määrittivät kukin erikseen, kokivatko abstraktin perusteella artikkelin

käsittelevän strategista johtamista. Ryhmän jäsenten arviot olivat hyvin yhteneväisiä. Saatuaan ryhmän jäsenten arviot tutkijat hyödynsivät automaattista tekstin analyysin ohjelmaa, jonka avulla he muodostivat strategisen johtamisen tutkimusalan yleisen sanavaraston. Tämän sanavaraston kautta tutkijat puolestaan koostivat implisiittisen ja konsensuskseen perustuvan määritelmän strategisesta johtamisesta. Tämän määritelmän voitiin siis nähdä syntyneen strategisen asiantuntijaryhmän antamista arvioista koskien heille esiteltyjä abstrakteja.

Toisessa tutkimuksessaan Nag ym. (2007, 949) pyysivät neljän erillisen asiantuntijaryhmän jäseniä määrittelemään strategisen johtamisen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli sekä validoida ensimmäisen tutkimuksen implisiittisiä tuloksia, mutta myös tarkastella jäsenien tarjoamia eksplisiittisiä määritelmiä suhteessa aiemmin muodostettuihin implisiittisiin määritelmiin. Tutkimuksen kohteena olevat asiantuntijaryhmän jäsenet olivat julkaisseet artikkeleita joko yhteen suurimmista strategisen johtamisen lehdistä, lehteen nimeltä Strategic Management Journal, tai muihin merkittäviin lehtiin, jotka käsitelivät joko taloustieteen, sosiologian tai markkinoinnin tutkimusaloja. Kokonaisuudessaan he haastattelivat 57:ää tällaista akatemian jäsentä tai tutkijaa.

Nag ym. (2007, 950) oletivat, että määritelmät olisivat eronneet ryhmien välillä, mutta merkittäviä eroja ei esiintynyt. Sen sijaan kaikki ryhmät korostivat strategisen johtamisen kohdistuvan usein yhteen analysoitavaan yksikköön, usein organisaatioon, ja käsittelevän tämän yksikön tehokkuutta (engl. performance). Tutkijoiden mukaan suurimmat erot ryhmien välillä olivat määritelmien pikkutarkkuudessa ja yksityiskohtaisuudessa, mutta nämäkin erot olivat enemmänkin vivahde-eroja kuin perusteellisia näkemyseroja strategisen johtamisen käsitteestä. Nag ym. (2007, 940) kuitenkin huomasivat tutkimuksessaan, että strategisen johtamisen käsitteet usein priorisoivat osakkeenomistajien taloudellisen edun tavoittelua muiden sidosryhmien, kuten työntekijöiden tai asiakkaiden, edun sijaan. Myös Cool ja Schendel (1988, 221) tukevat tätä ajatusta taloudellisen edun korostumisesta. He mainitsevat strategiaryhmien jäsenten tehokkuuseroja käsittelevässä tutkimuksessaan, että strategisen johtamisen tutkimus tyypillisesti käsittelee typologian ja taksonomian kehittymistä ja luo päätelmiä eri strategiatyyppien taloudellisista tehokkuuksista.

Strateginen kontrolli strategisen johtamisen osa-alueena

Strategisen johtamisen yksi osa-alue on strateginen kontrolli, joka pyrkii seuraamaan strategisten prosessien ja projektien edistymistä ja varmistamaan strategisten suunnitelmien toteutumisen (Elbanna 2015, 211). Strategisen kontrollin käsite kehittyi 1970-luvun lopussa vastaamaan organisaatioiden kykenemättömyyteen havaita tarpeeksi nopeasti markkinoilla tai muualla

organisaation toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Organisaatiot eivät kyenneet tuottamaan jatkuvaa tietoa valitsemansa strategian validiteetista muuttuvassa toimintaympäristössä, vaan saattoivat huomata liian myöhään strategiansa muuttuneen epävalidiksi tai olleen alun perinkin ympäristöön sopimaton. Strategisen kontrollin tarkoituksena oli sekä pitää organisaatio ajan tasalla strategiansa toimivuudesta että seurata strategian implementoitumista. (Schreyögg & Steinmann 1987, 91.)

Schendelin ja Hoferin (1979, 18) mukaan strateginen kontrolli keskittyy selvittämään, onko strategia implementoitu niin kuin suunniteltiin ja ovatko strategian tuottamat tulokset niitä mitä niiden ajateltiin olevan. Schendel ja Hofer ymmärtävät strategisen kontrollin strategiaprosessin viimeisenä, arvioinnin ja palautteen vaiheena, kun taas tutkijoiden Schreyögg ja Steinmann (1987, 100) mukaan strateginen kontrolli käsittää tulosten lisäksi myös suunnitelmien ja aktiviteettien kriittisen arvioinnin. Heidän näkemyksensä mukaan strateginen kontrolli on oleellinen väline informaation tuottamisessa tulevaisuuden päätöksiä varten. Schreyögg ja Steinmann näkevät strategisen kontrollin heijastuvan erityisesti organisaation kohtaamiin ulkoisiin uhkiin ja toimintaympäristön muuttumiseen. Näin ollen heidän mukaansa strategisen kontrollin tarkoituksena on jatkuvasti kyseenalaistaa strategiset päälinjaukset ja niiden validiteetti muuttuvassa ympäristössä.

Schendelin ja Hoferin sekä Schreyöggin ja Steinmannin jälkeen strategisen kontrollin käsite on täydentynyt vielä muun muassa tutkijoiden Band ja Scanlan (1995, 102) havainnoilla. Heidän näkemyksensä mukaan strategisen kontrollin käsite rakentuu vahvasti strategian käsitteestä. Strategiaa he määrittävät kolmen ulottuvuuden kautta: Strategia on rationaalisen analyysin tulos, organisaation johtajien toiminnan perusta tai interaktiivinen organisaation tiedonvaihdon lopputulos. Toisaalta heidän mukaansa strategiaa voi kuvata myös sen ominaisuuksien kautta: Strategia voidaan nähdä joko sekä prosessina että itse lopputuloksena, tai organisaation ominaisuuksien, kuten henkilöstön, kulttuurin, järjestelmän ja rakenteen liittoumana. Näiden määrittelyiden lisäksi strategian voidaan Bandin ja Scanlanin mukaan ymmärtää toimivan paremmin fokuksen keskittäjänä ja suunnannäyttäjänä kuin tarkkana toimintasuunnitelmana.

Tämän strategiakäsitteen kautta tutkijat Band ja Scanlan (1995, 103) perustavat ymmärryksensä strategisesta kontrollista. Heidän mukaansa strateginen kontrolli pyrkii kontrollin muodossa vaikuttamaan organisaation strategian suuntaan. Jotta kontrolli toimisi optimaalisesti, sen tulisi olla kehitetty rationaalisuuden kautta, olla johtajavetoinen ja lisätä merkittävästi informaation kulkua organisaatiossa. Tämän myötä he korostavat johtajuuden ja johtajien merkitystä strategisen kontrollin mahdollistajina. He tiivistävät strategisen kontrollin olevan jatkuvaa organisaation

strategian tarkkailua ja arviointia, joka keskittyy pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen arvioitujen resurssirajoitteiden puitteissa. Tutkijat myös näkevät kontrollin kohdistuvan enemmän tulevaisuuteen kuin menneeseen ja kontrollijärjestelmän perustuvan ideaalitalanteessa nykyorganisaatioiden maailmaan, joka on innovatiivinen, joustava, nopea ja älykäs. Band ja Scanlan (1995, 104) listaavat myös mahdollisia strategisen kontrollin lähteitä organisaatiossa. Lista sisältää esimerkiksi sisäiset auditoinnit, budjetoitiprosessin, henkilöstöjohtamisen osa-alueita, kuten rekrytoinnin ja osaamisen hallinnan, organisaation arvot ja ulkoisten instrumenttien, kuten konsulttien tekemät säännölliset arvioinnit. Näiden lisäksi listassa tuodaan esiin johdon tietojärjestelmien, kuten projektihallinnan, merkitys strategisen kontrollin luojana.

Strategia ja strateginen johtaminen näyttäytyvät teorian kautta laajoina ja moniulotteisina kokonaisuuksina, joiden luoma teoreettinen viitekehys tuo tutkimukseni tarkastelulle monta näkökulmaa kattavan pohjan. Strategian ja strategisen johtamisen käsitteet ovat vaikuttaneet tutkimukseni empiriaan selkeästi. Teoria kuvailee strategiaa valintoina, yhtenäisyytenä, muutosten tekemisenä ja organisaation päätösten kaavana. Tämä strategian käsite kuvaa strategian kokonaisuutena, joka ei toteudu täysin, ellei organisaation sisällä olla siitä hyvin tietoisia. Tämän vuoksi kiinnitin haastatteluissa huomiota siihen, miten haastateltavat kokevat strategian läheisyyden omaan työhönsä ja miten he ymmärtävät merkityksellisenä he kokevat strategian omassa työssään. Strateginen johtaminen on aiemman tutkimuksen mukaan moniulotteinen mutta osin prosessinomainen käsite, joka pyrkii muun muassa taloudelliseen tehokkuuteen. Koin, että haastateltavien ajatukset strategisen johtamisen tarkoituksesta saattaisivat selittää myös heidän lähestymistään projektiportfolion hallintaan, mikäli haastateltavat kokisivat, että nämä kaksi ilmiötä liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat toisistaan. Tämän vuoksi tarkastelin haastatteluiden alussa haastateltavien tapaa kuvailla strategisen johtamisen tavoitteita.

3 PROJEKTIPORTFOLION HALLINTA 1950-LUVULTA NYKYPÄIVÄÄN

3.1 Projektiportfolion hallinnan käsite

Young, Young, Jordan ja O'Connor (2012, 889) tarkastelevat tutkimuksessaan projektiportfolion käsitteen kehittymistä käsitteen syntymisestä asti. Heidän mukaansa portfolion hallinta perustui alun perin 1950-luvuilla investointien taloudellisten riskien ja hyötyjen arviointiin, ja sen tarkoitus oli lisätä sijoitetun pääoman tuottoa tarkemmalla investointien hallinnalla. Tätä ajatusta tukee myös yhdysvaltalaisen taloustieteilijän Harry Markowitzin vuonna 1952 julkaisema artikkeli ”Portfolio Selection”, joka tutkii sijoitusten odotettua arvoa odotettujen tulojen keskiarvon ja vaihtoehtoisten portfolioiden keskihajonnan avulla. Tämä matemaattinen viitekehys, joka yleisesti kulkee myöhemmissä tutkimuksissa joko nimellä moderni portfolioteoria (engl. modern portfolio theory) tai keskiarvo-variانسsi -analyysi (engl. mean-variance analysis), palkittiin myöhemmin taloustieteen Nobel-palkinnolla (Nobel Media 2019). Vasta myöhemmin 1980- ja 1990-luvuilla tätä projektiportfolion konseptia sovellettiin myös projektien valintaan, erityisesti uusien tuotekehitysprojektien valintaan (esim. Cooper, Edgett & Kleinschmidt 1999; Killen, Hunt & Kleinschmidt 2008).

Yksi esimerkki tällaisesta portfolion hallintaa projektien kautta tarkastelevasta määritelmästä on Poskelan, Dietrichin, Bergin, Artton ja Lehtosen (2005, 200) projektiportfolion hallinnan määritelmä. He määrittelevät projektiportfolion hallintaa strategian, riskien, hyödyn ja sijoitetun pääoman tuoton kautta. Heidän mukaansa projektiportfolion hallinnan tarkoitus on muodostaa holistinen kuva projektien ryhmästä tai innovatiivisista projekti-ideoista ja siten varmistaa, että portfolion projektit ja uudet projekti-ideat ovat linjassa organisaation nykyisen strategian kanssa, tasapainotettu mahdollisten riskien ja hyötyjen suhteen ja tuottavat maksimaalisen tuoton sijoitetulle pääomalle.

Osassa myöhempiä määritelmiä näkyy yhä tämä investointikeskeisyys, mutta sitä tarkastellaan esimerkiksi organisaation teknologisten kyvykkyyksien ja investointien tasapainottamisen kautta. Petron ja Gardinerin (2015, 1718) mukaan organisaatiot pyrkivät rakentamaan itselleen yhtenäisen ja luotettavan kasauman huolellisesti valittuja projekteja. Tasapaino tälle projektien kasaumalle pyritään löytämään varmistamalla, että yrityksen teknologiset kyvykkyydet ja investointitarpeet heijastuvat yrityksen resursseihin ja prosesseihin. Tutkijoiden mukaan täydellistä projektien tasapainoa on kuitenkin organisaatiossa vaikea ylläpitää, sillä organisaatiolla on usein rakenteensa

puolesta mahdollisuus toteuttaa hyvin monenlaisia projekteja, jotka vaihtelevat huomattavasti esimerkiksi teknologiakeskeisyyden, resurssikeskeisyyden ja innovaatiokeskeisyyden välillä, ja näistä tasapainoisen kokoelman muodostaminen on haastavaa muuttuvassa ympäristössä.

Projektiportfolion hallinta on strategista tavoiteasetantaa

Projektiportfolion hallintaa käsittelevän standardin (PMI, 2013) mukaan projektiportfolion hallinta on koordinoitua projektikokoelman hallintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiolle on tyypillisesti asetettu hyvin monia erilaisia tavoitteita, mutta projektiportfolion hallinta keskittyy usein näistä juuri organisaation strategisten liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen projektien kautta. Standardi erottaa projektihallinnan projektiportfolion hallinnasta yksinkertaisella virkkeellä: Projektihallinta pyrkii varmistamaan, että työ tehdään organisaatiossa oikein, ja projektiportfolion hallinta pyrkii varmistamaan, että organisaatiossa tehdään oikeaa työtä.

Myös Petro ja Gardiner (2015, 1718) korostavat projektien tavoitesuuntautuneisuutta. Petron ja Gardinerin mukaan projektiportfolio on valikoima projekteja, joita johdetaan kollektiivisesti, jotta organisaatio voisi tehokkaasti saavuttaa näille projekteille asetetut tavoitteet. Tämän valikoiman projektit eivät välttämättä ole luonteeltaan samanlaisia, mutta niiden tavoitteet pyrkivät yhtenäisen strategisen suunnan toteuttamiseen. Portfolionvetäjän vastuulla on asettaa portfolioon mukaan ne projektit, jotka tukevat organisaation valitsemaa strategista suuntaa.

Müller, Martinsuo, ja Blomquist (2008, 37–39) näkevät projektiportfolion hallinnan laajempänä kuin vain tavoitteiden saavuttamiseen pyrkivänä toimintona. He ovat tutkineet projektiportfolion hallinnan tehokkuutta. Tutkimuksessaan he käyttivät deduktiivista ja kvantitatiivista menetelmää ja hyödynsivät aineistonaan kaksi vuotta aiempaa, 242 vastausta saanutta, kyselyään keskijohdon rooleista ja vastuista projektiportfolion hallinnassa. Tähän tehokkuutta tarkastelemaan tutkimukseen aineistoksi hyväksyttiin vain projektiportfolion tason mukaan korkealaatuisimmat vastaukset, jolloin vastausmäärä laski 136:een, mutta tutkijoiden mukaan aineiston laatu nousi. Faktorianalyysin kautta Müller ym. muodostivat kolme projektiportfolion hallinnan tehokkuuden indikaattoria: Tulosten saavuttamisen, tavoitteen saavuttamisen ja prioriteettien tasapainottamisen. Projektiportfolion kykyä saavuttaa tuloksia voidaan heidän mukaansa mitata asiakastytyväisyydellä, taloudellisilla tuloksilla, ajalla, kustannuksilla ja laadulla, kun taas kykyä saavuttaa tavoitteita voidaan mitata yksittäisille projekteille asetettujen tavoitteiden saavuttamisella. Prioriteettien tasapainottamista voidaan mitata työntekijöiden pysyvyydellä, projektiohjelmien mukanaan tuomilla saavutuksilla ja sidosryhmien tyytyväisyydellä.

Tutkijat Kaiser ym. (2015, 126) näkevät projektiportfolion tavoiteasetannan organisaation strategisena toimintona. Heidän mukaan projektiportfolion hallinta on tekniikanomainen kokonaisuus, jolla organisaation projektiportfolion sisältö pyritään täsmäyttämään organisaation strategian mukaisesti tukemaan organisaation strategisia tavoitteita. Tutkijat Kopmann ym. (2017, 562) täsmentävät, että portfolion hallinta tukee organisaation strategisia tavoitteita, sillä se integroi organisaation strategian projektiportfolioon. Tämä strategian integrointi projektiportfolioon pyrkii pitämään operaationaalisesti toteutetun strategian samassa linjassa organisaation tietoisien strategian kanssa ja tarvittaessa tekemään muutoksia tai uudistuksia näistä jompaankumpaan. Projektiportfolion hallinnalla voidaan heidän mukaansa myös muokata ja uudistaa aiottua strategiaa.

Projektiportfolion hallinta on dynaaminen päätösprosessi

Patanakul (2015, 1087–1095) tutkii projektiportfolion tehokkuutta kvalitatiivisen tapaustutkimuksen avulla. Hän tarkastelee neljää organisaatiota, joiden toimialat sijoittuivat talouteen, rahoitukseen, vakuuttamiseen ja tietoliikenteeseen. Kolmen organisaation projektiportfoliot painottuvat tietoteknologiaan ja yksi organisaatio keskittyy portfoliossaan verkostotekniikan projekteihin. Kaikkien organisaatioiden portfoliot käsittelevät vahvasti uusien tai nykyisten tuotteiden kehittymistä ja operationaalista kehitystä organisaatiossa. Tutkimuksensa perusteella Patanakul muodostaa määritelmän projektiportfolion hallinnan tehokkuudelle: Tehokas projektiportfolion hallinta on organisaation kykyä muodostaa projektiportfolio, joka on yhtenevä organisaation strategisen suunnan kanssa, sopeutuu nopeasti sekä sisäisiin että ulkoisiin muutoksiin ja sisältää projekteja, joiden uskotaan tuottavan suurta arvoa tai etua. Toisaalta portfolion hallintaa vaatii heidän mukaansa myös kykyä korostaa projektien näkyvyyttä, päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja projektien tulosten ennakoitavuutta. Näiden kokonaisuuksien kautta projektiportfolion hallinta pystyy heidän mukaansa saavuttamaan projekteilla sekä lyhyen että pitkän aikavälin arvoa ja lisäämään eheyden, yhteenkuuluvuuden ja moraalien tunnetta projektiyhteisössä.

Myös Cooper ym. (1999, 333) näkevät projektiportfolion laajana organisaation toimintaa ohjaavana välineenä. He määrittelevät projektiportfolion hallinnan dynaamisena päätösprosessina, jossa organisaation listaus uusista tuote- ja tuotekehitysprojekteista päivitetään jatkuvasti. Tämän prosessin aikana uudet projektit arvioidaan, valitaan ja priorisoidaan, ja olemassa olevia projekteja saatetaan kiihdyttää, lopettaa tai hidastaa. Jos olemassa oleva projekti päätetään lopettaa tai sen edistymistä päätetään hidastaa, vapautuvat resurssit ohjataan muille aktiivisille projekteille.

Maniakin ja Midlerin (2014, 1148) määritelmä projektiportfolion hallinnasta tukee Cooperin ym. (1999) määritelmää. Maniakin ja Midlerin mukaan projektiportfolion hallinta optimoi projektien ekologisuuden, sillä sen avulla organisaatio voi käsitellä niukkoja resursseja kontrolloituna projektiriskinä ja tarkastella jokaisen projektin kannattavuutta ja strategista yhtenäisyyttä organisaation määritellyn strategian kanssa. Maniak ja Midler kuitenkin esittävät, että projektiportfolion hallinta ei määritelmällisesti huomioi organisaation hierarkiassa alhaalta ylöspäin kulkevia strategisia ajatuksia, vaan korostaa vain ylhäältä alaspäin jalkautuvan strategian toimeenpanoa. Projektiportfolion hallinta ei myöskään tämän määritelmän mukaan tehokkaasti ota kantaa uusiin, lupaaviin liiketoimintaideoihin, vaan keskittyy optimoimaan nykyisten liiketoimintaideoiden toteutusta. Kolmanneksi kritiikikseen he esittävät projektiportfolion hallinnan tavan nähdä projektit erillisinä, toisiaan vastaan resursseista kilpailevina kokonaisuuksia, jolloin projektiportfolion hallinta ei stimuloi projektien välistä yhteistyötä ja organisatorista oppimista.

Tutkijat Teller, Unger, Kock ja Gemünden (2012, 598) erottavat projektiportfolion hallintaa määritellessään tehokkuuden (engl. efficiency) ja vaikuttavuuden (eng. effectivity) käsitteet. Heidän mukaansa projektien hallinnassa pyritään usein tehokkuuteen, mutta projektiportfolion hallinnassa tulisi huomion keskittyä vaikuttavuuteen. He käyttävät esimerkkinä projektiportfoliota, jota käytetään myös organisaation investointistrategiana. Tällöin vaikuttavimpia projekteja ovat ne projektit, jotka tuottavat eniten liiketoiminnallista arvoa niitä varten tehdyille investoinneille. Tämän vaikuttavuuden käsitteen kautta he myös kuvaavat projektiportfolion hallintaa: Projektiportfolion hallinta on päätöksentekoprosessi, joka ohjaa organisaation valitsemia oikeita projekteja ideoista onnistuneeseen toteutukseen. Päätökset kohdistuvat nykyisiin ja tuleviin projekteihin ja käsittelevät projektien valintaa, priorisointia ja lopettamista. Tämä ajatus mukailee tutkijoiden Cooper ym. (1999, 333) käsitystä.

Projektiportfolion hallinta on resurssienhallintaa

Meskendahl (2010, 807) näkee projektiportfolion hallinnan yhtenäisenä luonteeltaan mahdollisesti eriävien projektien koordinoitina. Meskendahlin mukaan projektiportfolion hallinta on samanaikaista projektien hallintaa kokonaisuuden kautta, ja projektiportfolio koostuu projekteista, jotka kilpailevat samoista niukoista resursseista organisaation sisällä. Resursseista puhuvat myös Rijke ym. (2014, 1199). Heidän mukaansa projektiportfolion hallinnan avulla on mahdollista integroida organisaation resurssit tehokkaasti projektien onnistumisen tueksi, sillä portfolionhallinta tukee projektien systematisointia ja koordinoitua organisaatiossa. Toisaalta Korhonen, Laine ja Martinsuo (2014, 21) esittävät tutkimuksessaan, että käytännössä jokaisessa yrityksessä on

jonkinlainen johdon kontrollin järjestelmä, joka riippumatta tämän järjestelmän formaaliudesta lähes aina sisältää projektiportfolion hallinnan alle luokiteltavia aktiviteetteja.

Jonas (2010, 820) puolestaan näkee projektiportfolion hallinnan pelkkää resurssinhallintaa laajempänä kokonaisuutena ja hahmottelee onnistunutta projektiportfolion hallintaa tehokkaiden johtamisprosessien, portfolion onnistumisen ja projektiportfolioihin liittyvän liiketoiminnan onnistumisen kautta. Tehokkaiisiin johtamisprosesseihin vaikuttavat hänen mukaansa organisaatiossa käytettävän tiedon laatu, resurssien allokoinnin laatu ja yhteistyön laatu. Portfolion onnistumista määrittelee keskimääräinen projektien onnistuminen, organisaation synergioiden hyödyntäminen, organisaation aktiviteettien sopivuus organisaation strategialle ja portfolion tasapaino. Projektiportfolioihin liittyvän liiketoiminnan onnistumista voidaan mitata puolestaan koko organisaation liiketoiminnan onnistumisella ja organisaation valmiudella vastata tulevaisuuden haasteisiin. Näiden kolmen ulottuvuuden kautta Jonas (2010, 827) kuvaa projektiportfolion hallinnan neljävaiheisena prosessina, jossa organisaation tulisi keskittyä portfolion rakenteen vahvistamiseen, resurssien hallintaan, portfolion suunnan ohjaamiseen ja portfolion projekteihin liittyvän organisatorisen oppimisen varmistamiseen.

Projektiportfolion hallinta mahdollistaa läpinäkyvän kommunikoinnin

Projektiportfolion hallinta tarjoaa määritelmällisesti myös mahdollisuuden tehostaa organisaation viestintäprosesseja. Poskela ym. (2005, 202) näkevät että onnistunut projektiportfolion hallinta mahdollistaa päätöksenteon, jossa huomioidaan sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös tulevat ajatukset toteutettavista projekteista. Young, Young, Jordan ja O'Connor (2012, 889) näkevät projektiportfolion hallinnan organisaation sisäisen informaation vaihdannan välineenä, joka mahdollistaa ylimmän johdon ja projektijohdon välisen yhteyden ja estää siiloutumista.

Hyväri (2014, 216) näkee projektiportfolion hallinnan mahdollistavan läpinäkyvän kommunikoinnin sen tuottaman arvokkaan tiedon kautta. Hän kuvaa portfolion hallinnan ominaisuuksia operatiivisemmalla tasolla. Operatiivisesti projektiportfolion hallinta on yhden tai useamman portfolion koordinoitua johtamista, joka tavoittelee organisaation strategisten päämäärien saavuttamista. Hänen mukaansa projektiportfolion hallinnan tavoitteena on toteuttaa organisaatiossa tasapainoista, suorituskelpoista suunnitelmaa, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan sen tavoitteet. Projektiportfolion hallinta ei itsessään Hyvärin (2014, 230) mukaan ole prosessi, mutta se käsittää useita organisaatiossa vaikuttavia prosesseja, joiden avulla organisaatio arvioi, valitsee, priorisoi ja ohjaa sen rajattuja resursseja saavuttaakseen optimaalisella tavalla funktiostrategioitaan, joita

yhdistävät organisaation visio, missio ja arvot. Projektiportfolion hallinta tuottaa arvokasta tietoa organisaation strategioista ja investointipäätöksistä ja joko tukee näiden toteutumista tai aiheuttaa muutoksia niissä.

3.2 Projektiportfolioon liittyvät työntekijäroolit

Petro ja Gardiner (2015, 1718–1727) selvittävät projektiportfolion vallan kasvun aiheuttaman roolien epäselvyyden vaikutusta organisaation projektiportfolion tehokkuuteen. He toteavat organisaation rakenteen merkitystä käsittelevässä tutkimuksessaan, että projektiportfolion todennäköisyydet onnistua kasvavat sitä mukaan mitä enemmän vaikutusvaltaa portfolion omistajalla on organisaatiossa. Projektiportfolion onnistumisella he tarkoittavat esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyttä, strategisten prioriteettien allokoinnin onnistumista ja projektiportfolion tehokkuutta tuottaa projekteilla haluttuja liiketoimintatuloksia.

Petro ja Gardiner (2015, 1720–22) havaitsevat, että organisaation strategian tulisi vahvasti vaikuttaa organisaation rakenteeseen ja projektiportfolion sisältöön, sillä näiden molempien tulisi tukea strategian onnistumista. Näin ollen sekä organisaation rakenne että projektiportfolio tulisi olla suunniteltu niin, että ne mahdollistavat organisaation strategian toteutumisen optimaalisella tavalla. Tutkijat kokevat, että organisaation rakenne ja projektiportfolion sisältö ovat keskeisimmät strategian jalkauttamisen tavat ja epäonnistuessaan ne vaarantavat organisaation strategian. He esittävät, että epäonnistumiset organisaation projektiportfoliossa johtuvat huonosta strategisesta johtamisesta. Huonoa strategista johtamista voi olla esimerkiksi epäonnistuminen esimiesten osallistamisessa organisaation strategian toteuttamiseen tai väärät prioriteetit organisaation projektiportfolion rakentamisessa. Strategisesti huono projektiportfolio saattaa johtaa heikkoon kontrolliin ja koordinointiin projektien välillä, ristiriitaisiin tavoitteisiin, myöhästymisiin aikataulussa, muutosvastarintaan ja epäonnistumiseen tavoiteltujen etujen syntymisessä.

Jonas (2010, 824) tutkii organisaation johdon sitoutumisen merkitystä projektiportfolion tehokkuudelle saavuttaa organisaation strategisesti tärkeitä tavoitteita. Jonaksen mukaan organisaatioiden projektiportfoliot ovat viime vuosikymmenien aikana jatkuvasti monipuolistuneet ja näin myös monimutkaistuneet. Tämän myötä on myös syntynyt aiempaa suurempi tarve erilliselle resurssille, joka hallitsee projektiportfoliota. Tämän projektiportfolion omistajan tehtävänä on usein suunnitella ja kontrolloida kompleksisia projekteja, jalkauttaa uusia, tehokkaita ja mahdollisesti jopa innovatiivisia projektinhallintamenetelmiä ja ratkaista matriisiorganisaatioissa tyypillisesti syntyviä konflikteja linja- ja projektinvetäjien kesken.

Projektinvetäjien rooli

Jonaksen (2010, 819) mukaan projektiportfolion vetäjän roolin vahvistumisen myötä kuitenkin ylemmän johdon, linjajohtajien ja projektinvetäjien roolit sumentuvat, mikä saattaa vähentää projektiportfolion tehokkuutta projektien onnistumisen mahdollistamisessa ja näin heikentää strategian toteutumista. Tutkimus toteaa, että projektiportfolion tehokkuutta voidaan kuitenkin lisätä korostamalla portfolion tarkoituksenmukaista ja strategista rakennetta, hallitsemalla resursseja tehokkaasti projektien kesken ja aktiivisesti kehittämällä portfolionhallintaa. Jonas korostaa myös roolien tarkan määrittelemisen ja selkeän vastuunjaon merkitystä. Erityisesti projektiportfolion vetäjälle tulisi antaa tarpeeksi valtuuksia tarvittavien muutosten tekemiseen portfolion projektien välillä. Projektiportfolion tulisi kuulua olennaisesti organisaation strategiseen johtamiseen. Negatiivisesti projektiportfolion tehokkuuteen vaikuttavat tutkimuksen mukaan ylemmän johdon tai linjajohtajien liian vahvat, määräävät interventiot projektiportfolion hallintaan.

Hyväri (2014, 230) tutkii projektiportfolion hallintaa yleisesti organisaation strategian jalkauttamisen keinona ja toteaa, että ylimmän johdon ajama strateginen muutos on onnistuakseen tuotava projektihallinnan tasolle. Hän lisää vielä, että kuitenkin vain harvalla ylimmän johdon jäsenellä on riittävää operatiivisen projektihallinnan osaamista, jotta heidän olisi mahdollista täysin ymmärtää strategisen muutoksen vaikutus organisaation projektiportfolion toteuttamiseen. Tämä osaamisen puute ja siten usein strategian ja projektinhallinnan välisen sidoksen heikkous vaikeuttavat strategian jalkauttamista. Myös Morgan, Levitt ja Malek (2007) toteavat, että johtajat eivät usein osaa identifioida ja implementoida tarvittavia toimintoja tai projekteja, jotta heidän koostamansa organisaation strategia voitaisiin kattavasti implementoida, vaan johtajien osaaminen strategisten tavoitteiden jalkauttamiseen projektien operationaaliselle tasolle saattaa olla puutteellista.

Srivannaboon ja Milosevic (2006) korostavat tutkimuksessaan kommunikaation merkitystä strategian ja projektiportfolion yhdenmukaistamisessa. He (2006, 493) havaitsevat, että strategian johtamisessa hyödynnetään yhä enemmän projekteja, sillä projektien toteutus nähdään usein tärkeänä prosessina, jonka kautta yritys voi saada aikaan konkreettisia muutoksia organisaatiossa tai organisaation sijoittumisessa markkinoilla. Yrittäessään toteuttaa strategiaansa projektien kautta on organisaatioiden kuitenkin kiinnitettävä erityistä huomiota projektien toteutukseen ja loppuunsaattamiseen. Jotta projektinvetäjä voisi toteuttaa projektin strategian mukaisesti, olisi hänellä oltava hallussaan kaikki mahdollinen tieto organisaation strategiasta. Usein projektinvetäjät eivät ole kuitenkaan olleet täysipainoisesti mukana organisaation strategian luonnissa, ja tällöin

organisaatiot saattavat epäonnistua strategian ja strategisten prioriteettien kommunikoinnissa. Tämä saattaa johtaa epätasapainoisuuteen projektin toteutuksen ja strategisten prioriteettien välillä, mikä puolestaan aiheuttaa ongelmia organisaation strategian jalkauttamisessa.

Portfolionhallinta ja ylin johto

Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan projektiportfolion hallinnan taso voi olla jopa optimaalinen taso strategiselle johtamiselle: Projektiportfolion hallinta on suoraan yhteydessä strategian implementointiin ja sisältää ominaispiirteiltään usein mahdollisuuksia seurata ja analysoida projekteja mahdollisten poikkeamien tai odottamattomien tapahtumien varalta (Kopmann ym. 2017, 562). Projektiportfolioiden hallinnan voidaan nähdä yhä laajenevassa määrin määrittelevän organisaation kykyä innovoida ja kasvaa (Benko & McFarlan 2004, 34). Dietrich ja Lehtonen (2005, 388) jopa löysivät kvantitatiivisessa tutkimuksessaan merkittävän korrelaation organisaation menestymisen ja portfoliohallinnan välillä. Kaikista menestyneimmät organisaatiot loivat projekteistaan usean projektin ohjelmia ja usean ohjelman portfolioita, joiden edistymistä suhteessa organisaation strategiaan linjauksiin organisaatiot säännöllisesti arvioivat. Tutkimuskirjallisuus korostaa myös ylimmän johdon sitoutumista projektiportfolion hallintaan, sillä tällä nähdään olevan erityisiä positiivisia vaikutuksia sekä projektiportfolioon kuuluvien projektien operationaaliseen onnistumiseen että strategian implementoinnin onnistumiseen (Englund & Graham 1999, 52).

Aiempi tutkimuskirjallisuus kuitenkin tuo myös esiin sen, että ylimmällä johdolla ei välttämättä ole erityisen vahvaa projektiosaamista tai ymmärrystä projektiportfolioon vaikuttavien projektien dynamiikasta (Hyväri 2014, 229). Johtajat ovat usein huomattavasti vahvempia strategian suunnittelussa ja kehittämisessä kuin sen jalkauttamisessa (Hrebiniak 2006, 12). Projektiportfoliota ei välttämättä ymmärretä, osata tai haluta käsitellä niin tärkeänä osana organisaatiota ja sen strategiaa, että muu organisaatio kehitettäisiin rakeenteellisesti palvelemaan projektiportfolion projektien toteutusta, mikä saattaa johtaa ristiriitaisuuksiin strategian, projektiportfolion ja organisaation operationaalisen rakenteen välillä (Kaiser ym. 2015, 139). Näin ollen voidaan ajatella, että vaikka projektiportfoliotaso nähtäisiin tutkimusten valossa erinomaisena strategisen johtamisen välineenä, todellisuudessa organisaatioissa esimerkiksi osaaminen, resursointi tai priorisointi saattaa muodostua esteeksi strategisen johtamisen luomiselle projektiportfolion tasolla.

Kokonaisuudessaan projektiportfolion hallinnan teoria kuvaa projektiportfolion hallinnan aktiivisena ja nopeatahtisena kokonaisuutena, johon liittyy erityisesti strateginen tavoiteasetanta, dynaaminen päätöksenteko ja läpinäkyvä kommunikointi. Nämä keskeiset teorian esiintuomat kokonaisuudet ovat

vaikuttaneet empirian muodostumiseen tutkimuksessani. Strategisen tavoiteasetannan teoreettisen kokonaisuuden myötä lisäsin haastattelurunkooni kysymyksen siitä, miten projektiportfolion tavoitteet asetetaan. Koska päätöksenteko ja läpinäkyvä kommunikointi nousevat teoriassa esille, kiinnitin sisällönanalyysissä huomiota haastateltavien kokemuksiin projektiportfolion luomasta viestinnästä. Viestinnän merkitys nousi lopulta tuloksissa niin vahvasti esille, että siitä muodostui yksi keskeinen tulosten luokka. Teoria korosti myös projektinvetäjien roolia ja ylimmän johdon vastuuta projektiportfolion hallinnasta. Tämä oli yksi osasy siihen, miksi päädyin tutkimaan juuri näitä kahta näkökulmaa.

4 PROJEKTIPORTFOLIO STRATEGISEN JOHTAMISEN KONTEKSTISSA

Aiempi projektiportfolion hallintaa ja strategista johtamista käsittelevä tutkimus ajoittuu pääosin 2000- ja 2010-luvuille. Tutkimukset käsittelevät erityisesti projektiportfolion merkitystä ja tehokkuutta strategisen johtamisen välineenä, mutta kohdistuvat myös selventämään ylimmän johdon ja projektiportfolion suhdetta sekä tietotaidon että sitoutumisen kautta, portfoliohallinnan yleistä roolia organisaatioissa ja projektiportfolion rakentamisen strategisia rajapintoja.

4.1 Portfolionhallinta osana strategiaprosessia

Killen ym. (2012, 526) korostavat tutkimuksessaan portfolion hallinnan ja strategisen johtamisen yhdistämisen uutuutta ja näin näiden välisen teoreettisen viitekehyksen vajavaisuutta. He toteavat, että strategian ja portfoliohallinnan välistä linkkiä tarkastelevat tutkimukset ajoittuvat pääosin viimeiselle kahdelle vuosikymmenelle. Näitä tutkimuksia on julkaistu usean eri tiedekunnan lehdissä, mutta pääosin tutkimukset sijoittuvat strategisen johtamisen, innovaatiojohtamisen ja projektijohtamisen julkaisuihin. Tutkijat toteavat, että vaikka julkaisuja yleisesti strategian ja portfoliohallinnan yhdistämisestä on 2000- ja 2010-luvuilla valmistunut jo useita, vakiintunutta teoreettista viitekehystä projektiportfolion hallinnan strategisesta roolista ei ole vielä syntynyt. Tämä saattanee johtua siitä, että aiemmin projektin- ja portfolionhallintaa on käsitelty enemmänkin operatiivisena toimintana kuin strategisena voimavarana. Vasta myöhemmin projektien lopputulemien on havaittu antavan organisaatiolle paljon tärkeää informaatiota strategian merkityksestä ja toimivuudesta. Killen ym. (2012, 535) esittävät myös tutkimuksessaan, että strategisen johtamisen teorioita voitaisiin onnistuneesti soveltaa myös projekti- ja portfoliohallintaan. Tällöin myös projekti- ja portfoliohallinta saatettaisiin nähdä yrityksessä strategisena kokonaisuutena, jonka ymmärrys strategiasta on yritykselle jopa elintärkeää.

Löwstedt, Räisänen ja Leiringer (2018, 889) tutkivat projektinhallinnan roolia organisaatioissa ja toteavat tutkimuksessaan, että projektinhallintaa käsittelevä tutkimus usein esittää projektit vain organisaation strategian jalkauttamista avustavina kokonaisuuksina. Tutkijat kuitenkin havaitsivat, että erityisesti suurissa organisaatioissa projektinvetäjät usein tekevät projektien kautta organisaation toimintaympäristöstä strategisesti tärkeitä havaintoja ja tätä kautta strategian voidaan nähdä myös syntyvän ja rakentuvan projektien kautta. Tämän havainnon myötä tutkimus toteaa, että sekä projekti- että portfolionhallinta saattaakin tosiasiaassa muokata organisaation strategiaa ja näin edustaa

nykyiseen tutkimuskirjallisuuteen verrattuna paljon suurempaa strategisen johtamisen kokonaisuutta organisaatiossa.

Kopmann ym. (2017, 567) havaitsivat tutkimuksessaan portfolionhallinnan tuovan esiin merkittäviä strategiaan liittyviä tietoja ja kokonaisuuksia. He korostavat tutkimuksessaan strategian ja projektiportfolion hallinnan välisen aukon minimoimisesta syntyviä positiivisia puolia. Tutkijat esittävät tutkimuksessaan, että strategisen johtamisen aktiviteetit, jotka toteutetaan projektiportfolion tasolla, mahdollistavat optimaalisesti sekä tietoisesti että esiin nousevan strategian käsittelyn ja tuottavat hyötyjä strategian muodostamisen ja implementoinnin väliselle rajapinnalle. Näin ollen he näkevät, että projektiportfolion hallinta tulisi sisällyttää strategian muodostamisprosessiin mukaan – eikä vain strategian implementoinnin työvälineenä, vaan myös arvokkaana lähteenä strategiselle muutokselle ja uusiutumiselle.

Portfoliollahinta strategisen kontrollin työkaluna

Strategisen johtamisen yksi osa-alue on strateginen kontrolli, joka pyrkii seuraamaan strategisten prosessien ja projektien edistymistä ja varmistamaan strategisten suunnitelmien toteutumisen (Elbanna 2015, 211). Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan strategisen kontrollin tarkoituksena on selventää organisaatiolle, mitä hyvä suorittaminen tarkoittaa. Strateginen kontrolli auttaa organisaatiota suuntamaan fokusta strategiaa edistävään tekemiseen ja luo sitoutumista keskeisiin tavoitteisiin. Strategisen kontrollin voidaan nähdä näyttävän organisaatiolle sen kriittisen polun. (Band & Scanlan 1995, 110.) Kriittisen polun menetelmä (engl. critical path method) perustuu työn tai projektin pilkkomiseen järjestelmällisesti pieniksi aktiviteeteiksi, jotka sitten aikataulutetaan perustuen aktiviteettien riippuvuussuhteisiin. Kriittisen polun menetelmä kehitettiin alun perin helpottamaan moniosaisten rakennusprojektien koordinoitua, mutta myöhemmin se on levinnyt yleisesti projektihallinnan työkaluksi. (Pierce 2013, 14.) Bandin ja Scanlanin maininta strategisen kontrollin potentiaalista auttaa kriittisen polun hahmottamisessa on kahdesta syystä mielenkiintoinen: Se tukee hyvin muiden tutkijoiden määritelmiä strategisesta kontrollista ja sen voidaan nähdä tukevan ajatusta, että projektiportfolion hallinta, joka on vahvasti liitoksissa projektinhallintaan ja kriittisen polun menetelmään, ja strateginen kontrolli voisivat hyvin hyötyä toistensa rajapinnoista.

Projektiportfolion ja strategisen kontrollin yhteisiä kiintopisteitä kuvastaa hyvin myös Muralidharan (1997, 70) ajatus strategisen kontrollin prosessista: Jotta strateginen kontrolli voitaisiin toteuttaa tehokkaasti organisaatiossa, on sen ympärille rakennettavan prosessin nähtävä strateginen kontrolli sekä strategian sisällön kontrollointina että strategian suunnitelmallisen toteuttamisen kontrollointina. Prosessi perustuu jatkuviin ja säännöllisiin täysimittaisiin strategian arviointeihin, joissa keskitytään

arvioimaan strategian taustaoletusten validiutta ja analysoimaan havaittuja uusia mahdollisuuksia tai uhkia. Koska projektiportfolion hallinta tarjoaa määritelmänsä mukaisesti mahdollisuuksia arvioida juuri tällaisia mahdollisuuksia ja uhkia (esim. Benko & McFarlan 2004, 34; Kopmann ym. 2017, 562), voitaisiin Muralidharan strategisen kontrollin mallin nähdä mahdollisesti osittain toteutuvan, jos projektiportfolion hallintaa käytettäisiin yhtenä strategisen kontrollin välineenä. Muralidhara ei kuitenkaan tutkimuksessaan ota kantaa käytettäviin strategisen kontrollin lähteisiin eikä mainitse projektiportfolioiden hyödyntämistä.

4.2. Meskendahlin projektiportfolion vaikutussuhteiden malli

Tämä tutkimus hyödyntää teoriakehystä, joka auttaa ymmärtämään tutkimusongelmaa aiempien tutkimuksien tuloksia yhteen kokoavan mallin kautta. Meskendahlin (2010, 807–815) strategisen orientaation ja projektiportfolion vaikutussuhteiden ja hallinnan malli tarkastelee organisaation liiketoimintastrategian, projektiportfolion hallinnan ja liiketoimintamenestyksen suhdetta. Mallin tavoitteena on vähentää aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esiintyvää aukkoa strategian muotoilun ja implementoinnin välillä ja luoda kokonaisvaltainen viitekehys strategian, projektiportfolion ja liiketoiminnan onnistumisen hahmottamiseksi.

Meskendahl (2010, 808) kokee, että projektiportfolion hallinnassa onnistuminen ei itsessään vielä hyödytä organisaatiota, vaan projektiportfolion täytyy olla vahvasti sidoksissa organisaation strategiaan ja kokonaisvaltaisiin tavoitteisiin, jotta projektiportfolion menestys johtaa myös liiketoiminnan menestykseen. Näin ollen Meskendahl esittää mallissaan organisaation strategian ja projektiportfolion hallinnan ulottuvuuksia ja riippuvuussuhteita, jotka vaikuttavat organisaation liiketoiminnan menestykseen. Malli keskittyy erityisesti organisaation projektiportfolion sisäisen fokuksen projekteihin, kuten tuotekehityksen ja IT:n projekteihin, ja näin ollen siis jättää tarkastelun ulkopuolelle ulkoisen fokuksen projektit.

Meskendahl ehdottaa malliaan käsittelevässä julkaisussa, että mallia voisi tulevaisuudessa hyödyntää ja testata empiirisellä tutkimuksella, joka käsittelee strategian merkitystä projektiportfolion hallintaan ja sen menestymiseen. Tämä tutkimus tarkastelee strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan suhdetta empiirisen tutkimuksen avulla, joten tämä tutkimus pyrkii tuomaan esiin myös empiiristä tietoa Meskendahlin mallin todentumisesta kohdeorganisaatiossa. Tarkemmin tämä tutkimus pyrkii testaamaan Meskendahlin (2010) mallia ja havainnollistamaan sen toteutumista kvalitatiivisen tapaustutkimuksen kautta.

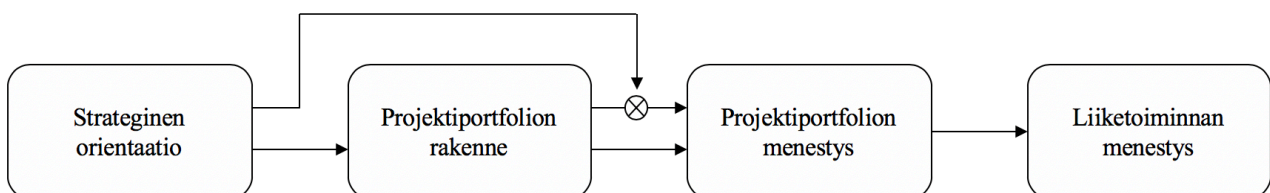
Meskendahlin malli myöhemmissä tutkimuksissa

Meskendahlin (2010) mallia on hyödynnetty laajasti sen jälkeisessä tutkimuskirjallisuudessa. Useat tutkimukset kuvaavat Meskendahlin mallin kautta strategian ja projektiportfolion hallinnan välistä yhteyttä (esim. Killen ym. 2012, 526; Teller ym. 2012, 600; Petro & Gardiner 2015, 1719; Löwstedt ym. 2018, 890). Heising (2012, 584) kuvaa Meskendahlin (2010) mallin korostavan projektiportfolion hallinnan tärkeyttä strategian toteuttamisessa, sillä projektiportfolion hallinta mahdollistaa projektien tarkan arvioinnin, priorisoinnin ja valinnan. Kaiser ym. (2015, 127) hyödyntävät Meskendahlin (2010) mallia kuvatessaan toimivan strategisen johtamisen prosessin oleva edellytys projektiportfolion hallinnan ja strategian yhtenäistämässä.

Unger, Gemünden ja Aubry (2012, 612) kuvaavat Meskendahlin (2010) mallin kautta projektiportfolion onnistumista ja onnistumisen jakaantumista kahdelle organisatoriselle tasolle, yksittäisten projektien ja projektiportfolion tasolle. Kopmann ym. (2017, 560) määrittelevät projektiportfolion hallinnan strategisen johtamisen funktiona, jonka tehtävänä on tuottaa silta strategian muotoilun ja sen implementoinnin välille ja perustavat tämän määritelmän Meskendahlin (2010) malliin. Toisaalta Kopmann ym. (2017, 558) myös kritisoivat mallia siitä, että se keskittyy vain tietoisien strategian implementointiin, eikä huomioi mahdollisuuksia hyödyntää esiin nousevaa strategiaa projektiportfolion hallinnassa.

Yksinkertaistettu ja laaja malli

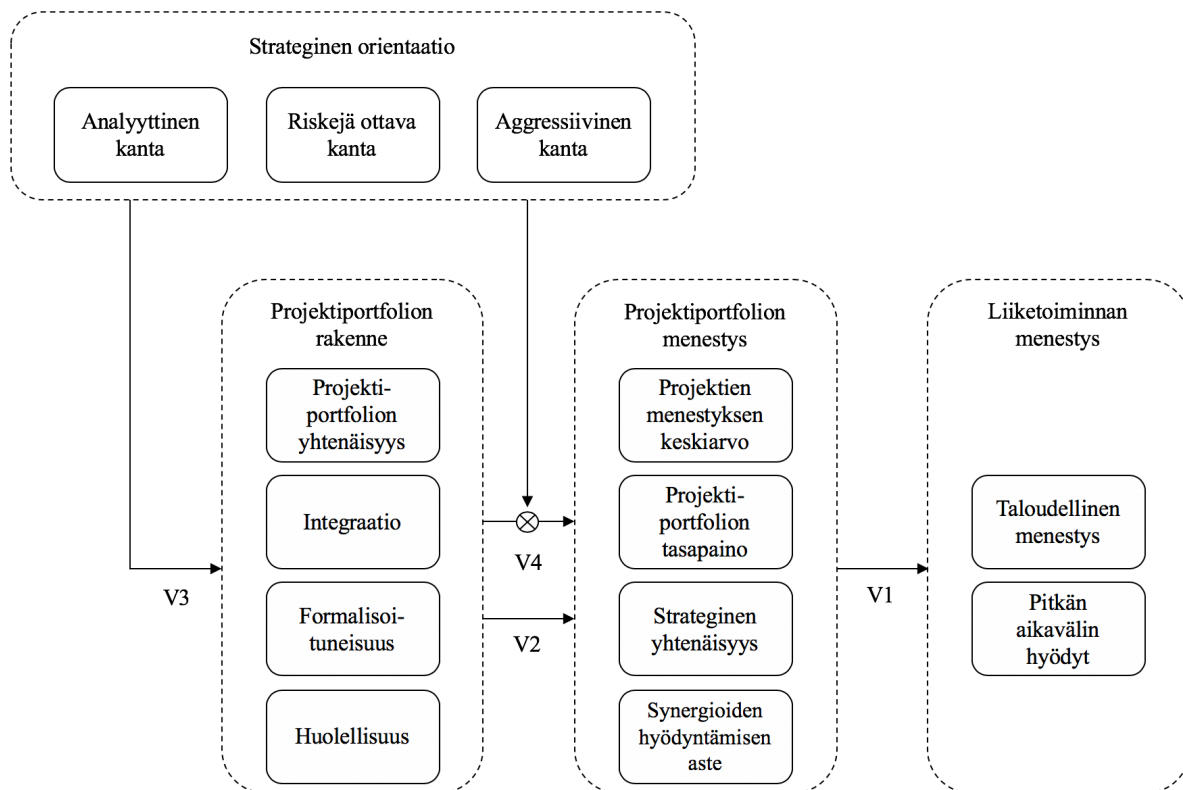
Meskendahl (2010, 808) esittää mallistaan sekä yksinkertaistetun että laajemman version. Yksinkertaistettu versio (kuvio 3) havainnollistaa, että strateginen orientaatio on välillisesti yhteydessä liiketoiminnan menestykseen projektiportfolion rakenteen ja projektiportfolion menestyksen kautta. Strateginen orientaatio myös vaikuttaa projektiportfolion rakenteen ja projektiportfolion menestyksen väliseen suhteeseen.



Kuvio 3 Strategisen orientaation ja projektiportfolion hallinnan yksinkertaistettu viitekehys

Keskeistä Meskendahlin yksinkertaistetussa mallissa on tämän näkemys strategisen orientaation ja projektiportfolion menestyksen välisestä riippuvuussuhteesta. Tätä suhdetta tutkimuskirjallisuus ei ole vielä merkittävässä määrin tutkinut (Morris & Jamieson 2005, 5). Aiemmin tässä tutkimuksessa esitelty tutkijoiden Müller ym. (2008) tutkimus projektiportfolion menestyksen ja sen strategisen yhtenäisyyden ja priorisoinnin suhteesta on yksi esimerkki ennen Meskendahlin (2010) mallia julkaistusta aiheesta käsittelevästä tutkimuksesta. Myös Dietrich ja Lehtonen (2005) havaitsivat tutkimuksessaan yhteyden strategiaprosessin ja projektiportfolion hallinnan välillä vaikuttavan positiivisesti menestykseen. Toisaalta muutama tutkimus on esittänyt havaintoja myös projektiportfolion menestyksen ja liiketoiminnan menestyksen välisestä suhteesta (esim. Cooper ym. 1999; Killen ym. 2008), jonka olemassaolo on toinen Meskendahlin mallin väittämistä.

Kuvio 4 havainnollistaa Meskendahlin (2010) laajaa mallia. Laaja malli perustuu yksinkertaistetun mallin riippuvuussuhteisiin strategisen orientaation, projektiportfolion rakenteen, projektiportfolion onnistumisen ja liiketoiminnan menestymisen välillä, mutta tarkentaa jokaista näistä neljästä elementistä kuvaamalla niiden sisällä vaikuttavia ulottuvuuksia. Meskendahl muodostaa mallinsa neljä väittämää juuri näiden riippuvuussuhteiden välille. Tämä tutkimus tarkastelee alla jokaista neljää väittämää ja niiden sisällä vaikuttavia käsitteitä erikseen.



Kuvio 4 Strategisen orientaation ja projektiportfolion hallinnan laaja viitekehys

Ensimmäinen väittämä

Laajemmassa mallissaan (kuvio 3) Meskendahl (2010) esittää neljä väittämää. Ensimmäinen väittämä on, että projektiportfolion menestymisen voidaan käsittää koostuvan sen sisältämien projektien menestyksen keskiarvosta, projektiportfolion tasapainosta, strategisesta yhtenäisyydestä ja synergioiden hyödyntämisen asteesta. Projektiportfolion menestyminen vaikuttaa väittämän mukaan positiivisesti liiketoiminnan menestymiseen, joka koostuu taloudellisesta menestyksestä ja pitkän aikavälin hyötyjen luomisesta. Projektien menestyksen keskiarvoon Meskendahl huomioi projektien perinteisten mittareiden, kuten pysymisen projektille laaditussa aikataulussa ja budjetissa (Shenhar, Dvir, Levy & Maltz 2001, 699), lisäksi myös asiakastytyväisyyden.

Meskendahlin projektiportfolion tasapainon idea mukailee Markowitzin (1952) modernia projektiportfolioteoriaa. Meskendahl (2010, 809) itse kuvaa täydentävänsä Markowitzin teoriaa Killenin ym. (2008) ajatuksella projektityypin, riskitason ja resurssien riittävyyden kriteereillä ja Archerin ja Ghasemzadehin (1999) ajatuksella pitkän ja lyhyen aikavälin projektien ulottuvuuksista. Näin ollen projektiportfolion tasapaino tässä mallissa sisältää sekä jatkuvan resurssien hyödyntämisen projekteissa että jatkuvan kassavirran luomisen ja sekä riskitason että tasapainon arvioinnin olemassa olevien ja uusien teknologioiden välillä.

Strateginen sopivuus (engl. strategic fit) tarkoittaa Meskendahlin mallissa projektien tavoitteiden sopivuutta strategian kanssa, resurssienjaon yhtenäisyyttä suhteessa strategiaan ja projektiportfolion kokonaisvaltaista kykyä mukailla organisaation strategiaa. Meskendahl kuvaa käyttävänsä tutkimuksessa tutkijoiden Dietrich ja Lehtonen (2005) käsitettä strategisesta sopivuudesta. Dietrich ja Lehtonen (2005, 386–391) tutkivat kvantitatiivisen tutkimuksen avulla projektin onnistumistekijöitä. Tämän tutkimuksen kirjoittajan näkökulmasta heidän strategisen sopivuuden ajatuksensa pohjautuu kuitenkin osittain myös Porterin (1996, 75) strategisen sopivuuden ajatukseen, jota tämä tutkimus käsitteli luvussa kaksi.

Syngergioiden hyödyntämisellä Meskendahl (2010, 809) tarkoittaa teknistä hyödyntämistä ja markkinoilta syntyvien syngergioiden hyödyntämistä projektiportfolion projektien välillä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijän ainutlaatuisen osaamisen hyödyntämistä yhden projektin lisäksi myös muissa projekteissa, joissa tälle osaamiselle on tarvetta. Meskendahl nostaa käsitteensä tueksi esiin muun muassa Kaplanin ja Nortonin (2006) ajatuksen syngergioiden tärkeydestä yrityksen strategian näkökulmasta ja Zirgerin ja Maidiquen (1990) huomion tuotekehityksen onnistumisprosentin noususta, jos yrityksen osaamisen kartoitusta hyödynnettiin jo projektin

suunnitteluvaiheessa. Tämän tutkimuksen kirjoittaja nostaisi väittämää tukevaksi lähteeksi vielä Jonasin (2010, 820), jonka esittelemässä neljävaiheisessa projektiportfolion hallinnan prosessissa synergioiden hyödyntäminen oli keskeinen projektiportfolion onnistumisen osa. Näiden neljän ulottuvuuden, eli projektien menestymisen keskiarvon, projektiportfolion tasapainon, strategisen sopivuuden ja synergioiden hyödyntämisen, kautta Meskendahl määrittelee projektiportfolion onnistumisen, joka johtaa liiketoiminnan onnistumiseen.

Liiketoiminnan onnistumisen Meskendahl (2010, 810) määrittelyssään Meskendahl artikkelinsa mukaan seurailee Shenharin ym. (2001) määritelmää liiketoiminnan onnistumisesta. Tämä määritelmä jakaa onnistumisen kahteen eri osa-alueeseen: taloudelliseen onnistumiseen ja pitkän aikavälin hyötyjen tavoitteluun, jota Meskendahl kuvaa Shenharin, Dvirin, Levyn ja Maltzin tavoin nimellä tulevaisuuteen valmistautuminen (engl. preparing for the future). Meskendahl itse kuvaa tutkimuksessaan taloudellisen onnistumisen käsitettä vain pintapuolisesti, mutta Shenhar, Dvir, Levy ja Maltz (2001, 710) kategorisoivat taloudellisen onnistumisen ominaisuudet projektin teknologiahakuisuuden perusteella: Projektit voivat olla luonteeltaan matalan, keskimääräisen tai korkean teknologia-asteen projekteja.

Matalan teknologia-asteen projektit tuottavat heidän mukaansa keskimäärin kohtalaisen tuoton, mutta vain matalan katteen, ja pyrkivät ensisijaisesti lyhyen aikavälin tuottoon. Keskimääräisen teknologia-asteen projektit tuottavat hieman uutta teknologiaa, mutta pyrkivät silti usein faktisesti lyhyen aikavälin kohtalaiseen tuottoon, vaikka esimerkiksi tuotediversifikaation projekti saattaa tuottaa hyötyjä myös pitkällä aikavälillä. Korkean teknologia-asteen projektit ovat riskialttiita ja tähtäävät ensisijaisesti pitkälle aikavälille ja korkeisiin tuottoihin. Tulevaisuuteen valmistautumisen ominaisuuksia ovat puolestaan uusien teknologioiden riittävyys ja kompetenssi projektiportfolion sisällä ja organisaation kyky luoda markkinoita myös tulevaisuudessa. Myös tulevaisuuteen valmistautumisen aste vaihtelee projektin teknologiahakuisuuden mukaan. (Shenhar ym. 2001, 711–712.)

Toinen väittämä

Meskendahlin (2010, 813) mallin toinen väittämä on, että projektiportfolion rakenteeseen vaikuttavat portfolion yhtenäisyys, integraatio, formalisoituneisuus ja huolellisuus ja että projektiportfolion muotoilu vaikuttaa projektiportfolion onnistumiseen. Meskendahl kuvaa hyödyntävänsä Archerin ja Ghasemzadehin (1999) käsitystä projektiportfolion prosessinomaisesta rakentumisesta. Archer ja Ghasemzadeh (1999, 214) esittävät tutkimuksessaan kymmenen erityisesti projektien seuranta,

mittaamista, valintaa ja projekteihin liittyviä päätöksiä koskevaa väittämää projektiportfolion hallinnasta, ja näiden väittämien kautta he kuvaavat projektiportfolion hallinnan olevan ajoittain toistuva prosessinomainen aktiviteetti, jonka vaiheita ovat strateginen harkinta, projektien arviointi ja projektiportfolion valinta. Tämä prosessi pyrkii heidän mukaansa ensisijaisesti ohjaamaan projektiportfolioon liittyvää päätöksentekoa, ja käsittelee siis vahvasti informaationhallintaa organisaation sisällä (Archer & Ghasemzadeh 1999, 215).

Portfolion yhtenäisyyden määrää voi Meskendahlin (2010, 812) mallin mukaan vertailla arvioimalla strategisen suunnitteluprosessin vaikutusta portfolioon ja strategisen suunnitteluprosessin ja portfolion suunnitteluprosessin yhtenäisyyttä. Meskendahl hyödyntää mallissaan Parkin, Hartleyn ja Wilsonin (2001, 696) ajatusta, jonka mukaan projektiportfolion yhtenäisyys kuvaa määrällisesti strategisten tavoitteiden jalkautumista projektiportfolion tavoitteisiin. Portfolion integraatio taas kuvaa Meskendahlin (2010, 812) mukaan sitä, kuinka paljon sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat ja ottavat kantaa portfolion rakenteen muodostumiseen. Integraation määrä kuvaa, kuinka vahvasti jokainen yrityksen funktio osallistuu projektin toteuttamiseen ja kuinka paljon funktioilla on päätösvaltaa projektiin liittyvissä asioissa.

Portfolion formalisointeisuutta Meskendahl (2010, 812) arvioi tiedon sopivuuden ja tarkkuuden, eksplisiittisten ja objektiivisten kriteerien, selkeiden sääntöjen ja läpinäkyvien ja tunnettujen prosessien kautta. Erityisesti mallissa korostuvat Cooperin ym. (2001, 365) ja Fricken, Shenharin, Technolin ja Bloomingtonin (2000, 260) havainnot, joiden mukaan prosessien formaalius ja sääntöjen läpinäkyvyys ovat projektiportfolion formaaliuden kannalta keskeisiä elementtejä (Meskendahl, 2010, 812). Tarkempi Fricken ym. (2000, 263) tutkimuksen tarkastelu osoittaa, että he havaitsivat kvalitatiivisen haastattelututkimuksen avulla kaikissa kuudessa kohdeorganisaatiossaan toistuvan kolme projektien onnistumisen elementtiä: Selvät tavoitteet, johdon tuki ja selkeä projektin omistajuus. Myös Cooperin ym. (2001, 374) mukaan projektiportfolion onnistumisen kulmakiviä ovat selkeät tavoitteet ja johdon tuki. Näiden lisäksi he nostavat esiin eksplisiittisen portfolion hallintamenetelmän ja kaikkien projektien yhtenäisen käsittelyn tärkeyden.

Huolellisuudella Meskendahl (2010, 812) viittaa oikeiden projektien valitsemisen tärkeyteen. Koska organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia toteuttaa kaikkia valitsemiaan projekteja, on projektien suunnittelussa tarkasteltava huolellisesti mahdollisia projekteja eri näkökulmista. Meskendahl kuvaa Mikkolan (2001) havaitsevan huolellisen suunnittelun olevan tärkeää myös strategian toteuttamisen näkökulmasta. Projektien on kyettävä sekä toteuttamaan pitkän aikavälin tavoitteita että muodostamaan yhtenäisen kokonaisuuden, jossa projektit hyötyvät toisista meneillään olevista

projekteista, mutta resursseja ei kuitenkaan käytetä työn tekemiseen tuplana. Tarkempi Mikkolan (2001) tutkimuksen tarkastelu osoittaa, että hän keskittyy tutkimuksessaan hahmottelemaan erityisesti tuotekehityksen projektien strategista merkitystä ja tämän tueksi luo myös matriisin, jonka kautta tuotekehityksen projektien hyötyä asiakkaalle ja organisaatiolle itselleen voidaan hahmotella. Mikkola ei tutkimuksessaan ota kantaa tutkimuksen tulosten tai esittämän mallin yleistettävyyteen myös muihin kuin tuotekehityksen projekteihin.

Näiden neljän elementin, yhtenäisyyden, integraation, formalisoinnin ja huolellisuuden, kautta Meskendahl (2010, 813) määrittelee projektiportfolion rakenteen muodostumisen. Meskendahl esittää mallissaan projektiportfolion rakenteen vaikuttavan projektiportfolion onnistumiseen. Tätä väitettä hän tukee aiempien tutkimusten havainnoilla: Meskendahlin (2010, 813) mukaan tutkijat Elonen ja Artto (2003) havaitsivat puutteellisen projektiportfolion valinnan ja projektien arvioinnin muodostavan usein ongelmia projektiportfolion hallintaan ja tutkijat Fricke ym. (2000) huomasivat priorisoinnin olevan projektin onnistumistekijä.

Elosen ja Arton (2003, 398) tutkimuksen tarkastelu osoittaa, että heidän mukaansa projektiportfolion valinta on kyllä ongelmatekijä projektiportfolion hallinnassa, mutta sitä enemmän heidän tutkimustuloksissaan korostuivat yksittäisten projektien määrittely ja suunnittelu, resurssien epäonnistunut allokointi, sitoutumisen puute ja epäselvät vastuut. Fricken ym. tutkimuksen (2000, 263) tarkempi tarkastelu puolestaan osoittaa, että priorisointi on kyllä tärkeä onnistumistekijä, mutta sitä tärkeämmäksi tutkijat luokittelevat selkeät tavoitteet, johdon tuen, projektin omistajuuden, resurssien allokoinnin ja henkilökunnan kokemuksen, sillä nämä esiintyivät priorisointia useammin ongelma-alueina tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Toisaalta kolmantena väitettään puoltavana tutkimuksena Meskendahl (2010, 813) esittää Müllerin ym. (2008) tutkimuksen portfolion hallinnan tehokkuudesta. Tässä tutkimuksessa Müller ym. (2008, 36) havaitsivat yhtenä keskeisimpänä tuloksenaan, että portfolion valinta ja rakenne vaikuttaa merkittävästi portfolion onnistumiseen, mikä tukee täysin Meskendahlin mallia.

Kolmas väittäjä

Kolmanneksi Meskendahl (2010, 814) väittää, että strateginen orientaatio koostuu kolmesta ulottuvuudesta, eli analyyttisestä kannasta, riskejä ottavasta kannasta ja aggressiivisesta kannasta, ja että strateginen orientaatio vaikuttaa projektiportfolion rakenteeseen. Strateginen orientaatio koostuu Venktramanin (1989, 948–949) mukaan kuudesta ulottuvuudesta: Aggressiivisuudesta, analyyttisuudesta, defensiivisyydestä, tulevaisuuskeskeisyydestä, proaktiivisuudesta ja

riskihalukkuudesta. Strategisesta orientaatiosta voidaan myös käyttää käsitettä organisaation ajattelutapa (engl. corporate mindset) (Talke 2007, 46). Meskendahlin (2010, 813) malli huomioi strategisen orientaation pääkäsitteinä analyyttisuuden, aggressiivisuuden ja riskihalukkuuden. Myös Talke ja Hultink (2010, 225) ovat tutkimuksessaan päätyneet tiivistämään Vektramanin alkuperäisen mallin näihin kolmeen ulottuvuuteen. Meskendahlin malli huomioi myös proaktiivisuuden ulottuvuuden sisällyttämällä sen riskihalukkuuteen. Tämä ajatus perustuu Knightin (1997, 218) havaintoon, jonka mukaan proaktiivisuuden ei tulisi olla oma ulottuvuutensa, sillä se perustuu organisaation aggressiivisuuteen ja tarkemmin ottaen organisaation tahtoon tuoda markkinoille uusia tuotteita ennen kilpailijoita.

Analyyttinen kanta kuvaa organisaation kykyä systemaattisesti generoida informaatiota varmistaakseen kilpailukykyä (Morgan & Strong 2003, 172). Analyttiset organisaatiot tulkitsevat informaatiota laajasti ja pyrkivät tuottamaan siitä johdolle hyödyllistä tietoa esimerkiksi sisäisistä kompetensseista tai ulkoisesta ympäristöstä. Tätä tietoa organisaatioiden tulisi hyödyntää myös projektiportfolion hallinnassa. (Meskendahl, 2010, 813.) Riskihalukkuus kuvaa organisaatioiden tapaa tehdä päätöksiä ja käsitellä vaihtoehtoisia toimintatapoja (Meskendahl 2010, 814) ja organisaatioiden uskallusta aloittaa toimintaa uusilla markkinoilla, seurata trendejä tai kehittää uusia teknologioita (Miller & Friesen 1982, 8). Aggressiivinen kanta puolestaan kuvaa organisaation käytöstä ulkoisia mahdollisuuksia tai uhkia kohtaan (Covin & Covin 1990, 37) ja vaihtelee hyökkäävän ja puolustavan käytöksen välillä (Meskendahl 2010, 814). Venkatraman (1989, 948) mukaan aggressiivisuus kuvaa organisaation tapaa allokoita sen resursseja, jotta organisaation olisi mahdollista kehittää asemaansa markkinoilla kilpailijoita nopeammalla tahdilla.

Meskendahlin (2010, 814) mukaan strateginen orientaatio vaikuttaa projektiportfolion hallintaan muokkaamalla portfolion sisällä tehtäviä päätöksiä ja näin projektiportfolion rakennetta. Organisaation kanta strategisen orientaation ulottuvuuksiin määrittelee, kuinka vahvasti organisaation projektiportfolio ja projektien arviointi on linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Analyttisempi kanta saattaa johtaa organisaation jatkuvaan taipumukseen allokoita resurssejaan formalisoidusti ja tarkastelevasti, kun taas riskihalukkaampi kanta saattaa johtaa vähemmän formalisoituun resurssien allokointiin. Müller ym. (2008, 36) huomasivat kvantitatiivisessa analyysissään strategian vaikuttavan projektiportfolion rakenteeseen ja Shenhar ym. (2001, 720) päättävät kaksivaiheisen sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntävän tutkimuksensa toteamalla, että projektiportfolion hallinnalla on huomattavaa strategista merkitystä. Nämä molemmat tutkimukset tukevat Meskendahlin (2010, 814) mallia.

Neljäs väittäjä

Meskendahl (2010, 814) mallin neljäs väittäjä on, että strateginen orientaatio muokkaa myös projektiportfolion rakenteen ja projektiportfolion onnistumisen suhdetta. Meskendahl kuitenkin mainitsee, että strategisen orientaation kykyä muokata projektiportfoliota käsittelevää tutkimusta ei ole vielä juurikaan tehty. Myös yleisesti strategista orientaatiota koskevaa tutkimusta on vielä vähän. Meskendahl mainitsee aiempaan tutkimukseen erityisesti Slaterin, Olsonin ja Hultin (2006) ja Teeceen, Pisanon ja Shuen (1997) tutkimukset.

Slater ym. (2006, 1226) ostivat kvantitatiivista tutkimustaan varten 2000 markkinoinnin johtotehtävissä työskentelevän henkilön yhteystietolistat, ja lähettivät heille kyselylomakkeen, jossa tutkijat pyysivät arvioimaan erilaisten väittämien avulla vastaanottajan liiketoimintayksikössä tapahtuvia aktiviteetteja ja niiden yhteyttä organisaation strategiaan. Kyselyyn vastasi 380 henkilöä. Slater ym. (2006, 1228–1229) havaitsivat tutkimuksessaan, että strateginen orientaatio vaikuttaa strategisen suunnittelun ja toteutuksen väliseen rajapintaan ja että organisaation uniikin strategisen orientaation huomioiminen sekä strategian suunnittelu- että implementointityössä on välttämätöntä strategian toteutumiseksi. Meskendahl (2010, 814) olettaa mallissaan, että projektiportfolion hallinnan voidaan nähdä olevan tällainen strategian implementoinnin väline.

Teece ym. (1997, 526) puolestaan kuvaavat yrityksen dynaamisten kyvykkyyksien vuorovaikutusta strategian kanssa, ja toteavat, että dynaamiset kyvykkyydet eivät muodostu helposti, vaan ne rakentuvat organisaatioon ajan kanssa. Näin ollen strategian tulisi vaikuttaa siihen, mitä dynaamisia kyvykkyyksiä organisaatio pyrkii kehittämään. Meskendahl (2010, 814) olettaa mallissaan, että projektiportfolion hallinta on yksi tällainen dynaaminen kyvykkyys, jota organisaation tulisi kehittää suhteessa organisaation strategiseen orientaatioon. Esimerkiksi yritys, joka on strategiselta orientaatioltaan aggressiivinen tai riskihalukas, voisi pyrkiä implementoimaan formalisoidumman ja tarkemman projektiportfolioprosessin funktioihin. Tämä saattaisi tasapainottaa organisaation toimintaa, sillä formalisoitu projektiportfolion hallinnan prosessi vähentäisi mahdollisuutta tehdä lyhytjänteisiä päätöksiä, jotka perustuvat vain tuntumaan. Toisaalta strategiselta orientaatioltaan vahvasti analyyttinen organisaatio voisi vähentää ylimääräistä byrokratiaa organisaatiossaan implementoimalla kevyen ja helpon projektiportfolion hallinnan rakenteen.

Yhteenveto

Kokonaisuudessaan Meskendahlin (2010) malli pyrkii jäsentelemään liiketoimintastrategian merkitystä projektiportfolion hallintaan ja sen onnistumiseen yhdistämällä strategisen johtamisen ja strategisen orientaation käsitteitä yleiseen projektiportfolion hallinnan tutkimuksen viitekehykseen. Mallin vahvuutena on Meskendahlin (2010, 815) mukaan, että se muodostaa kokonaisvaltaisen käsityksen organisaation strategiaprosessista strategisen suunnittelun, projektiportfolion hallinnan ja liiketoiminnan menestyksen ulottuvuuksien kautta. Näin ollen malli pystyy tarkastelemaan myös projektiportfolion hallintaa organisaation tasolla, kun aiempi tutkimus on pääosin tarkastellut projektiportfolion hallintaa vain portfolion tai projektien tasolla.

Malli ei myöskään rajoitu tietylle toimialalle, vaan se käsittelee liiketoimintaa yleisesti. Toisaalta malli on rajoittunut projektien päämäärän mukaan, sillä se kuvaa erityisesti vain sisäisten projektien ja niiden projektiportfolioiden toimintaa. Meskendahlin (2010, 815) mukaan ulkoiset, asiakasrajapinnassa olevat ja asiakkaan rahoittamat projektit, ovat luonteeltaan huomattavasti kompleksisempia, ja sen vuoksi niiden tarkastelu tämän mallin kautta ei välttämättä tuottaisi luotettavaa tulosta.

Meskendahl (2010, 815) toteaa mallin kaipaavan vielä empiiristä validointia ja arviointia, jotta mallia voidaan vielä kehittää käsitteellisellä tasolla. Jotta empiirinen tutkimus pystyisi täysin käsittelemään mallin sisältöä ja ymmärtämään sen vaikutussuhteita, tulisi tutkimuksessa analysoitavalla yrityksellä olla aktiivisesti toiminnassa projektiportfolio, joka keskittyy samanaikaisesti useisiin sisäisiin projekteihin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on juurikin analysoida organisaatiota, jonka projektiportfoliolla hallitaan useita sisäisiä projekteja, joten tämän tutkimuksen voidaan nähdä tuottavan relevanttia tietoa Meskendahlin mallin testaamista ja arviointia varten.

Meskendahlin malli on abduktiivisen otteen mukaisesti oleellisesti vaikuttanut haastatteluissa käyttämäni teemahaastattelurungon sisältöön. Teemat mukailevat Meskendahlin mallia niin, että haastattelurunko alkaa yleisillä kysymyksillä liittyen organisaation strategiaan ja strategiseen johtamiseen, jatkuu kysymyksillä liittyen projektiportfolioon ja sen suhteeseen strategiaan, ja päättyy kysymyksillä liittyen projektiportfolion kykyyn vaikuttaa liiketoiminnan menestymiseen. Tämä rakenne kuvastaa Meskendahlin mallissa määriteltyjä syy-seuraus-suhteita. Haastattelukysymykset on myös muotoiltu niin, että niiden kautta on mahdollista testata Meskendahlin mallin ilmenemistä organisaatiossa. Esimerkiksi kysymys, mihin projektiportfolion hallinta pyrkii, kartoittaa haastateltavan ajatuksia projektiportfolion linkistä ympäristöönsä kuten organisaation strategiaan.

Meskendahl luottelee mallissaan useita projektiportfolion onnistumisen tekijöitä. Toisaalta esimerkiksi kysymys, että kokeeko haastateltava, että menestymisellä projektiportfolion projekteissa on merkitystä liiketoiminnan menestymiseen, käsittelee suoraan Meskendahlin mallin ensimmäistä väittämää projektiportfolion onnistumisen ja liiketoiminnan menestymisen suhteesta.

5 PROJEKTIPORTFOLION HALLINNAN ROOLI KOHDEORGANISAATIOSSA

Kuten tutkimusotteen ja aineiston analyysin kuvauksen yhteydessä luvussa yksi kuvasin, tutkimukseni tulosten luku on jakautunut rakenteellisesti kahtia. Alaluvussa 5.1 heijastan luvuissa kaksi ja kolme esitettyjä strategian, strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan teoreettisia viitekehyksiä tämän tutkimuksen aineistosta esiin nousseisiin havaintoihin. Tämä teorian ja empirian välinen keskustelu luvussa 651 auttaa minua jäsentelemään ja teemoittelemaan tutkimustani alalukuihin 5.2 ja 5.3. Teemoittelua on kuvattu tarkemmin aiemmin alaluvussa 1.5.

5.1 Haastatteluaineisto suhteessa strategian ja projektiportfolion hallinnan käsitteisiin

Tämä luku heijastaa tutkimuksen empiriaa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja teoriaan. Tuloksia pohditaan tämän tutkimuksen sisällysluettelon mukaisessa järjestyksessä: Ensin tuloksia vertaillaan tutkimuksen luvussa kaksi esittelemiini strategian ja strategisen johtamisen käsitteisiin ja määritelmiin. Tämän jälkeen tutkimuksen tuloksia tarkastellaan suhteessa luvussa kolme esiteltyyn projektiportfolion hallinnan määritelmään ja aiemman kirjallisuuden esittämään projektiportfolion hallinnan rooliin organisaatioissa, minkä jälkeen tutkimuksen tuloksia tarkastellaan suhteessa neljännessä luvussa esitettyihin aiemman tutkimuksen havaintoihin projektiportfolion hallinnasta osana organisaation strategiaprosessia.

Strategian käsite

Kohdeorganisaatio käsittelee strategian jalkautumista vahvasti valittujen projektien kautta, sillä haastateltavat kokevat strategian toteutuvan janamaisessa suhteessa toisiinsa olevien projektien kautta. Näin ollen empiriasta tehdyt havainnot tukevat Porterin (1996, 68) ajatusta siitä, että strategia on sarja aktiviteetteja, jotka onnistuessaan luovat organisaatiolle uniikin ja arvokkaan markkinatilanteen. Myös Porterin (1996, 70) ajatus strategian mahdollistamasta aktiviteettien linkittämisestä toisiinsa tulee esille tämän tutkimuksen aineistossa. Projektiportfolion kautta projektit tuodaan organisaatioissa näkyviksi, jolloin sekä johtoryhmän että projektinvetäjien on myös helpompi arvioida projektien päällekkäisyyttä ja pyrkiä hyödyntämään esimerkiksi yhdessä projektissa opittuja taitoja toisen projektin parissa. Tämä ajatus organisaation yksittäisistä projekteista vahvistamassa

toisiaan ei kuitenkaan tullut esille käytännön esimerkkien kautta tutkimuksen aineistossa, vaan se nähtiin enemmänkin suuntana, johon organisaation tulisi kehittyä.

De Klyuver ja Pearce (2015, 3) ymmärtävät strategian liittyvän organisaation visioon, missioon, tavoitteisiin, prioriteetteihin ja suunnitelmiin, mutta olevan kuitenkin näistä erillinen kokonaisuus, joka tarkastelee näitä valintojen ja pitkän aikavälin arvon maksimoinnin kautta. Tässä tutkimuksessa johdon näkemys tuki osittain De Klyuverin ja Pearcen ajatuksia, sillä organisaation strategia nähtiin organisaation tekemänä valintoina, jotka tähtäsivät pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. Projektinvetäjät kuitenkin kokivat vahvemmin, että nykyinen organisaation strategia on esitetty vain tavoitteiden ja projektisuunnitelmien kautta. Toisaalta projektinvetäjät eivät olleet tältä osin tyytyväisiä nykytilanteisiin, minkä voidaan nähdä implikoivan, että projektinvetäjien ajatukset ideaalisesti strategian käsittelytavasta myötäilevät De Klyuverin ja Pearcen havaintoja.

De Klyuver ja Pearce (2015, 13) ja Capron ja Michael (2009, 295) nostavat strategiaa käsittelevässä tutkimuksissaan esille organisaatioiden pyrkimyksen minimoida strategisia kyvykkyyssaukkojaan, jotka ovat eroavaisuuksia asiakaskysynnän mukaisessa toiminnassa ja organisaation todellisessa toiminnassa. Tässä tutkimuksessa haastateltavista johtoryhmä koki nykyisen projektiportfolion hallinnan tuovan osittain organisaatiota lähemmäs asiakastarpeiden tyydyttämistä, mutta projektinvetäjät osittain kokivat, että yhteys ei ollut täysin selvä. Osa projektinvetäjistä koki, että heillä ei ole käytössään tarpeeksi tietoa asiakastarpeista ja kohdeorganisaation asiakkaalle arvon tuottamisesta, jotta he pystyisivät itsenäisesti arvioimaan nykyisen strategian vaikutusta asiakastarpeiden ja organisaation nykyisen toiminnan välisen aukon minimoimiseen. Suurin osa projektinvetäjistä koki, että johdon määrittelemät strategiat tai projektit tulivat heille osittain jopa yllätyksenä, sillä projektinvetäjät eivät kokeneet olevansa täysin tietoisia siitä, missä osissa organisaatiota strategiset kyvykkyyssaukot olivat suurimmillaan ja missä pienimmillään. Haastateltavista sekä johtoryhmän jäsenet että projektinvetäjät toivat esille tarpeen kehittää niitä alueita, joissa organisaatio on heikoimmillaan asiakasvaatimukseen verrattaessa, mikä tukee sekä De Klyuverin ja Pearcen (2015) että Capronin ja Michaelin (2009) käsitystä strategian määritelmästä.

Strategia on muutosten tekemistä päätösten kautta

Tutkijat Brandenburger ja Nalebuff (1995, 59) ymmärtävät onnistuneen strategian mahdollistavan organisaation aktiivista oma-aloitteista toimintaa markkinoilla, jonka myötä organisaatio jatkuvasti pyrkii muokkaamaan toimintaympäristöään siihen sopeutumisen sijaan. Oma-aloitteinen toiminta nähtiin tässä tutkimuksessa vahvasti vaatimuksena markkinoilla säilymiselle. Sekä johtoryhmä että

projektinvetäjät kokivat, että organisaatio on vahvasti tilanteessa, jossa sen on aktiivisesti seurattava toimintaympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia ja pyrittävä reagoimaan itse proaktiivisesti muutoksiin, mikä tukee Brandenburgerin ja Nalebuffin määritelmää onnistuneesta strategiasta.

Toisaalta Brandenburger ja Nalebuff (1995, 60) myös esittävät, että organisaation tulisi pyrkiä tekemään päätöksiä, joista myös kilpailijat hyötyvät. Tällaista ajatusmaailmaa ei tutkimuksen aineistossa noussut esiin. Porter (1996, 72) korostaa strategian ytimen olevan kompromissien tekemisessä, eli organisaation valinnassa siitä, mitä aktiviteetteja se tekee ja erityisesti mitä se ei tee. Tämä aihe nousi esiin projektinvetäjien haastatteluissa. He tukivat Porterin ajatusta siitä, että organisaation tulisi myös aktiivisesti havainnoida ja päättää, mitä toimintoja organisaatio ei lähde tekemään. Projektinvetäjät kuitenkin kokivat tällä hetkellä, että organisaatiossa ei ollut saatavilla tietoa tällaisista päätöksistä, jos niitä oli tehty.

Andrews (1980, 18) ymmärtää strategian kaavana, joka toteutuu erilaisten suunnitelmien kautta, ja määrittelee, millaista liiketoimintaa organisaatio harjoittaa ja millaisen taloudellisen ja muun kontribuution organisaatio haluaa osakkeenomistajilleen, työntekijöilleen, asiakkailleen ja ympäristölleen antaa. Organisaation antama kontribuutio nousi esiin erityisesti kahden johtoryhmän jäsenen haastatteluissa. He kokivat, että osittain heillä oli tiedossa organisaation strategia, mutta he kaipasivat vielä tarkempaa ymmärrystä siitä, millaisena organisaatio näyttäytyy silloin, kun se saavuttaa strategiset tavoitteensa strategiakauden lopussa. Mintzberg (1994) kuvaa, että strategia tarkoittaa muun muassa suunnitelmaa siitä, kuinka organisaatio haluaa siirtyä hetkestä tai tilanteesta toiseen. Tämä määritelmä nousi haastatteluissa esiin miten-kysymyksen kautta, kun osa haastateltavista kaipasi organisaation strategiaviestinnän ottavan nykyistä enemmän kantaa siihen, miten organisaatio aikoo saavuttaa strategiset tavoitteensa, eli millainen tämä matka strategiseen tavoitetilään tulee olemaan. Näin ollen sekä Andrewsinkin että Mintzbergin määritelmä strategiasta tuli myös esiin tutkimuksen haastatteluissa, vaikka organisaation strategia ei tällä hetkellä tosiasiaissa noudattanutkaan tarkasti kumpaakaan määritelmää.

Wernefeltin (1984, 172) mukaan strategia pyrkii löytämään tasapainon nykyisten resurssien allokoinnin ja uusien resurssien kehittämisen välillä. Tämä ajatus nähtiin validina kohdeorganisaatiossa, sillä sekä osa johtoryhmästä että projektinvetäjistä nosti esille strategian tärkeyden esimerkiksi työntekijöiden rekrytointivalinnoissa. Brennan ja Faye (2014, 5) määrittelevät strategian olevan kokonaisvaltainen suunnitelma kilpailuedun luomiselle tai säilyttämiselle, joka saattaa kohdistua pitkälle aikavälille tai lyhyelle aikavälille. Kaikki strategioita koskeva keskustelu kohdentui aineistossa nimenomaan pitkälle aikavälille, ja lyhyen aikavälin toimintojen ja

suunnitelmien nähtiin olevan strategian toteuttamisen vaiheita, mikä ei tue Brennanin ja Fayen ajatusta siitä, että strategia itsessään voisi kohdistua kokonaisuudessaan vain lyhyelle aikavälille.

Nag ym. (2007, 952) kuvaavat strategisen johtamisen olevan käsitteenä hyvin moniulotteinen kokonaisuus, jonka voidaan ymmärtää koskevan hyvin laajaa joukkoa organisaation työntekijöistä. Tämän tutkimuksen aineisto osittain tukee Nagin ym. ajatusta. Osa haastateltavista, erityisesti johtoryhmän jäsenet, kokivat strategisen johtamisen olevan koko organisaation vastuulla oleva kokonaisuus, jonka tulisi toteutua myös yksittäisen työntekijän kykynä ohjata itseään ja muita kohti organisaation strategisia tavoitteita. Tämä ajatus tukee Nagin ym. määritelmää. Toisaalta erityisesti projektinvetäjät kokivat kuitenkin strategisen johtamisen tapahtuvan pääasiassa ylhäältä alaspäin, mikä ei tue edellä mainittujen tutkijoiden väitettä, vaikkakin osa projektinvetäjistä mainitsi myös heillä itsellään olevan vastuu osata tehdä strategisesti oikeita päätöksiä.

Nag ym. (2007, 940) esittävät myös tutkimuksessaan, että strategisen johtamisen käsitteessä usein priorisoitaisiin osakkeenomistajan taloudellisen edun tavoittelua. Tällaista priorisointia ei kuitenkaan välittynyt kohderyhmien haastatteluista tässä tutkimuksessa, vaan haastateltavat kokivat strategisen johtamisen edistävän yhtä lailla kaikkia organisaation strategisia tavoitteita, ja näiden strategisten tavoitteiden tavoittelevan kokonaisvaltaista menestymistä organisaatiolle pelkän osakkeenomistajien taloudellisen menestyksen tavoittelun sijaan. Myöskään Coolin ja Schendelin (1988, 221) kuvaama strategisen johtamisen tyypillinen keskittyminen eri strategiatyyppien taloudellisten tehokkuuksien arviointiin ei tullut esiin tässä tutkimuksessa. Toisaalta tämä tutkimus ei myöskään keskittynyt päätavoitteenaan tutkimaan strategisen johtamisen typologiaa kohdeorganisaatioissa.

Sekä Alkhafaj (2003, 18) että Roger (2002, 8) näkevät strategisen johtamisen prosessinomaisena kokonaisuutena. Alkhafaj korostaa strategian prosessinomaista pyrkimystä saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteet, kun taas Roger ymmärtää strategisen johtamisen joko strategisen muutoksen prosessina tai strategisten päätösten tekemisen ja implementoinnin prosessina. Tässä tutkimuksessa haastateltavista johtoryhmä koki organisaation strategisen johtamisen olevan melko prosessinomainen kokonaisuus, vaikka johtoryhmä ei nykyiseen prosessiin täysin tyytyväinen ollutkaan. Toisaalta myös projektinvetäjät kokivat vahvasti, että strateginen johtaminen on prosessinomaista, vaikka he eivät olleetkaan täysii tietoisia siitä, miten ja millä aikataululla organisaatio tätä strategiaprosessia kokonaisuudessaan toteuttaa. Strategisen johtamisen ei nähty olevan Rogerin määritelmän mukainen muutosprosessi, mutta Rogerin määritelmässä esiintyvä strategisten päätösten prosessi sen nähtiin olevan. Myös pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen koettiin strategisen johtamisen prosessin päämääräksi, mikä tukee Alkhafajin strategisen johtamisen määritelmää.

Strateginen kontrolli strategisen johtamisen osa-alueena

Strategisen johtamisen tutkimus tuo esille myös strategisen kontrollin käsitteen. Strateginen kontrolli pyrkii aiemman tutkimuksen mukaan seuraamaan strategisten prosessien ja projektien edistymistä ja varmistamaan strategisten suunnitelmien toteutumisen (Elbanna 2015, 211) sekä selvittämään, onko strategia implementoitu niin kuin suunniteltiin ja ovatko strategian tuottamat tulokset niitä mitä niiden ajateltiin olevan (Schendel & Hofer 1979, 18). Strateginen kontrolli ei noussut käsitteenä tai sanana kertaakaan esille tämän tutkimuksen haastatteluissa, mutta sekä haastateltavat nostivat itse esille siihen määritelmällisesti kuuluvia aiheita sekä strategista johtamista koskevan teeman että projektiportfolion hallinnan teeman puitteissa. Haastateltavat korostivat erityisesti strategian toteuttamisen seurannan tärkeyttä, mikä on yksi strategisen kontrollin keskeinen osa-alue. Haastateltavat kokivat tämän poikkeuksetta osana strategista johtamista, mikä tukee sekä Elbannan että Schendelin ja Hoferin tapaa sijoitella strateginen kontrolli strategisen johtamisen kokonaisuuden osa-alueeksi.

Toisaalta Schreyöggin ja Steinmannin (1987, 100) mukaan strategisen kontrollin tavoitteena on jatkuvasti kyseenalaistaa strategiset päälinjaukset ja niiden validiteetti muuttuvassa ympäristössä. Osa johtoryhmän jäsenistä nosti esille tällaisen kyseenalaistamisen tärkeyden, mutta koki, että organisaatiossa ei sitä nykyisellään systemaattisesti tehdä. Näin ollen tämä tutkimus osittain tukee Schreyöggin ja Steinmannin määritelmää strategisesta kontrollista, sillä Schreyöggin ja Steinmannin kuvaamat aktiviteetit nähtiin organisaatiossa tärkeinä, mutta toisaalta tämä tutkimus kuitenkin esittää, että strateginen kontrolli on mahdollista toteuttaa organisaatiossa myös ilman Schreyöggin ja Steinmannin määritelmän mukaista strategisten päälinjausten aktiivista kyseenalaistamista, sillä tutkimuksen aineisto osoittaisi näin kohdeorganisaatiossa tapahtuneen.

Band ja Scanlan (1995, 103) korostavat strategisen kontrollin määritelmässään johtajuuden ja johtajien merkitystä strategisen kontrollin mahdollistajina. Heidän mukaansa strateginen kontrolli on strategian tarkkailua ja arviointia, joka keskittyy pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen arvioitujen resurssirajoitteiden puitteissa. Strategian tarkkailu tai arviointi ei noussut haastatteluissa esille, vaikka pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen koettiin erityisen tärkeänä. Haastateltavat eivät siis nostaneet esille esimerkkejä sellaisesta strategisesta johtamisesta tai strategisesta kontrollista, joka pyrki aktiivisesti arvioimaan strategiaa. Strategian toteutumista kuitenkin seurattiin hyvin aktiivisesti projektiportfolion kautta. Band ja Scanlan nostavat yhdeksi strategisen kontrollin lähteeksi juuri projektinhallinnan.

Projektiportfolion hallinnan käsite

Poskelan ym. (2005, 200) projektiportfolion hallinnan määritelmän mukaan projektiportfolion hallinnan tavoitteena on muodostaa holistinen kuva projekteista ja varmistaa, että projektiportfolio on riskeiltään ja hyödyiltään linjassa strategian kanssa ja tuottaa maksimaalisen tuoton sijoitetulle pääomalle. Sijoitettu pääoma tai sen luoma tuotto ei kuitenkaan noussut kertaakaan esille projektiportfolion hallintaa koskevassa keskustelussa, joten pääoman tavoittelun ei voida nähdä olevan keskeisessä osassa projektiportfolion hallintaa kohdeorganisaatiossa. Toisaalta Poskelan ym. (2005, 200) kuvaama riskien ja hyötyjen tasapainottamisen elementti oli läsnä joissain keskusteluissa, vaikka se ei keskustelua ohjaava elementti ollutkaan. Myöskään Petron ja Gardinerin (2015, 1718) jaottelu projektien teknologiakeskeisyyteen, resurssikeskeisyyteen ja innovaatiokeskeisyyteen ei noussut esille haastatteluiden kautta, jolloin voidaan ajatella, että tällainen jaottelu ei merkittäväksi ohjannut projektiportfolioon liittyvää viestintää kohdeorganisaatiossa.

Projektiportfolion hallintaa käsittelevän standardin (PMI, 2013) mukaan projektiportfolion hallinta on koordinoitua projektikokoelman hallintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä ajatus sai vahvasti tukea erityisesti projektinvetäjiltä, sillä he kokivat projektiportfolion koordinoivan organisaatiossa suoritettavia kriittisiä projekteja erityisesti organisaation tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Kohdeorganisaation keskeiset tulokset tukivat myös Petron ja Gardinerin (2015, 1718) ajatusta siitä, että projektiportfolion tavoitteiden ei välttämättä tarvitse olla luonteeltaan samanlaisia, kunhan ne pyrkivät yhtenäisen strategisen suunnan toteuttamiseen. Myös tutkijoiden Kaiser ym. (2015, 126) ja tutkijoiden Kopmann ym. (2017, 562) keskeiset tulokset, joiden mukaan projektiportfolion sisältö pyritään täsmäyttämään tekniikanomaisesti kohti organisaation strategisia tavoitteita ja projektiportfolio pyrkii pitämään organisaation operationaalisen toiminnan mahdollisimman lähellä aiottua strategiaa, saivat tukea kohdeorganisaatiosta, sillä sekä johtoryhmä että projektinvetäjät kokivat, että projektiportfolion arvo on sen kyvyssä tuoda organisaation strategiset tavoitteet käytännönläheiselle tasolle.

Projektiportfolion hallinta on dynaaminen päätösprosessi

Cooper ym. (1999, 333) korostavat projektiportfolion hallinnan merkityksellisyyttä erityisesti uusien projektien arvioimisessa, valitsemisessa ja priorisoinnissa. Kohdeorganisaation keskeisissä tuloksissa korostui erityisesti projektiportfolion rooli organisaatiossa suoritettavien projektien valinnassa, mikä tukee Cooperin ym. ajatusta projektiportfoliosta organisaation toimintaa ohjaavana välineenä.

Toisaalta tulokset tukevat Maniakin ja Midlerin (2014, 1148) ajatuksia projektiportfolion hallinnasta. He esittävät, että projektiportfolion hallinta ei pysty laajasti huomioimaan organisaation hierarkiassa alhaalta ylöspäin tulevia strategisia ajatuksia, vaan keskittyy ylhäältä alaspäin tulevien strategisten kokonaisuuksien toteuttamiseen. Tämä toteutui osittain kohdeorganisaatiossa, sillä projektinvetäjät kokivat vahvasti, että projektiportfolio on ylhäältä alaspäin suunnattu strategisen ohjaamisen väline.

Maniak ja Midler (2014, 1148) myös esittävät, että projektiportfolion hallinta näkee projektit enemmänkin toisistaan erillisinä kokonaisuuksina, jotka kilpailevat keskenään resursseista, kuin vahvana yhtenäisenä yhtä päämäärää kohti etenevänä kokonaisuutena, jolloin projektiportfolion hallinta ei stimuloi projektien välistä yhteistyötä ja organisatorista oppimista. Väite saa tämän tutkimuksen keskeisistä tuloksista osittain tukea, sillä erityisesti kahden portfolioon kuuluvan projektin sisällä resurssienallokointi koettiin haastavaksi, sillä molemmat projektit oli määritelty strategisesti tärkeiksi kokonaisuuksiksi. Toisaalta taas projektiportfolio selkeytti huomattavasti erityisesti projektinvetäjien mielestä resurssien allokointia strategiseen portfolioon spesifioidun ja strategisen portfolion ulkopuolella etenevän projektin välillä: Resurssit priorisoitiin aina strategisen projektiportfolion mukaan. Tämän tutkimuksen tulokset haastavat Maniakin ja Midlerin ajatuksia organisatorisen oppimisen kautta, sillä kohdeorganisaatiossa koettiin, että projektiportfolio tuo esille paljon tietoa organisaation nykytilasta, mikä itsessään edistää organisatorista oppimista.

Projektiportfolion hallinta mahdollistaa läpinäkyvän kommunikoinnin

Projektiportfolion koettiin olevan kohdeorganisaatiossa erityisesti projektinvetäjien näkökulmasta merkittävä läpinäkyvää viestintää mahdollistava kokonaisuus. Tulokset tukevat täysin Youngin ym. (2012, 889) näkemystä projektiportfolion hallinnasta organisaation sisäisen informaation vaihdannan välineenä, joka mahdollistaa ylimmän johdon ja projektijohdon välisen yhteyden. Projektinvetäjät kuvasivat suoraan, että he kokivat saavansa projektiportfolion kautta tarvittaessa nopeastikin keskusteluyhteyden johtoryhmään tai oman funktion vetäjään.

Toisaalta projektinvetäjät myös kaipasivat lisää keskustelua projektiportfolioon valittavista projekteista. Poskela ym. (2005, 202) kuvaavat, että onnistunut projektiportfolion hallinta mahdollistaa myös alhaalta ylöspäin tulevien ajatusten täyspainoisen huomioimisen projektiportfolion valintoihin liittyen. Tämän nähtiin olevan tavoitetila myös kohdeorganisaatiossa erityisesti projektinvetäjien näkökulmasta, vaikka vielä nykyinen toimintatapa ei täysin heidän kokemuksien mukaan tätä mahdollistanutkaan. Tutkimuksen aineisto tukee myös Hyvärin (2014, 216) ajatuksia siitä, että projektiportfolio tuottaa arvokasta tietoa organisaation strategiasta ja

investointipäätöksistä. Toisaalta Hyväri (2014, 230) kokee, että projektiportfolion hallinta ei organisaatiossa toteudu prosessinomaisena, vaan sisältää itsessään useita erilaisia prosesseja. Tämän tutkimuksen aineisto ei tue Hyvärin väitettä, sillä projektiportfolion hallinta nähtiin organisaatiossa vahvasti yhtenä prosessina.

Projektiportfolion eri työntekijäroolit organisaatiossa

Petro ja Gardiner (2015, 1720) kuvaavat, kuinka projektiportfolion rooli organisaatioissa on kasvanut vasta viime vuosikymmenien aikana ja toteavat siten, että rooli saattaa usein hakea vielä paikkaansa nykyorganisaatioissa. Aineistossa sekä johtoryhmä että projektinvetäjät hahmottivat projektiportfolion vetäjän roolin kuitenkin asettuvan suhteellisen selkeästi strategisten projektien fasilitoijan rooliksi, jossa vetäjä toimii johtoryhmän ja projektinvetäjien välillä pyrkien mahdollistamaan sujuvan viestinnän näiden kahden kohderyhmän ja koko organisaation välillä. Strategiaprosessin eteneminen ja projektiportfolion hallinnan suhde tähän oli kuitenkin epäselvä erityisesti projektinvetäjille, mikä osittain tukee Petron ja Gardinerin väitettä. Toisaalta Petro ja Gardiner (2015, 1718) hahmottavat projektiportfolion vetäjän vastuulle kuuluvan erityisesti projektien valitsemisen portfolioon niin, että portfolio tukee optimaalisesti strategian toteutumista, kun taas kohdeorganisaatiossa tämä vastuu nähtiin kuuluvan johtoryhmälle. Projektiportfolion vetäjän vastuun nähtiin kohdistuvan ensisijaisesti projektiportfolion projektien edistymisen seurantaan ja raportointiin.

Jonas (2010, 819) tuo tutkimuksessaan esiin, että projektiportfolion vetäjän roolin vahvistumisen myötä ylemmän johdon, linjajohtajien ja projektinvetäjien roolit saattavat sumentua. Tällaista sumentumista ei ollut havaittavissa kohdeorganisaatiossa, vaan projektiportfolion koettiin päinvastoin selkeyttäneen toimintaa myös projektinvetäjien osalta. Toisaalta Jonas (2010, 819) tuokin myös esiin, että tarkan rakenteen, roolien määrittämisen ja vastuunjaon kuvauksen kautta projektiportfolion hallinta saattaa lisätä projektien tehokkuutta. Jonas korostaa tässä erityisesti projektinvetäjän tarvitsemaa vapautta ja vastuuta toteuttaa projekti parhaimmaksi näkemällään tavalla, ja muuttaa projektien sisältöä tarpeelliseksi näkemällään tavalla. Projektinvetäjät kokivat, että heillä oli kohdeorganisaatiossa tarpeeksi vapautta projektin sisällä ja että he kykenivät ajamaan projekteja tehokkaasti eteenpäin, mikä tukee Jonaksen ajatusta siitä, että vapaus lisää projektien tehokkuutta, vaikka suoraa syy-seuraus-suhdetta haastatteluiden kautta ei käynytkään ilmi.

Kohdeorganisaation voitaneen nähdä ajautuneen juuri tilanteeseen, jollaista Srivannaboon ja Milosevic (2006, 493) kuvailevat tutkimuksessaan. He havaitsevat, että organisaatiot suosivat

strategian jalkauttamisessa yhä enemmän projekteja, sillä ne nähdään konkreettisena muutoksen lähteenä organisaatiossa, mikä tukee myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation ajatusmallia. Srivannaboon ja Milosevic esittävät, että organisaation tulee tällöin kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota strategisen tiedon välittämiseen projektinvetäjille, jotta projektinvetäjät kokisivat, että heillä on käytössään kaikki heidän tarvitsemansa tieto projektin optimaaliseen toteuttamiseen. Projektinvetäjät eivät kuitenkaan usein ole täysipainoisesti mukana strategian luomisessa, jolloin strategisten prioriteettien välittäminen ja perustelu vaatii huomattavaa panostusta organisaatiolta. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio oli ottanut jo oikeita askeleita kohti tarpeellisen strategiatiedon välittämistä projektinvetäjille, mutta erityisesti projektinvetäjien ja osittain myös johtoryhmän kokemusten perusteella organisaatiossa ei oltu vielä tilanteessa, jossa projektinvetäjät olisivat kokeneet heillä olevan kaikki tarpeellinen tieto organisaation strategiasta. Näin ollen myös valitut strategiset projektit eivät aina näyttäytyneet projektinvetäjille perustelluilta.

Useat projektiportfolion hallintaa käsitelleet tutkijat (esim. Hrebiniak 2006, 12; Hyväri 2014, 229; Kaiser ym. 2015, 139) toteavat, että ylimmällä johdolla ei usein ole tarvittavaa tietoa strategian jalkauttamisesta, jotta he osaisivat tuoda strategian tehokkaasti näkyväksi organisaation projektiportfolion tasolla. Tällainen osaamisen puute ei kuitenkaan noussut esille johtoryhmän eikä projektinvetäjien haastatteluissa, vaan päinvastoin molemmat kohderyhmät kokivat, että organisaation strategia ollaan saatu onnistuneesti tuotua käytännön tasolle. Strategiaprosessin kannalta puutteita havaittiin sen sijaan strategian kokonaisvaltaisessa viestinnässä.

Portfolionhallinta osana strategiaprosessia

Killen ym. (2012, 535) havaitsevat tutkimuksessaan, että projektiportfolion hallintaa on aiempina vuosikymmeninä käsitelty enemmänkin operatiivisena toimintana ja vasta aivan viime vuosien aikana sen on havaittu toimivan myös strategisena voimavarana. Kohdeorganisaatiossa projektiportfolion hallinta nähtiin selkeästi strategisena voimavarana ja projektiportfolion arvo strategisen viestinnän mahdollistajana koettiin olevan jopa osittain suurempi kuin sen arvo operationaalisena projekteja yhteen kokoavana prosessina, vaikka tämäkin arvo tuotiin selkeästi esille. Kohdeorganisaatiossa projektien edistymisen koettiin luovan paljon organisaatiolle merkityksellistä informaation strategian edistymisestä ja toimivuudesta, mikä tukee myös Killenin, ym. väittämää.

Toisaalta kuitenkin tutkijoiden Löwstedt ym. (2018, 889) vahva väite projektiportfolion voimakkaasta vaikutuksesta organisaation strategiaan ei saanut vielä tämän kohdeorganisaation

projektifortfolion hallinnasta tukea. Löwstedt ym. havaitsevat tutkimuksessaan, että projektinvetäjät saattavat projektien edistymisen aikana tehdä merkittäviä havaintoja toimintaympäristöstä ja nämä havainnot saattavat muokata organisaation strategiaa. Löwstedt ym. näkevät organisaation strategian jopa osittain syntyvän ja rakentuvan projektifortfolion projektien kautta. Tällaista näyttöä projektifortfolion roolista tämä tutkimus ei osoita, mutta tukee kylläkin Löwstedtin ym. käsitystä siitä, että projektifortfolion hallinnalla on suurempi arvo strategisen johtamisen välineenä kuin keskiarvoisesti nykyinen tutkimuskirjallisuus antaa ymmärtää.

Kopmann ym. (2017, 567) havaitsevat tutkimuksessaan, että projektifortfolion hallinta tulisi sisällyttää strategian muodostamisprosessiin mukaan sekä strategian implementoinnin välineenä että lähteenä strategiselle muutokselle ja uusiutumiselle, sillä tämä tukee strategian toteutumista tahdotulla tavalla. Kohdeorganisaatiossa projektifortfolion hallinta oli osittain vahvasti sitoutettu strategiaprosessiin mukaan, ja strategian nähtiin toteutuvan käytännönläheisellä tavalla, mikä tukee Kopmannin ym. ajatuksia. Toisaalta kohdeorganisaatiossa strategia ja projektifortfolion hallinta olivat jopa niin tiivisti yhdessä, että niiden erottaminen ja näin projektifortfolioon valittujen projektien perustelevminen strategian kautta oli haastavaa erityisesti projektinvetäjien näkökulmasta. Tämä osoittaa, että projektifortfolion hallintaa ei optimaalisessa tilanteessa ainoastaan sisällytettäisi strategiaprosessiin mukaan, vaan sen tarkoitus ja rooli strategiaprosessissa tulisi määrittellä tarkasti, jotta projektifortfolion oikeutus olisi selkeä projektinvetäjien näkökulmasta. Kopmann ym. eivät tuo esille omassa tutkimuksessaan projektifortfolion tarkan roolin määrittelyä organisaatiossa, vaan he korostavat ainoastaan projektifortfolion sisällyttämistä strategiaprosessiin.

Portfoliollahinta strategisen kontrollin työkaluna

Bandin ja Scanlanin (1995, 11) mukaan strategisen kontrollin myötä organisaatiolle selkiintyy sen kriittinen polku. Tutkimuksen aineisto tukee Bandin ja Scanlanin ajatusta strategisen kontrollin toimintaa ohjaavasta tekijästä erityisesti projektifortfolion hallinnan kautta, sillä sekä johtoryhmän jäsenet että projektinvetäjät kokivat strategisten projektien portfolion kuvaavan erityisesti organisaatiolla tärkeitä projekteja. Nämä projektit saattoivat olla joko itsessään jo strategisesti tärkeitä, tai niiden avulla saatettiin luoda mahdollisuus aloittaa jokin strategisesti tärkeä projekti. Toisaalta Band ja Scanlan (1996, 11) eivät tutkimuksessaan erittele, että juuri projektifortfolion hallinta olisi oivallinen kriittisen polun mahdollistaja, vaan he käsittelevät yleisesti strategisen kontrollin tuomaa mahdollisuutta havainnollistaa organisaation kriittinen polku. Tämä tutkimus tuottaa kuitenkin yhden tapauksen kannalta tukea sille, että juuri projektifortfolion hallinta saattaisi olla tehokas ja vaikuttava kriittisen polun havainnollistaja. Myöskin ajatus projektien

janamaisuudesta tuli selkeästi esiin haastatteluiden kautta, mikä myös tukee projektiportfolion hallinnan mahdollista käytännöllisyyttä kriittisen polun kuvaamisessa.

Aiemmin tämän tutkimuksen teoriakehyksessä (s. 44) esitettiin aiemman kirjallisuuden ja teorian katsaukseen perustuen ajatus siitä, että Muralidharan (1997, 70) esittämä strateginen kontrolli saattaisi toteutua Muralidharan määritelmän mukaisesti erityisesti silloin, jos strategisen kontrollin välineenä käytettäisiin projektiportfolion hallintaa. Muralidharan mukaan onnistuakseen strateginen kontrolli olisi organisaatiossa nähtävä prosessinomaisesti sekä strategian sisällön kontrollointina että strategian suunnitelmallisen toteuttamisen kontrollointina. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat ajatusta siitä, että projektiportfolion hallinnan kautta voitaisiin strateginen kontrolli ulottaa sekä strategian sisällön tarkasteluun että strategian jalkauttamisen arviontiin. Toisaalta Muralidhara toi esiin strategian taustaoletusten jatkuvan tarkastelun ja oikeellisuuden analyysin, mikä ei merkittävästi noussut esille tämän tutkimuksen kohdeorganisaation keskeisissä tuloksissa.

5.2. Projektiportfolion nykyroolina käytännönläheinen toteuttaja

Äskeisen alaluvun teorian ja empirian keskustelun pohjalta siirryn seuraavaksi tarkastelemaan abduktiivisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta luotuja viittä tulosten luokkaa. Luokat tarkastelevat projektiportfolion hallinnan roolia strategisen johtamisen välineenä kohdeorganisaatiossa. Tulokset on jaettu niiden merkityksen mukaan projektiportfolion nykyroolia kuvaaviin tuloksiin ja projektiportfolioon kohdistuviin odotuksiin, jotka eivät vielä toteudu kohdeorganisaatiossa. Näitä odotuksia käsitellään tuloksissa projektiportfolion kohtaamina haasteina.

Projektiportfolion nykyroolia käsitellään kolmen keskeisen luokan kautta: Projektiportfolio nähdään organisaatiossa strategian toteuttajana, strategisen viestinnän välineenä ja projektien edistäjänä. Projektiportfolioon kohdistuvat haasteet käsittelevät kahden luokan kautta portfolion vahvaa roolia strategian ilmentymänä ja portfolion tapaa käsitellä kaikkia projekteja standardoidulla tavalla. Organisaatiossa koetaan projektiportfolion olevan lähes ainoa ja pääasiallinen strategian viestimisen väline, mutta rakenteellisesti itsessään sen ei koeta olevan riittävän laaja ollakseen ainoa strateginen dokumentti, vaan organisaation strategiaa haluttaisiin tarkastella myös laajemmin. Standardoitu projektien käsittely puolestaan koetaan tietyissä tapauksissa rajoittavaksi tekijäksi projektin toteuttamisen kannalta.

5.2.1 Projektiportfolio strategian jalkauttajana

Sekä johtoryhmän jäsenet että projektinvetäjät kokivat projektiportfolion ja sen hallinnan olevan organisaatiossa keskeinen strategian toteuttamisen keino. Projektiportfolio nähtiin strategian ilmentäjänä ja sekä organisaation toiminnan että oman työn ohjaajana. Johtoryhmä koki projektiportfolion ja sen sisältämät projektit strategian toteuttamisen kannalta välttämättömänä kokonaisuutena. Jotta strategiaa voidaan johtaa, on siitä luotava projekteja organisaatioon. Projektien nähtiin luovan konkreettisia tavoitteita ja ohjaavan resurssien käyttöä strategian suuntaisesti. Projektiportfolio puolestaan loi kehyksen strategian etenemisen seuraamiselle.

Se ei ole strategia, jos se ei nivoudu suoraan ylätason projekteihin, sit se on vaan sanoja paperilla. Jos ei oo selkeesti johdettavia projekteja missio-visio-kategoriasta, niin se on yks asia, mutta jos strategiasta ei oo, niin ei se sillon oo johtamisen väline. Kaikki kuitenkin toiminta lähtee siitä, että on selkeet tavoitteet ja suunnat ja niihin resurssit, ja myöskin se tahtotila seurata ja kattoo perään.

(Johtoryhmän jäsen, 2)

Johtoryhmä myös puheissaan näki selkeän tasoeron strategian ja projektiportfolion välillä. Strategia nähtiin laajempuna ylemmän tason suunnitelmana, kun taas projektiportfolion koettiin olevan käytännön tason väline tämä suunnitelman toteuttamiseen. Toisaalta myös käytännön tason haastavuus havaittiin ja tuotiin esille, sillä projektiportfolion muodostaminen nähtiin keskeisenä osana strategiaprosessia, jonka onnistuminen vaatii kokonaisuuden onnistumista.

Strategia on tärkeä, mutta se on ihan tyhjä, jos ei tehdä mitään konkreettista, sehän on vasta jonkinlainen ylätason sotasuunnitelma, että miten me päästään tonne. Sitten portfoliot vasta tuottaa sen arvon, koska se konkretisoi, että millä faktisilla yksittäisillä toimenpiteillä, jotka synkataan yhteen, mitä niillä saavutetaan.

(Johtoryhmän jäsen, 4)

Johtoryhmän jäsenet kokivat strategisen johtamisen tapahtuvan tällä hetkellä organisaatiossa pääosin strategisten projektien projektiportfolion kautta. Projektiportfolion kontekstissa korostui erityisesti projektien valitsemisen tärkeys. Strategian nähtiin pohjautuvan esimerkiksi tietyn markkinaosuuden tai tuotetarjoaman luontiin, ja suoraan näiden tavoitteiden kautta luotiin projekteja, jotka tukivat tavoitteiden saavuttamista.

Strateginen johtaminen näkyy siinä, että siitä on tarkemmalle tasolle avattu tietyt avainprojektit, strategiset projektit. -- Niin se näkyy aivan täysin niissä valinnoissa, mitkä on meidän tärkeimpiä projekteja.

(Johtoryhmän jäsen, 1)

Strategisten projektien portfolio myös nähtiin näkyvimpänä strategisen johtamisen osana. Strategisten projektien portfolion koettiin nostavan esiin prioriteetteja organisaatiossa sen mukaan, mitä projekteja portfolion puitteissa päätettiin toteuttaa ja mitä päätettiin olla toteuttamatta. Toisaalta strategista johtamista koettiin tapahtuvan myös puhtaasti hallituslähtöisesti, mutta sen rooli organisaatiossa ei ollut täysin selkeä.

Meidän tän hetkinen strateginen johtaminen hyvin paljon nojaa strategisiin projekteihin, tai ainakin se näkyvä osa, -- niiden lisäksi meillä ehkä tapahtuu semmosta strategista johtamista, mikä ei oo kauheen näkyvää organisaatiolle, hallitus varmaan jonkin verran omalta osaltaan tekee sitä.

(Johtoryhmän jäsen, 3)

Toisaalta johtoryhmä myös koki, että strategisen johtamisen tulisi sisältää myös muita elementtejä strategisen projektiportfolion hallinnan lisäksi. Päivittäisjohtaminen nousi esiin suurimpana kehitettävänä teemana. Päivittäisjohtamisessa nähtiin olevan paljon mahdollisuuksia tuoda näkyville jokaisen työntekijän työn merkitys organisaation strategialle, mutta tämä linkki ei ollut organisaatiossa vielä täysin näkyvissä.

Sit se, mikä ei vielä toteudu niin selvästi kuin olisi hyvä, on se linkki jokapäiväiseen johtamiseen. Mitä se tarkoittaa yksilön ja tiimin prioriteetteina, miten ne linkkaa toinen toisiinsa, miten niitä johdetaan ja kuinka paljon sitä käydään sitä linkkiä strategiatasolle. Viekö kaikki tämä meitä systemaattisesti sitä kohti.

(Johtoryhmän jäsen, 4)

Myös projektinvetäjät kokivat projektiportfolion merkittävänä strategisen johtamisen välineenä. Suurin osa projektinvetäjistä mainitsi organisaation strategisen johtamisen välineeksi ainoastaan projektiportfolion. Projektiportfolion hallinnassa korostui projektien tavoiteasetanta. Projektien tavoitteet nähtiin organisaation strategisina tavoitteina, joita organisaation tulisikin seurata jatkuvasti.

Nyt se [strateginen johtaminen] näkyy niiden strategisten tavoitteiden kautta niissä strategisissa projekteissa. Niitä käydään läpi, isoimmat tavoitteet on määritelty kullekin vuodelle. Me peilataan tavoitteisiin ja numeroihin ja seurataan, että miten me päästään sinne.

(Projektinvetäjä, 2)

Erityisesti projektinvetäjät korostivat myös projektien valinnan linjaavaa vaikutusta. Kun jokin projekti nostettiin strategisten projektien portfolioon jonkin toisen projektin sijaan, sillä nähtiin olevan ohjaava vaikutus omaan työhön.

Nää strategiset projektit, niin mä oon saanu niitten kautta ihan hirveesti strategisia linjauksia.

(Projektinvetäjä, 3)

Toisaalta huolimatta siitä, että projektiportfolio nähtiin strategisen johtamisen ainoana välineenä, osa projektinvetäjistä eriytti ajatuksissaan strategian korkeammalle tasolla ja sen toteuttamiseen valitut projektit operatiivisemmalle tasolle. Tällöin projektiportfolio nähtiin selkeänä välineenä strategian toteuttamiselle.

Mä nään sen [projektiportfolion] strategian toteuttamisen välineenä. -- Se on se työkalu, joka sit tuottaa sitä käytännössä ja raportoi sitä strategian toteutumista käytännössä.

(Projektinvetäjä, 4)

[Strategista johtamista on, että] seurataan projekteja ja pyritään valitsemaan projektit järkevästi, että ne peilaa meidän strategiaa ja on linjassa sen kanssa.

(Projektinvetäjä, 5)

Myös tällöin projektiportfolion merkityksellisyydessä korostui erityisesti projektiportfolion kyky valita strategian mukaisia projekteja ja täten kokonaisuutena peilata ja havainnollistaa organisaation strategiaa.

Projektportfolio organisaation strategiana

Osa haastateltavista jopa yhdisti strategisten projektien portfolion täysin organisaation strategiaan. Kysyttäessä kuinka paljon haastateltava eriyttää mielessään organisaation strategian ja strategiset

projektit erillisiksi kokonaisuuksiksi, vastaukset olivat osittain hyvin selkeitä. Eroa ei nähty, vaan strategisten projektien koettiin tosiasiallisesti kuvaavan täysin organisaation tämän hetkistä strategiaa, painopisteitä ja tavoitteita. Yksi johtoryhmän jäsen koki, että organisaatiossa ei ole olemassa muuta strategiaa kuin mitä kirjoitetut strategiset projektit antavat ymmärtää.

Ei ollenkaan. En pysty sanoon, että meillä on mitään muuta, mä nään sen sen konkreetian kautta.

(Johtoryhmän jäsen, 2)

Myös projektinvetäjät kokivat osittain samalla lailla. Heillä ei ollut tietoa mistään muista strategiaan liittyvistä dokumenteista, joita tosi asiassa ei organisaatiossa ollutkaan, vaan he kokivat, että strategia oli aina esitetty organisaatiossa valmiiksi koostettujen projektien kautta.

Mulle ne on aika lailla täysin yks ja sama, koska mä en oo ite asiassa nähny mitään strategisia linjauksia tai tavoitteita missään kirjoitettuna kuin suoraan siinä vaiheessa, että nää on ne meidän painopisteet ja tässä on meidän projektit, että mä en oo koskaan nähny niinku vaihetta, että siinä olis vaan ne painopistealueet ennen kuin on keksitty niitä projekteja, että mun päässä ne on niinku täysin sama.

(Projektinvetäjä, 1)

Tämä kokemus strategian ilmentymisestä vain projektiportfolion kautta syntyi nimenomaan havainnosta, että organisaatiossa strategiaa ei oltu tuotu aktiivisesti esiin ilman, että se olisi jo valmiiksi palasteltu erilaisiksi projektikokonaisuuksiksi. Projektiportfoliota ja sen edistymistä taas raportoitiin säännöllisesti kahden viikon välein, jolloin tämän merkitys strategisena elementtinä korostui huomattavasti.

Projektiportfolio tuo strategian lähelle käytäntöä

Projektiportfolio koettiin käytännönläheiseksi tavaksi käsitellä organisaation strategiaa, ja sen kautta nähtiin tuotavan strategia lähelle työntekijän arkea ja arjessa tapahtuvia työsuorituksia. Projektiportfolion nähtiin myös vähentävän erityisesti organisaatioissa muuten haastateltavien mukaan yleistä ilmiötä, jossa strategia koetaan vain ylimmän johdon toteutettavaksi ja kuuluvan vain ylimmän johdon vastuulle.

Se yks iso arvo on, että se käytännönläheistää sen strategian, että se strategia ei oo sellasta yläpilvee, mitä joku -- [toimitusjohtaja] vaan tekemisellään toteuttaa, vaan se on hyvin jokapäiväisiä isompia projekteja, mitä täällä kokoajan kaikki tekee. Se tuo strategian toteuttamisen koko organisaation näkyväks, että koko organisaatio tekee sitä, että se ei oo johtoryhmä tai toimitusjohtaja.

(Johtoryhmän jäsen, 3)

Projektiportfolion koettiin jo rakenteeltaan olevan sellainen, että se pakottaa selkeyttämään ja konkretisoimaan sille annettuja tavoitteita. Tämän koettiin olevan hyödyllistä erityisesti organisaation nopean kasvutahdin takia, sillä nähtiin, että nopean kasvun myötä esimerkiksi käytännön tason projektien suunnittelu ja toteuttaminen saattaisi jäädä muuten liian pienelle huomiolle.

Selkeyttävä ja nimenomaan se konkretian tuominen siihen strategiaan, koska varsinkin tämmösessä kiireessä ja kasvussa, niin se, että on ne jotkut gatet ja milestonet ja taskit ja projektit, niin ne on äärimmäisen tärkeitä siihen, että pysytään tietoisina siitä, että missä mennään.

(Projektinvetäjä, 2)

Mun mielestä se yksinkertaistaa sen asian. Että jos miettii strategiaa, se kuulostaa kauheen hienolta ja semmoiselta. Että firman ylimmät ihmiset käy tekemässä diilejä ympäri maailmaa, ja sellaselta hähmäseltä, että kyllä ne varmaan tekee tosi tärkeitä ja muuta, niin mun mielestä se projektiportfolio selittää sitä paljon enemmän.

(Johtoryhmän jäsen, 3)

Projektiportfolion koettiin myös yksinkertaistavan strategiaa ja tuovan myös ylimmän johdon päivittäistä tekemistä lähemmäksi työntekijöiden arkea jo vain kuvaamalla tekemistä käynnissä olevien projektien kautta.

Projektiportfolio seuraa strategian etenemistä

Projektiportfoliolla nähtiin olevan myös strateginen vastuu seurata strategian etenemistä ja toteutumista organisaatiossa. Tämän vastuun ei nähty muodostuvan vain projektiportfolioon kuuluvien projektien seurannan kautta, vaan projektiportfolion nähtiin kokonaisuutena itsessään kuvaavan organisaation sen hetkistä kykyä toteuttaa strategiaa.

Se implementoi sen strategian. Että nää on niinku ne jutut, mitkä olis tärkeitä, ja sitten ne saadaan aikaiseksi niillä projekteilla. Että koska tää juttu on tärkeä niin me tehdään tätä juttua. Ja sitä seurataan.

(Projektinvetäjä, 1)

Mä nään projektiportfolion hallinnan välineenä seurata strategian etenemistä, että missä me mennään. Että jos me lähdetään täältä ja täällä on se mihin me halutaan mennä, niin se portfolion hallinta on just tavallaan tätä raportoimista siitä, että missä mennään.

(Johtoryhmän jäsen, 3)

Haastateltavien ajatukset projektiportfolion tavasta seurata strategian edistymisiä olivat hyvin neutraaleja. He kokivat tämän yhdeksi projektiportfolion pääasiallisista tehtävistä ja kokivat projektiportfolion rakenteensa puolesta olevan tehokas tapa seurata strategiaa. Samoin kuin osa jäsenistä kokivat projektiportfolion selkeästi välineenä tai työkaluna strategiseen johtamiseen, he myös toivat erikseen esille projektiportfolion välineellisen arvon strategian edistymisen seurantaan. Myös niissä tilanteissa, joissa projektiportfolioon kuuluva projekti olisi lopulta epäonnistunut, projektin koettiin silti toteuttaneen strategiaa, sillä se oltiin koko ajan projektin aikana nähty strategisena kokonaisuutena riippumatta siitä, todetaanko valittu strateginen kokonaisuus lopulta oikeaksi ja relevantiksi vai ei.

Voihan siinä olla semmonenkin skenaario, että strategia on joku ja ollaan joku projekti saatu vietyä loppuun, mutta ollaankin viisastuttu matkan varrella, ja todettu, että ei ollutkaan hyvä juttu eikä semmonen kun me sitä alun perin aateltiin. Mutta kun ne on strategisia projekteja, niin kyllä niissä strategia toteutuu. Ja ne tukee strategiaa.

(Projektinvetäjä, 2)

Epäonnistuneen projektin kohdalla projektilla itsellään nähtiin olevan tietoarvoa, sillä sen onnistumisen tai epäonnistumisen nähtiin kertovan tärkeää informaatiota organisaation strategisesta ympäristöstä. Tässä keskustelussa epäonnistumisella ja onnistumisella viitattiin projektin kykyyn tuottaa sen myötä odotettua arvoa tai saavuttaa sille asetetut strategiset tavoitteet.

5.2.2 Projektiportfolio strategian viestinnän välineenä

Projektiportfolion nähtiin myös toimivan organisaatiossa viestinnän välineenä. Keskeisimmät koetut viestin suunnat olivat johtoryhmältä hallitukselle, hallitukselta johtoryhmälle ja projektinvetäjiltä, tiimeiltä sekä johtoryhmältä koko organisaatiolle. Johtoryhmän ja hallituksen välinen keskustelu syntyi osittain juuri projektiportfoliosta kahden viikon välein tehtävän raportin kautta. Hallituksen nähtiin kommentoivan projektiportfolion osalta esimerkiksi projektiportfolion painotuksia ja valittuja projekteja.

Johtoryhmässä tiedetään, että mitä isompia projekteja yrityksessä on menossa, osassa ollaan itse enemmän ja vähemmän mukana, ja se dialogi tulee kuitenkin hallitukselta juuri sen raportoinnin kautta, että mikä niiden näkemys on, mihkä kannattaa fokuoittaa, näkee vähän sitäkin, että se dialogi hallituksen kanssa tähän aitoon elämään tulee sitä kautta. Se on arvossa. Sitten taas mun tiimille ja siitä eteenpäin on tärkeää sit ne meidän joukkuetta koskevat projektit ensisijaisesti ja että tietää, mitä tärkeimmissä asioissa tapahtuu ylätasolla, niin on sillä tärkeä rooli.

(Johtoryhmän jäsen, 1)

Toisaalta taas samaa raporttia hyödynnettiin eri tavalla johtoryhmän ja organisaation välisessä keskustelussa. Organisaation funktioille tärkein raportin informaatioarvo oli oman funktion projektit ja niiden edistyminen, mutta johtoryhmän mukaan myös yleisesti muiden projektien seuraaminen ja näin organisaation asioista ajan tasalla pysyminen oli mahdollista projektiportfolion raportin kautta. Projektiportfolion raportin koettiin luovan läpinäkyvyyttä organisaatioon, sillä projektiportfolion päivityssykli oli tasainen, otti kantaan useaan eri kokonaisuuteen ja oli jatkuvasti saatavilla organisaation intranetissä, jolloin säännöllinen ja laaja seuranta oli mahdollista jokaiselle työntekijälle.

Se on yksi parhaita läpinäkyvyydjuttuja mitä meillä tällä hetkellä on, koska se on -- aika armoton, siitä suoraan näkee että missä se -- menee ja se on kuitenkin jatkuvasti päivittyvä ja se ei oo missään jemmassa.

(Projektinvetäjä, 1)

Sitä viestitään ympärille kaikille, näkyy kaikille, niin tulee mielikuva, että se nykii kaikki kattoon meidän strategiaa, sitä suuntaa. Semmoinen kokoava vaikutus.

(Projektinvetäjä, 4)

Erityisesti projektinvetäjät nostivat esille raportin saatavuuden ja jatkuvan päivittymisen tärkeyden. He kokivat myös viestinnällisesti raportin organisaation strategisena ohjausvälineenä, joka pyrkii erityisesti tekemään yhteydet eri projektien välillä näkyviksi ja tätä kautta välttämään päällekkäistä työtä. Projektinvetäjät kuitenkin kokivat, että pysyäkseen aidosti ajan tasalla organisaation strategian toteutumisesta oli jokaisella työntekijällä oma vastuu käydä lukemassa uusin raportti läpi sen ilmestyessä. Organisaatiosta ei varattu sen lukemiselle erikseen työaika.

Ne on kaikkien nähtävillä, sieltä voi omatoimisestikin katsella. Organisaatiossa tapahtuu koko ajan niin paljon kaikenlaista. Välillä se jää kyllä omalle vastuulle, mutta ne auttaa hirveesti ne strategiset katsaukset, kun sieltä tuodaan, että huomaathan, että joku muukin tekee jossain funktiossa tähän liittyvää työtä, ettei tule päällekkyyksiä ja näin.

(Projektinvetäjä, 3)

Projektinvetäjät kokivat myös informaatioarvoltaan raportin kertovan tiimikohtaisesta edistymisestä projektien parissa. Tässä projektiportfolion nähtiin myös mahdollistavan kollektiivista vastuuta työtovereista: Jos jokin tiimi oli esimerkiksi myöhässä projekti aikataulujensa kanssa tai muuten kuormittunut, oli projektiportfolion kautta mahdollista tehdä heidän työtaakkaa helpottavia tai tasapainottavia ratkaisuja. Myös esimerkiksi omat pyynnöt tälle tiimille pystyi tällöin suhteuttamaan paremmin niiden kriittisyyden mukaan.

Ja musta se on tosi tärkeätä, että sieltä sit näkee ne jutut, että mitkä ei etene, -- että jos jollain poppoolla on nyt niin että ne on ihan suossa että ne hommat ei etene, niin sit jos tarvii niiltä jotain niin koittaa niitä kysellä sitten myöhemmin joskus jos ne ei oo niin akuutteja tai sit jos niitä pystyy jeesaan, mutta tavallaan että pitää tehdä tietoseks siitä, että miten niillä menee, että se on tosi hyvä että ne on siellä.

(Projektinvetäjä, 1)

Joo siis kyl mä aina katon sitä läpi, että mitä ne muut touhuua.

(Projektinvetäjä, 5)

Projektiportfolion raportin koettiin myös yleisesti kertovan, mitä organisaatiossa tapahtuu. Näin ollen sillä nähtiin olevan myös yleistä informaatioarvoa eri tiimien tekemisestä, priorisoinnista ja resurssien käytöstä organisaatiossa.

5.2.3 Projektiportfolio projektien onnistumisen esteiden poistajana

Kokonaisvaltaisemman strategiaa koskevan tiedon lisäksi projektiportfolion raportin nähtiin tuottavan tietoa myös projekteista ja niiden edistymisestä yksittäin. Projektiportfolion raportoinnin prosessin koettiin ajavan projektien toteutumista eteenpäin ja näin vaikuttamaan projektinvetäjiin priorisoinnin, vastuunjaon ja merkityksellisyyden tunteen kautta. Projektiportfolion kyky seurata systemaattisesti projektien etenemisestä koettiin muodostuvan projektiportfolion prosessin luoman järjestelmällisen dokumentoinnin kautta. Dokumentoinnin nähtiin mahdollistavan sekä tehdyn työn että käytettyjen työtapojen kuvaamisen ja tallentamisen.

Sinne saa dokumentoitua ja seurattua, että mitkä on ne asetetut tavoitteet, missä mennään, tarvitaanko apua, onko pysähtynyt. Projektien seuranta on tärkeää, että meillä on sitä dokumentaatiota että mitä me tehdään ja miten me tehdään.

(Projektinvetäjä, 3)

Projektiportfolion koettiin tallentavan tietoa myös projektin edistymisvauhdista erityisesti suhteessa projektille annettuun tarkoitukseen tai tavoitteeseen. Dokumentoinnin ja raportoinnin kautta riski projektin pysähtymiseen pystyttiin minimoimaan, sillä projektiportfolion raporttia käytettiin viestintävälineenä, jonka kautta tarvittaessa pystyttiin kanavoimaan lisää resursseja projekteille. Projektien tarkoitukset yhdistettiin osittain vahvastikin organisaation tavoitteisiin, ja osa projektinvetäjistä koki, että juuri projektien edistymisen seurannan kautta oli mahdollista raportoida organisaation tavoitteiden edistymisestä.

Että sen takia noi strategiset projektit ja portfolioit on niin tärkeitä, että senhän avulla me varmistetaan ja seurataan koko ajan, että me päästään niihin tavoitteisiin.

(Projektinvetäjä, 2)

Meillä se linkki [projektien ja strategian välillä] on koko ajan läsnä, koska meillä on tommonen projektiportfolio, eikä pelkästään se portfolio, vaan, että siihen on rakennettu sellainen systeemi, että kahden viikon välein sitä käydään kaikkien niiden kanssa läpi, ketkä niitä projekteja edistää, plus että raportoidaan myös koko organisaatiolle. Ja sitten tietysti vielä hallitukselle ja johtoryhmälle.

(Johtoryhmän jäsen, 3)

Projektinvetäjät, projektitiimiin kuuluvat työntekijät, johtoryhmä ja hallitus sekä loppukädessä koko organisaatio sitoutuivat samoihin yhteisiin projektin tavoitteisiin, kun ne tuotiin projektiportfolion raportissa esille kaikkien saataville. Tämän koettiin myös osaltaan nopeuttavan projektien edistymistä ja poistavan projekteilta onnistumisen esteitä. Osittain projektiportfolion koettiin koko rakenteensa ja järjestelmällisyytensä puolesta edistävän projektien etenemistä.

Eteenpäin puskeva vaikutus. Siinä on score, tehtyjä taskeja ja tulevia taskeja, vähän niin kuin tahtipuikko. Että hyvällä tavalla piiskaa liikkumaan johonkin suuntaan tai jos se ei liiku niin kysytään, että miksei liiku ja mistä johtuu ja sit voidaan keskustella siitä. Että voin seurata vaikka markkinoinnin projekteja, ja tiedän että siellä on tahtipuikko, joka vie niitä projekteja kohti 2019 maalia ja jos on jotain tapahtunu niin tiedän, että se on punaisella.

(Projektinvetäjä, 4)

Yksi projektinvetäjä myös nosti esiin mahdollisen toimintaa ohjaavan skenaarion, jos projektiportfoliota ei nykyisellään organisaatiossa olisi. Tässä skenaariossa projektien ohjauksen nähtiin myös tapahtuvan laajimmalla tasolla hallituksen kautta, mutta viestinnän olevan paljon hitaampaa ja ohjaavan vaikutuksen olevan tehottomampi.

Se on se käytännön implementointi. Jos olis vaan strateginen johtaminen ja operatiivinen tekeminen, niin mielikuva on, että se yhdistävä ja tahdittava vaikutus olis paljon hatarampaa. Se tahti vois olla joku puolen vuoden välein. Hallitus antais jonkun kommentin ja sit levitettäs se organisaatioon ja sitten katotaan, että miten se menee läpi organisaatiossa ja viedään se viesti takas hallitukseen parin kuukauden päästä. Jos ei olis sitä portfoliohallintaa, niin sykli olis hitaampaa ja vaikuttavuus olis huonompaa.

(Projektinvetäjä, 4)

Projektinvetäjä koki, että ilman projektiportfolion rakennetta ja portfolion luomaa tekemisen tahtia, organisaatio osittain menettäisi kykynsä pysyä todellisesta projektien etenemisestä ajan tasalla ja päivittää projektien suuntaa ja tilannetta aktiivisesti sidosryhmien tietämyksen ja kommenttien perusteella. Sen lisäksi, että projektiportfolion koettiin tuovan käytännön projektien toteuttamisen tason lähemmäs hallitusta, portfolion koettiin myös tuovan projektinvetäjän lähemmäksi organisaation strategiaa.

Itse kun niitä projekteja tekee, niin itse palaan sinne strategiselle tasolle. Oon ottanut guidelineeiksi ne strategiset dokumentit ja itse pyrkii ohjaamaan sitä omaa tekemistä näiden strategisten projektien kautta, niin ne kulkee vahvasti käsi kädessä.

(Projektinvetäjä, 3)

Tilanteessa nähtiin myös tapahtuneen muutosta verrattuna aikaan, jolloin projektiportfoliota ei vielä ollut organisaatiossa toiminnassa nykyisessä kontrolloidussa muodossaan. Projektiportfolion koettiin tuovan organisaation strategiset linjaukset projektityön tueksi ja ohjaamaan projektin käytännön toteutusta.

On meille tuotu lähemmäksi sitä strategiaa koko ajan enemmän ja enemmän. Ne on luotu ne strategiset linjaukset, kun aikaisemmin on tuntunu, että mitä ne on ja onko ne kenenkään tiedoissa, niin nyt ne on hyvin tiedossa.

(Projektinvetäjä, 3)

Projektiportfolion kautta projektinvetäjät kokivat myös sekä oman työn että kokonaisvaltaisesti projektien priorisoinnin helpottuneen. Jos jokin projekti kuului strategiseen projektiportfolioon, sen nähtiin automaattisesti priorisoituvan muiden portfolioon kuulumattomien projektien edelle,

Että kyllä mä nyt tiedän, että nää on ne ykkösjutut mihin pitää käyttää aikaa. Ja tuolla kun priorisoidaan, niin huomataan, että tää on nyt muuten strateginen projekti, ja sit se hyppää kaiken muun edelle. Ne mitkä on strategisia projekteja, ne on prioriteeteissä ykkösenä.

(Projektinvetäjä, 5)

Projektien priorisointia muiden edelle helpotti projektinvetäjien mielestä oman työtaakan tasapainottamista ja työn fokuksen ohjaamista. Toisaalta johtoryhmä koki myös, että projektiportfolion kautta pystyttiin varmistamaan, että tärkeät projektit olivat oikeiden henkilöiden vastuulla, ja jotta projektinvetäjillä oli myös tarvittava vapaus toteuttaa projekteja parhaaksi näkemillään tavoilla ja omaa asiantuntemustaan parhaiten hyödyntäen.

Edelleen ne isot linjat on ja pitääkin olla top-downeja, mutta sen jälkeen, kun tullaan siihen käytännön tekemiseen ja sen hallinnointiin, niin se on riittävän lähellä pääosin jo oikeita tekijöitä ja sitä, joiden vastuulla se on. Ettei ne task-tasot tuu sieltä ylhäältä ja

sen jälkeen katota, että ei toi oo nyt ihan sitä, miten itte tän näkee. Se on se iso muutos ja parannus.

(Johtoryhmän jäsen, 2)

Myös vastuunjaossa nähtiin tapahtuneen parannusta projektiportfolion toiminnan aloittamisen myötä. Vastuunjaon osalta tärkeänä johtoryhmässä koettiin, että kokonaisuudenhallinta pysyi yhä laajalla organisaation tasolla, mutta nyt vastuuta osattiin ja pystyttiin jakamaan enemmän projekteista operatiivisesti vastaaville työntekijöille. Vastuuntunne ja projektien luokittelu tärkeiksi strategisiksi projekteiksi myös toivat projektinvetäjille merkityksellisyyden tunnetta työhön.

Se tuo tärkeyden tunnetta itselle, että mulle on luotettu tällaisia projekteja, tai osia niistä, ja sit mua kuunnellaan, että onko mulla sellainen fiilis, että tarviin lisää apuja. Että asioilla, joita tekee, niin niillä on merkitystä. --

(Projektinvetäjä, 3)

Merkityksellisyyden tunne syntyi sekä oman projektin suorasta yhteydestä organisaation strategian toteutumiseen että organisaation valmiudesta tukea ja auttaa projektinvetäjää tämän projektissa ongelmien osuessa kohdalle. Itsessään myös säännöllinen raportointi projektin tilasta lisäsi merkityksellisyyden tunnetta ja auttoi ymmärtämään projektin tosiasiasa etenevän jatkuvasti, vaikka selkeitä edistysaskelia ei olisikaan viime päivinä projektin suhteen tapahtunut.

Monesti kun käy näitä läpi niin on silleen oma tunne etukäteen, että ei vitsi onko tää edenny mihinkään. Mutta sitten huomaa, kun siitä puhuu, että vaikka ei olis edenny, niin okei nyt mä tiedän taas next stepit. Niin tää on hyvä muistutus, että mihin pitäis mennä. Plus että tiedän, että ne menee täältä eteenpäin, että niitä oikeesti seurataan, niin se tuo merkityksen tunnetta.

(Projektinvetäjä, 3)

Myös kokemus raportin merkityksellisyydestä muulle organisaatiolle ja johtoryhmän ja hallituksen käyttämä aika raportin läpikäymiseen toi projektinvetäjille itselleen merkityksellisyyden tunnetta, mikä lisäsi myös projektien toteutumisenopeutta.

5.3 Projektiportfolion haasteena rakenteellinen rajoittuvuus käytännönläheisyyteen

5.3.1 Projektiportfolio ei riitä ainoaksi viestityksi strategiaksi

Projektiportfolio koettiin organisaation strategian pääasiallisena viestintävälineenä. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki, että projektiportfolion kahden viikon välein ilmestyvä raportti ei ollut nykyisessä muodossaan riittävä väline koko organisaation ainoaksi strategiaa käsitteleväksi dokumentiksi, vaan he kaipasivat tämän lisäksi viestintään laajempaa ja vähemmän käytännönläheistä strategiaa, josta näiden strategisten projektien voitaisiin nähdä jalkautuneen. Johtoryhmästä haastatelluista puolet kokivat, että laadullista tavoitetasoa kuvailevaa strategiaa ei ollut kirjoitettu auki tai kuvattu selkeästi.

Strateginen johtaminen on välillä vähän semmosta niiden valittujen projektien runtaamista, mutta siinä -- asiassa ei riittävästi kyseenalaisteta, kun meillä ei oo sitä kirjoitettua tarinaa siellä taustalla, mihkä peilata. Se on jokaisella vähän -- subjektiivinen näkemys, että miten tässä pitäis mennä. Kyllä me tiedetään luvuissa, että mihkä pitäis päästä, mutta sitten se sanotettuna auki, että miten tää matka kuljettais.

(Johtoryhmän jäsen, 1)

Strategisten projektien portfolio koettiin viestiltään lyhytaikaisemmaksi kuin pelkästään strategiaa ilman toteutustapoja kuvaava dokumentti arveltiin koettavan. Projektiportfolion rakennetta oli myös vaikeampi arvioida tai kyseenalaistaa, kun selkeästi sanoitettua strategian tavoitetilaa ei ollut kuvattu organisaatiossa.

Yksi johtoryhmän jäsen korosti myös muun strategisen johtamisen kuin projektiportfolion hallinnan tärkeyttä ja viestinnällistä puutteellisuutta organisaatiossa. Esimerkiksi organisaation rakenne, kuten jakautuminen eri funktioihin ja jatkuva uusien työntekijöiden rekrytointi, vaikuttivat johtoryhmän jäsenen mukaan merkittävästi organisaation strategian toteutumiseen, mutta näitä valintoja ei tuotu esiin tai perusteltu projektiportfolion projektivalintojen tavoin.

Millainen organisaatio me rakennetaan, millaisia valintoja me tehdään, jotta me kasvetaan firmana, niin nehän ei nyt näy strategisissa projekteissa. En tiedä pitäiskö niiden näkyä, ne on strategisia valintoja, jotka tulee ohjaamaan meidän työtä monella lailla monessa funktiossa koko ajan. Mikä on se tapa tuoda niitä koko ajan esille? Mä

koen, että se tosi iso kuva, mikä on luotu --viideksi vuodeksi, sehän on selkee ja sit meillä strategiset projektitkin on aika selkeitä, mutta joku siinä välillä.

(Johtoryhmän jäsen, 4)

Johtoryhmän jäsen myös havainnollisti puuttuvaa strategiadokumentointia sen laajuuden kautta: Hän koki puuttuvan dokumentaation tai informaation sijoittuvan viisivuotisstrategian ja strategisten projektien väliin. Vain muutama haastateltava toi esille organisaation viisivuotisstrategian. Hän myös toi esille strategian kiteyttämisen samalla lailla kuin organisaatiossa kiteytettiin esimerkiksi brändilupaus. Tällöin strategia pystyttäisiin tiivistämään tai esittelemään vain yhden lauseen tai sanonnan kautta.

Projektinvetäjät kaipaavat isompaa kuvaa

Myös suurin osa projektinvetäjistä koki, että organisaatioon kaivattiin muutakin strategista ohjaamista ja työtä tukevaa dokumentaatiota nykyisen projektiportfolion raportin lisäksi. Strategisten projektien portfolio pelkästään ei projektinvetäjien mielestä kuvannut tarpeeksi laajasti organisaation strategiaa, jonka myötä myös strategisessa projektiportfoliossa esitetyt tavoitteet jäivät irrallisiksi ja toisistaan erillisiksi kokonaisuuksiksi.

Koska ei oo sitä, että tämä on nyt se meidän strategia, että valitsimme tämän strategian emmekä näitä kolmea muuta, -- niin ei tiedä, että millä perusteella ne strategiset tavoitteet on tullu. Tavallaan se meidän polku, että jos ajattelee kolmee vuotta, niin se pitkä kuva on -- hämäämpi, että enemmän tuijotetaan sitä yhtä vuotta. -- Ehkä me yhä tehdään vähän yksittäisiä projekteja ja uppoudutaan siihen. Ja sitten hämärtyy se maaliviiva, aatellaan, että se on siellä jossain, eikä kuitenkaan liikuta sinne päin.

(Projektinvetäjä, 2)

Projektinvetäjät myös nostivat esiin projektiportfolion aikajänteen. Projektiportfolion nähtiin kuvaavan erityisesti puolen vuoden ja vuoden aikajännettä projektien kautta, jolloin pidempi strateginen tarkastelu puuttui dokumentaatiosta kokonaan. Tämän koettiin lisäävän riskiä siihen, että projekteja toteutettaisiin vain niiden valmiiksi saattamisen vuoksi, eikä niillä ensisijaisesti tavoiteltaisi suurempien organisatoristen tavoitteiden saavuttamista.

Sen meidän vauhdin takia mä en nää meidän strategiaa niin selkeenä, että se näkyis toimittavan organisaation projekteissa, tuotekehityksen projekteissa, myynnin ja HR:n projekteissa niin johdonmukaisesti.

(Projektinvetäjä, 4)

Projektinvetäjät myös nostivat esille organisaation nopean kasvuvauhdin ja sen mukanaan tuomat strategiset ja viestinnälliset haasteet. Jokaisen funktion nähtiin kehittyvän ja kasvavan niin nopeasti, että niiden toiminnasta oli vaikeaa hahmottaa yhtenäistä, funktioita yhdistävää strategiaa.

Jos vaikka visuaalisesti olis se timeline, että strategia olis selkeesti jaettu, että sen sisällä on nämä. Että tää pitää saada maaliin tai auki, jotta tää mahdollistaa tän, tai että saadaan tää pelikenttä auki. Kaipaisin tällaista suurempaa avausta, että miten ne linkittyy.

(Projektinvetäjä, 4)

Yhtenä vaihtoehtona strategian visualisointiin nähtiin strategian kuvaaminen projektien janamaisuuden kautta. Asettamalla projektit peräkkäin aikajalalle niiden riippuvuussuhteiden mukaan organisaatio saattaisi pystyä muodostamaan pidemmän aikavälin strategiaksi koetun kokonaisuuden, joka silti pysyisi nykyisellä käytännön tasolla, sillä se käsittelisi elementteinään yhä projekteja. Projektien riippuvuus- ja syy-seuraus-suhteiden kuvaaminen myös helpottaisi ymmärtämään projektien tavoitetta ja näiden yhteyttä organisaation strategiaan.

Musta laatikko

Projektinvetäjät kokivat, että organisaation strategia oli kuvattuna ainoastaan strategisten projektien portfolion kautta ja tämän vuoksi he myös kokivat organisaation strategiaprosessin tapahtuvan vahvasti projektien valinnan kautta. Tämä tapa koettiin poikkeavaksi ja erilaiseksi tavaksi tehdä strategiaprosessia. Osittain tämän tyyppisen strategiaprosessin erilaisuudesta ja osittain organisaation epäselkeästä strategiaprosessin viestimisestä johtuen projektinvetäjät kokivat, että he eivät olleet tarpeeksi tietoisia siitä, miten projektiportfolion projektit valittiin ja miksi näihin valintoihin oltiin päädytty.

Tavallaan se prosessi, mä en tiää yhtään ees että millon se tapahtuu, puhumattakaan että missä ja kuka, että se on niinku musta laatikko. Mun mielestä semmoselle peruskarpille tyyppille kuka on kiinnostunut asioista, niin ei sais tulla ihan täysin yllätyksenä ne

strategiset linjaukset. Mun mielestä me ollaan kaikki täällä niin monta tuntia viikossa, että ihmisten pitäis olla pulssilla siitä, että ainakin osa niistä strategisista mitä tulee, niin ne tulis olla, että tää on selkeetä, että tähän nyt keskitytään, koska me ei olla oltu siinä hyviä, mutta se ei oo niinku sellasta.

(Projektinvetäjä, 1)

Osittain projektiportfolion projektiluetteloiden koettiin tulevan jopa täytenä yllätyksenä itselle, mikä herätti ihmetystä projektinvetäjissä. Valitut projektit eivät projektinvetäjien mielestä olleet selkeitä ja intuitiivisia valintoja, jotka olisi tehty havaittujen kehityskohteiden perusteella, vaan projektit ilmestyivät projektinvetäjälle enemmänkin ilmoitusluonteisesti ilman tarkkoja perusteluja. Tähän kokemukseen vaikutti vahvasti se, että organisaatiossa ei ollut kuvattuna muuta strategiaa, jonka kautta projektinvetäjän olisi ollut helpompi perustella ja pohtia valittuja projekteja.

Siihen strategisten projektien valintaan, kun sitä duunia aloitetaan, niin mimmoisia syitä siellä taustalla on. Jos tapahtuu muutoksia, miks tapahtuu. Millä tavalla meidän yrityksen johto varmistaa, että ovat kuulleet niitä henkilöitä, jotka on tietyn osa-alueen asiantuntijoita ja näkee ehkä laajemmin tai syvemmin jotain kokonaisuuksia, että miten ne strategiset projektit linkittyy toimintaan ja projekteihin mitä muutenkin tapahtuu. Ettei se oo vaan joku, joka tipahtaa sit tammikuussa, että tässä nämä on ja jengi on silleen, että okei selvä, ruvetaas tekeen.

(Projektinvetäjä, 2)

Projektiportfolion julkaiseminen vasta valmiina versiona sai projektinvetäjät kyseenalaistamaan ja pohtimaan, että pystytäänkö nykyisellä vain johtoryhmän sisäisellä prosessilla projektiportfolion luomiseen hyödyntämään organisaatiossa olevaa osaamista optimaalisesti.

Mutta että tuleeks niistä muillekin ihmisille semmonen kokemus kun mulle, että ne niinku vaan pompsahtaa jostain ja nyt tehdään näitä. Saadaanko me kaikki hyöty ja tieto irti siitä poppoosta mitä täällä on, että koska se on niinku, että ne tuli tästä nyt näin ja koitetaan näissä raameissa nyt suoriutua niin hyvin kuin mahdollista. Että kun meitäkin alkaa olla niin paljon, niin täällä ihmisille voi olla sellaista tietämystä, mikä ei vaan niinku välity kaikille.

(Projektinvetäjä, 1)

Toisaalta projektinvetäjät myös kokivat, että nykyinen projektiportfolion rakentamisen käytäntö ei välttämättä johtanut niin optimaaliseen sitoutumiseen projektinvetäjien ja projektien keskuudessa kuin vahvempi projektitiimien ja funktioiden osallistaminen olisi saattanut johtaa. Projektinvetäjät kokivat, että osallistaminen toimisi myös muutosjohtamisen välineenä ja mahdollisesti lisääisi ymmärryksen syvyyttä projektitiimeissä, jos nämä tiimit olisivat olleet mukana jo suunnittelemassa projekteja. Nykyisen prosessin vahvuutena taas koettiin puolestaan sen nopeus.

Se on varmasti nopeempaa tehdä tolla lailla, koska ihmisten osallistaminen aina vaikeuttaa tai hidastaa ja on niinku aikaavievää.

(Projektinvetäjä, 1)

Toisaalta projektinvetäjät myös nostivat esiin, että laajempaan strategiaprosessiin käytetty aika saattaisi myöhemmin lisätä merkittävästi projektitiimien kykyä toteuttaa projekteja juuri organisaation strategisten tavoitteiden kannalta ja toisaalta myös herkemmin tuoda esiin markkinoilta ja ympäristöstä huomioita ja muuttuvia asioita. Jos laajempaan strategiaprosessiin sisällytettäisiin myös erillinen strategiadokumentti, prosessi osallistaisi myös muita työntekijöitä enemmän. Erillinen strategiadokumentti auttaisi niissä tärkeissä projekteissa, joita ei ole erikseen nostettu esille strategisessa projektiportfoliossa, sillä strategia tarjoaisi koko organisaation laajuisen suunnan ja näkemyksen, jota voitaisiin hyödyntää kaikessa organisaation toiminnassa. Osa projektinvetäjistä koki, että vaikka he eivät strategiaan luontiin vaikuttaisivatkaan, heillä on silti vastuu tehdä työssään valintoja ja päätöksiä, jotka ovat organisaation strategian mukaisia.

Vaikka meidän tiimin projekti ei olisi mainittuna strategisissa projekteissa, niin meidän täytyy kuitenkin koko ajan sen yrityksen strategian kautta miettiä, että mitkä siellä on ne strategiset stepit. Koska kaiken pystyy linkittämään sinne strategiaan. Niinku että kyllä yksittäisissä asioissakin tarvitaan sitä strategista näkemystä, että mikä on tärkeintä ja mikä on vaadittava taso. Sen priorisoinnin tulisi tulla sitä kautta. Vaikka jos kysyttäs, että kuka strategisesti johtaa tätä yritystä, niin en niinku ajattele... Täällä on se iso kuva, mutta kyllä me kaikki tehdään valintoja.

(Projektinvetäjä, 2)

Tämän oman työn strategisuuden kautta projektinvetäjät myös toivoivat, että he pystyisivät lisäämään ymmärrystään strategiasta, jotta heidän suoriutumisensa omasta työstään ja työssä tehtävistä päätöksistä olisi organisaation kannalta optimaalista.

Toisaalta kaksi johtoryhmän jäsenistä ja yksi projektinvetäjä kokivat, että erillinen kuvaileva strategiadokumentti saattaisi jäädä ajateltua irrallisemmaksi ja sen aito hyöty organisaatiolle olisi vain vähäistä. Erillisen strategiadokumentin heikkous nähtiin olevan juuri siinä sen ominaisuudessa, mitä muut haastateltavat kaipasivat, strategiadokumentin laaja-alaisemmassa ja ylätasoisessa lähestymiskulmassa. Erillinen strategiadokumentti koettiin irrallisena, vaikeasti arkityöhön yhdistettävänä ja tämän myötä arvottomana strategian viestinnän välineenä.

Ihmiset ehkä haluais semmosen strategiapaperin, mut sit se olis että ”tää on tämmöstä höttö”, kun sit versus että noi projektit on niin käytännön tasolla siinä, että mitä ihmiset tekee. Ja kun koko ajan siellä on se goal, se tavoite, että mihin me halutaan päästä, niin tavallaan se tuo strategian paljon käytännönläheisemmäksi ja oikeesti sitoo sen tekemisen siihen meidän strategiaan. Mä en missään nimessä kaipaa mitään muuta.

(Johtoryhmän jäsen, 3)

Nämä johtoryhmän jäsenet eivät myöskään tuoneet ilmi konkreettisia muutoksia, joita tällainen ylätasoinen strategiadokumentti saattaisi heidän toiminnassaan ja työssään aiheuttaa. Strategiadokumentilla ei nähty olevan informaatioarvoa myöskään päätöksenteon tai työssä tehtävien valintojen suorittamisessa.

En kaipaa semmosta. En mä nää mitä sen perusteella tekis, vaikka semmoinen olis.

(Johtoryhmän jäsen, 2)

Myös yksi projektinvetäjästä koki, että erillinen strategiadokumentti ei toisi hänelle hänen työssään merkityksellistä tietoa. Projektinvetäjä koki, että hänen työnkuvaansa ei kuulu laajemman strategian suunnitteleminen tai syvälinen ymmärtäminen, vaan hän koki työnsä koostuvan ja halusi työnsä koostuvan ensisijaisesti projektien vetämisestä operationaalisella tasolla.

Mä en oo koskaan ollu semmoinen, että mua kiinnostais ihan hirveesti lukee [strategiaa] tai missioita tai muita. -- Mä oon enemmän silleen, että nää on nää strategiset projektit, ne on tullu jostain ylhäältä pamahtanut tähän, mä katon näitä ja ihan sama mitä tuolla on. Mulle riittää se, että mä tiedän suurinpiirtein roadmapin ja että mä tiedän mitä tänä vuonna halutaan tehdä. Mä voin keskittyä siihen nykyhetkeen ja seuraavaan vuoteen, joku muu saa tuolla laittaa niitä asioita ja ajatella että mimmoista pitää viiden vuoden päästä olla.

(Projektinvetäjä, 5)

Hänkin kuitenkin toi haastattelussaan esille, että strategiatyötä tulee tehdä aktiivisesti organisaatiossa, mutta koki saavansa tarpeeksi tietoa jo nykyisistä tietolähteistä.

5.3.2 Passiivinen ja mukautumaton projektiportfolio

Laajemman tason strategian lisäksi haastateltavat kokivat haasteeksi projektiportfolion rakenteellisen ominaisuuden olla melko passiivinen ja reaktiivinen. Projektiportfolion nähtiin enemmänkin keskittyvän nykyisten projektien eteenpäin viemiseen kuin kyseenalaistavan jatkuvasti ympäristöä ja pyrkivän jalkauttamaan nopeasti ympäristön tuomia muutoksia organisaatioon.

Mitä toivois, ois, että sitä jatkuvaa analysoimista, että onko tää suunta vieläkin validi, mikä me ollaan valittu, että se ois koko ajan pulssilla. Koska tää toimiala pelkästään, mutta myös meidän firma, muuttuu niin valtavaa vauhtia, että jos me lukitaan nyt joku, niin voiko se aiheuttaa sen, että me suljetaan meidän silmät joltain mahtavalta mahdollisuudelta, joka meillä olis nenän edessä.

(Johtoryhmän jäsen, 3)

Yksi haastateltava myös nosti esiin ympäristön ja markkinoiden nopean muutosvauhdin ja koki valittuihin projekteihin sitoutumisen lisäävän riskiä olla huomaamatta tärkeitä muutoksia toimintaympäristössä. Toisaalta nähtiin kuitenkin, että tämän kokonaisuuden ei välttämättä kuuluisi olla projektiportfolion alla, vaan tarkkailu kuuluisi tapahtua muun strategisen johtamisen kautta, ja vasta muutosvaatimusten esiintyessä ne tulisi spesifioida ja jalkauttaa projektiportfolioon. Haastateltava kuvasi kuitenkin, että organisaation ei tulisi tehdä muutoksia liian hätiköidysti, vaan erityisesti projektiportfolion tasolle jalkautuvat muutokset tulisi perustella ja muotoilla tarkasti, sillä liian nopeat tai myöhemmin vääriksi osoittautuneet valinnat ja muutokset portfolioissa heikentäisivät portfolion kykyä toteuttaa projekteja suunnitellusti ja tehokkaasti.

Jos ajattelee strategista johtamista, niin projektiportfolion hallinta on yks osa sitä, ja niin kauan, kunnes me päätetään, että tehdäänkö vaiko eikö tehdä muutoksia, niin niille projekteille pitäis antaa semmonen työrauha.

(Johtoryhmän jäsen, 3)

Toisaalta projektiportfolion tapa standardisoida projekteja herätti myös keskustelua. Yksi projektinvetäjä koki, että projektiportfoliossa kaikki projektit näyttäytyivät hyvin samalla lailla,

vaikka kyseessä olisi luonteiltaan hyvin erilaisia projekteja. Hän nosti esimerkiksi tuoteprojektit ja kokeilevat projektit, joissa onnistumisen legitimaatio oli organisaatiossa hyvin erilainen. Tuoteprojektien oletettiin onnistuvan, mutta kokeilevammät projektit olivat luonteeltaan jo sellaisia, että ne hyvin harvoin onnistuivat samalla prosessinomaisella tavalla kuin tuoteprojektit, mutta silti portfolio käsitteli näitä projekteja samalla lailla.

Siinä on niin kuin myös ne epäonnistumiset eri juttu, että sehän on katastrofi että jos joku tuote jonka piti olla messuilla niin ei oo siellä, mutta toi just, että kun nää on enemmän sellaisia kokeilevia projekteja, että jos meillä olis maailman parhaat kyvyt näitä täällä luukuttamassa, niin silti näistä kaikki ei niinku lähtis koska ne on luonteeltaan semmosia että ne ei vaan kaikki lähde.

(Projektinvetäjä, 1)

Tuoteprojekteissa myös onnistuminen nähtiin vahvemmin tapahtuvan aikataulussa pysymisen kautta, kun taas kokeilevissa projekteissa onnistuminen riippui projektin löydöksistä ja projektin aikana syntyneistä ideoista tai aikaan saadusta näytöstä jonkin kokeillun kokonaisuuden toimivuudelle tai toimimattomuudelle. Toisaalta projektiportfolion standardisoiva ote nähtiin myös edellytyksenä tehokkaan projektiportfolion hallitsemiselle.

5.4 Yhteenveto projektiportfolion hallinnan rooleista

Kokonaisuudessaan projektiportfolion hallinta näyttäytyi organisaatiossa käytännönläheisenä ja konkreettisenä strategisen johtamisen välineenä. Organisaatiossa koettiin, että organisaation ylin johto pystyy merkittävästi ohjaamaan organisaation toimintaa erityisesti projektiportfolioon valittavien projektien kautta. Haastatteluissa korostui erityisesti projektiportfolion valintojen sisältö: Strateginen ohjaaminen nähtiin tapahtuvan projektiportfolion rakentamisen, eli siihen kuuluvien projektien valitsemisen, kautta. Kun projektiportfolio oltiin koostettu seuraavaksi vuodeksi, projektinvetäjät kokivat, että projektiportfolion tarkoitus oli tuottaa johtoryhmälle ajankohtaista informaatiota projektien etenemisestä, jotta johtoryhmä pystyisi päätöksenteollaan edistämään projektien toteutumista organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tällaista päätöksentekoa nähtiin olevan esimerkiksi resurssien allokointi projekteille tai projektien välillä. Johtoryhmä puolestaan koki, että projektien valinnan jälkeen projektiportfolion arvo näkyi erityisesti sen kautta mahdollistetun ja luodun viestinnän myötä. Esimerkiksi hallituksen kanssa käytävä keskustelu organisaation toiminnasta perustui osittain projektiportfolion raporteissa kuvattuun tilannetietoon.

Projektiportfoliosta tehtyjen raporttien arvo oli myös projektinvetäjien mielestä myös niiden viestinnällisyydessä. Projektinvetäjät pystyivät projektiportfolion prosessin kautta viestimään johtoryhmälle projektiansa etenemisestä ja tarvittaessa pyytämään apua projektien kohdatessa onnistumisen esteitä. Toisaalta projektinvetäjät ja muu organisaatio pystyivät myös seuraamaan projektisalkun kokonaisvaltaista etenemistä tutustumalla raportteihin. Raportoinnin prosessin kautta projektinvetäjät kokivat saavansa sekä tukea projekteihin että toisaalta prosessin myös ajavan projektien edistymistä jatkuvasti eteenpäin. Organisaation toimintaympäristö muuttui nopeasti ja organisaation kasvuvauhti oli viime vuosien aikana ollut hyvin nopea, joten projektiportfolion systemaattinen työtä ohjaava vaikutus koettiin tervetulleeksi fokuksen säilyttämisen keinoksi.

Projektiportfolion kyvyttömyys toimia ainoana strategisen johtamisen välineenä

Organisaatiossa koettiin vahvaa tarvetta ymmärtää organisaation strategia laajasti. Koska projektiportfolion raportin lisäksi organisaatiossa ei ollut aktiivisesti käytössä tai esillä muuta organisaation strategiaa koskevaa raportointia, kohdistui portfolion raportin tarjoamaan informaatioon viestinnällisesti laajoja oletuksia. Osittain projektiportfolion raportilta oltaisiin kaivattu myös katsausta pidempiaikaisempaan strategiaan, ja osittain sen kaivattiin tuovan esiin strategisia linjoja myös niille projekteille, jotka eivät olleet mukana strategisessa projektiportfoliossa. Tällaiset tarpeet istuvat kohdeorganisaation projektiportfolion nykyiseen rakenteeseen huonosti, sillä projektiportfolio on keskittynyt kuvaamaan organisaation strategisia projekteja enimmäkseen kuluvan vuoden aikajaksolla. Toisaalta osa haastateltavista myös koki, että tämän laajemman strategisen katsauksen tai muun strategisen viestinnän tueksi olisi luotava erillinen dokumentti tai käytäntö strategisen projektiportfolion raportoinnin lisäksi. Tällaisen käytännön luominen antaisi projektiportfoliolle oikeutuksen pitäytyä nykyisessä rakenteessaan ja toisaalta myös täydentäisi projektiportfolion viestiä.

Organisaatiossa oli myös tarve ymmärtää projektien valinnan takana olevaa strategiaa laajemmin kuin vain projektiportfolion projektikuvausten kautta. Projektit haluttiin osata yhdistää organisaation suurempaan strategiaan luontevana toteutustapana, ja jos valitut projektit eivät tuntuneet organisaation luonnollisilta seuraavilta askelilta, kaipasivat haastateltavat nykyisiä perusteluita kattavampaa taustoitusta valittujen projektien tueksi. Haastateltavat myös osittain nostivat esille organisaation työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen ja työntekijöiden sitouttamisen tärkeyden sekä projektien valinnan että projektien toteutuksen ajalle. Nykyinen projektiportfolion projektien valintaprosessi nähtiin yleisesti organisaation strategiaprosessina, mutta sen ei koettu avoimuudeltaan täyttävän erityisesti projektinvetäjien asettamia odotuksia strategiaprosessille. Toisaalta tämän

ajatuksen suhteen esiintyi pientä hajontaa, sillä yksi projektinvetäjästä koki nykyisen toimintatavan hänelle itselleen juuri sopivaksi.

Voidaankin nähdä, että kohdeorganisaatiossa strategiaa käsiteltiin hyvin käytännönläheisellä tavalla. Strategisten projektien portfolio oli organisaation toiminnassa esillä niin määräävänä tekijänä, että osa haastateltavista koki strategian toteutuvan vain portfolioissa nimettyjen projektien kautta. Tosiasiassa strategiaa pyrittiin toteuttamaan organisaatiossa myös jokaisen työntekijän päivittäisen työn kautta, ja projektit itsessään toivat esille vain osan organisaation strategisesta kokonaisuudesta.

Toisaalta projektiportfoliossa oli erikseen nostettuna esille suuremmat tavoitteet, joita kohti portfolion kullakin projektilla tai projektiryhmällä menttiin, joten tavallaan myös laajempi strateginen viesti ja ohjaus oli projektiportfoliossa läsnä, vaikka se jäikin projektikohtaisten viestien varjoon. Ideaalitulanteessa organisaatiossa yleisesti nähtäisiin myös jokaisen arkityön linkki näihin tavoitteisiin, mutta nykytilanteessa organisaatiossa koettiin joissain tapauksissa vain projektityön johtavan kohti näitä tavoitteita, jolloin oman työn linkittäminen organisaation strategisiin tavoitteisiin oli huomattavasti vaikeampaa erityisesti tapauksissa, joissa työntekijä ei kuulunut mihinkään strategisen projektin projektitiimiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni tarkastelee strategisen johtamisen ja projektiportfolion välistä suhdetta. Tutkimukseni ensimmäisenä tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, miten kohdeorganisaation ylin johto ja projektinvetäjät kokevat projektiportfolion ja strategisen johtamisen linkittyvän toisiinsa. Tutkimukseni toinen tavoite on testata Meskendahlin (2010) mallia ja havainnollistaa sen toteutumista kohdeorganisaatiossa. Tutkimuskysymykset ovat, millaisena strategisen johtamisen työkaluna projektiportfolion hallinta näyttäytyy tutkimuksessa tunnistettujen projektiportfolion hallinnan roolien kautta ja miten Meskendahlin malli auttaa ymmärtämään strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan ilmiöiden välistä vuorovaikutusta kohdeorganisaatiossa.

6.1 Projektiportfolio vaikuttavana ja aktiivisena strategisen johtamisen työkaluna

Projektiportfolion hallinta näyttäytyy organisaatiossa käytännönläheisenä strategian toteuttamisen välineenä, joka tuo strategian lähelle operationaalista tekemistä. Toisaalta projektiportfolion hallinta on myös strategisen ohjaamisen työkalu, jonka myötä organisaatiossa voidaan kuvailla ja tarkastella organisaation toteutuvaa strategiaa ja erityisesti sen etenemistä ja suunnitelmanmukaista tavoitteiden saavuttamista. Kohdeorganisaatiolle projektiportfolion hallinta on vahvin aktiivisesti esillä oleva strategisen johtamisen väline. Koska projektiportfolio on integroitu niin vahvasti organisaation päivittäiseen toimintaan, projektiportfolion hallinta mahdollistaa strategiaan liittyvän ajankohtaisen viestinnän hallituksen, johtoryhmän, projektinvetäjien ja muun organisaation välillä.

Tutkimuksen tulokset kuitenkin selkeästi tuovat esiin, että projektiportfolion hallinta ei nykyisellään ole riittävän laaja työkalu, jotta sitä voitaisiin hyödyntää ainoana strategisen johtamisen välineenä, vaan organisaation tulisi korostaa viestinnässään koko organisaation strategian näkökulmaa. Projektiportfolio koetaan rakenteensa puolesta standardisoituna, mikä luo positiivista systemaattisuuden tunnetta mutta näkyy negatiivisesti portfolion huonona kykyinä mukautua erilaisiin projekteihin. Osittain projektiportfolion hallinta näyttäytyy yksinkertaisena ja helposti ymmärrettävänä prosessina, mutta projektiportfolion projektien valinta näyttäytyy erityisesti projektinvetäjille epäselvänä kokonaisuutena.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen keskeiset tulokset mahdollistavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamisen suhteellisen kattavasti. Projektiportfolion hallinta näyttäytyy

kohdeorganisaatiossa käytännönläheisenä, vaikuttavana, toimintaa ohjaavana ja aktiivisena strategisen johtamisen työkaluna, jonka kautta olisi kuitenkin mahdollisuus viestiä nykyistä laajemmin ja monipuolisemmin organisaation strategiasta ja strategiaprosessista. Tämä viestintä olisi toteutettava vähentämättä projektiportfoliossa kuvattujen projektien merkitystä, sillä itsessään projekteja kuvaava tieto koetaan organisaatiossa hyödylliseksi. Jos projektiportfolion hallinnasta haluttaisiin kehittää täysipainoisempi strategisen viestinnän työkalu, olisi sen sisällössä korostettava organisaation laajuisia strategisia tavoitteita, jotta organisaation strategisen johtamisen koettaisiin olevan tasapainossa.

6.2 Meskendahlin mallin toteutuminen kohdeorganisaatiossa

Tämän tutkimuksen toisena tavoitteena on testata ja havainnollistaa Meskendahlin (2010) mallin toteutumista tapaustutkimuksen kautta. Projektiportfolion ja strategian yhteys on kohdeorganisaatiossa selkeä, mikä tukee yleisesti Meskendahlin mallia. Johtoryhmän jäsenet kokevat, että organisaation strategia vaikuttaa oleellisesti projektiportfolion rakenteeseen, ja projektinvetäjät kokevat projektiportfolion rakenteen ilmentävän organisaation strategiaa ja viestivän siitä. Kaikissa haastatteluissa nousi myös esille projektiportfolion onnistumisen selkeä suhde liiketoiminnan menestymiseen, mikä on Meskendahlin mallin keskeinen väittäjä. Alla tarkastelen jokaisen neljän riippuvuussuhteen ja siten Meskendahlin mallin väittämien toteutumista kohdeorganisaatiossa, jotta tutkimuskysymykseen vastaaminen tarkasti olisi mahdollista.

Ensimmäinen väittäjä

Meskendahlin mallin ensimmäisen väittämän mukaan projektiportfolion menestyminen riippuu sen sisältämien projektien menestymisen keskiarvosta, projektiportfolion tasapainosta, strategisesta yhtenäisyydestä ja synergioiden hyödyntämisen asteesta. Projektien menestyminen portfolion sisällä nähdään kohdeorganisaatiossa keskeisenä projektiportfolion menestymisen mittarina. Projektien onnistumisen kriteereinä nähdään erityisesti aikatauluissa pysyminen ja projektien kyky toteuttaa niille asetetut tavoitteet, mikä tukee Meskendahlin määrittelyä. Toisaalta Meskendahl korostaa projektien onnistumisen arvioinnissa myös budjetissa pysymistä, joka ei taas kohdeorganisaatiossa nouse lainkaan esille projektin onnistumisen kriteerinä.

Aineistosta ei nouse esille portfolion tasapainottaminen jatkuvan kassavirran ja projekteihin kohdistuvan resurssien allokoinnin välillä eikä riskitason arviointi olemassa olevien ja uusien teknologioiden välillä, joten Meskendahlin ajatus projektiportfolion tasapainottamisesta ei esiinny

tämän tutkimuksen tuloksissa. Meskendahlin kuvailemat tasapainottamisen keinot eivät kuitenkaan poikkea merkittävästi haastateltavien esiin tuomista teemoista, jolloin aihepiirin voidaan nähdä olevan validi myös tässä tutkimusympäristössä. Strateginen yhtenäisyys puolestaan nousee esille aineistosta: Projektinvetäjät kokevat, että resurssien allokointi tukee strategisten projektien toteuttamista ja on linjassa organisaation koetun strategian kanssa. Synergioiden hyödyntäminen ei nouse esiin kohdeorganisaatiossa: Projektiportfolion tarjoaman läpinäkyvyyden kautta olisi mahdollista hyödyntää yhden työntekijän asiantuntijuutta muissa projekteissa, mutta tällaista toimintaa ei mainittu tapahtuneen.

Tulokset tukevat Meskendahlin riippuvuussuhdetta, jonka mukaan projektiportfolion menestyminen vaikuttaa positiivisesti liiketoiminnan menestymiseen, joka koostuu taloudellisesta menestyksestä ja pitkän aikavälin hyötyjen luomisesta. Kohdeorganisaatiossa projektiportfolion menestymisellä nähdään olevan selkeä positiivinen vaikutus liiketoiminnan menestymiseen. Sekä johtoryhmä että projektinvetäjät kokevat, että taloudellisten kvantitatiivisten tavoitteiden lisäksi organisaatio tavoittelee myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstötyytyväisyyttä. Jos nämä ominaisuudet oletetaan Meskendahlin mallin käsitykseen pitkän aikavälin hyödyistä, kohdeorganisaation tulokset tukevat Meskendahlin mallia tältä osin. Meskendahlin mallin ensimmäisen väittämän heijastaminen tuloksiin auttaa ymmärtämään, kuinka paljon painoarvoa portfolioon määritellyt projektit saavat kohdeorganisaatiossa. Projektien nähdään vahvasti toteuttavan strategiaa ja olevan strategian mukaisia, vaikka ne epäonnistuisivat. Yksi organisaation keskeisimmistä tavoista allokoida resursseja on resurssien sitouttaminen projektiportfolion projekteihin, mikä myös korostaa projektien strategista merkitystä.

Toinen väittämä

Kohdeorganisaatiossa koetaan, että kaikki Meskendahlin (2010, 813) mallin toisen väittämän käsitteet, portfolion yhtenäisyys, integraatio, formalisoituneisuus ja huolellisuus, vaikuttavat projektiportfolion muotoiluun ja että projektiportfolion muotoilu vaikuttaa projektiportfolion onnistumiseen. Projektiportfolio on integroitunut erityisesti johtoryhmän toimintaan, ja johtoryhmällä nähdään olevan suurin valta projekteihin liittyvien päätösten tekemisessä. Projektiportfolion nähdään olevan myös melko vahvasti integroitunut organisaatioon, sillä projektiportfolion projektit koskettavat suoraan useita eri funktioita. Toisaalta integraatiossa koetaan myös olevan kehitystä kaipaavia ulottuvuuksia, sillä jokaisen työntekijän työllä ei vielä koeta olevan suoraa linkkiä organisaation viestittyyn strategiaan.

Projektiportfolion formaaliuden yhteydessä tulee esille kaksi erilaista näkökulmaa. Projektiportfolion halutaan olevan formaali, jotta se voisi tarkastella objektiivisesti ja systemaattisesti toimintaa, mutta liika formaalius tekee portfoliosta mukautumattoman. Projektiportfolion huolellisuus sai aikaan paljon keskustelua haastatteluiden aikana. Kukaan haastateltavista ei ole täysin varma, että nykyiset valitut projektit olisivat täysin oikeat nykyiseen organisaation ja toimintaympäristön tilanteeseen nähden. Aktiivista keskustelua projekteista kaivataan sekä johtoryhmän jäsenten että organisaation ja johtoryhmän välille. Markkinoiden koetaan elävän toimialalla niin nopeasti, että tämän keskustelun tulisi olla luonteeltaan jatkuvaa ja proaktiivista.

Meskendahlin toinen väittämä auttaa ymmärtämään, että projektiportfolion nykyisestä systemaattisuudesta pidetään organisaatiossa. Projektiportfolion koetaan olevan keskeinen strategian toteuttamisen väline, joten sen halutaan myös antavan yhtenäisen, formaalin ja huolellisen vaikutelman. Projektiportfoliolta kaivataan huolellisia perusteluja ja syy-seuraussuhteiden hahmottamista, jotta esimerkiksi projektinvetäjät voivat täysin luottaa omien projektiansa hyödyllisyyteen ja strategianmukaisuuteen. Projektiportfolion haluttaisiin myös olevan täysin integroitunut organisaation toimintaan. Oma työ halutaan pystyä linkittämään projektiportfolioon ja siten organisaation strategiaan mahdollisimman välittömästi. Projektiportfolion kautta muodostetaan käsitystä omasta roolista ja näin ollen epäselkeys oman työn linkittyvyydestä projektiportfolioon saattaa lisätä epävarmuutta myös oman työn laajemmasta merkityksellisyydestä.

Kolmas väittämä ja neljäs väittämä

Meskendahlin (2010, 814) kolmas väittämä, eli strategisen orientaation luokittelu ja vaikutus projektiportfolion rakenteeseen, ei nouse kokonaisuena aineistosta esille. Yksi strategisen orientaation luokka, riskinottohalukkuus, kuitenkin mainitaan kahdessa haastattelussa: Osa projektinvetäjistä kokee organisaation ottaneen onnistuneita riskejä alkuaikoina ja kaipaa selvennystä sille, millainen organisaation nykyinen ajattelumalli riskien suhteen on. Tällainen riskejä käsittelevä strateginen orientaatio saattaa siis tosi asiassa vaikuttaa organisaation operatiivisessa toiminnassa tai projektiportfolion rakenteessa, mutta sen olemassaolo ei kuitenkaan nouse selkeästi haastatteluaineistosta esille. Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella voidaan ainoastaan todeta, että tutkimuksen tulokset eivät suoraan implikoi puolesta tai vastaan, että organisaatiolla olisi strategista orientaatiota tai että sillä olisi merkitystä projektiportfolion rakenteeseen. Neljännen väittämän ajatus strategisen orientaation kyvystä muokata projektiportfolion rakenteen ja projektiportfolion onnistumisen suhdetta ei nouse aineistosta esille.

Meskendahlin mallin kolmas ja neljäs väittäjä auttavat ymmärtämään, että organisaatiossa on tarve ymmärtää strategiaa laajasti. Organisaation strategian viestinnän kautta kaivataan laajempaa kvalitatiivista ymmärrystä siitä, millainen organisaation strategia kokonaisuudessaan on ja millaisiin oletuksiin se perustuu. Projektiportfolion hallinnan raportointi ei nykyisessä muodossaan vastaa näihin kysymyksiin tarpeeksi yleisellä tasolla. Kiinnostus nykyisen halutun riskitason ymmärtämiseen viittaa siihen, että haastateltavat kokevat organisaation muuttuneen viime aikoina ja esimerkiksi tämän vuoksi eivät koe olevansa täysin ajan tasalla strategiasta. Kun ottaa huomioon organisaation nopean kasvuvauhdin, epävarmuus strategian sisäistämisestä tuntuu loogiselta.

Kokonaisuudessaan

Tutkimukseni toinen tutkimuskysymys on, miten Meskendahlin malli auttaa ymmärtämään strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan ilmiöiden välistä vuorovaikutusta kohdeorganisaatiossa. Tarkastelin tätä tutkimuskysymystä testaamalla ja havainnollistamalla Meskendahlin mallin toteutumista kohdeorganisaatiossa. Erityisesti Meskendahlin malli auttaa ymmärtämään, että projektiportfolion projektit ohjaavat kohdeorganisaation toimintaa vahvasti myös aivan käytännön tasolla ja että tämän vuoksi projektiportfoliolta odotetaan asianmukaista systematiikkaa ja prosessinomaisuutta. Meskendahlin mallin kautta myös korostuu, että kohdeorganisaatiossa strategiaa halutaan ymmärtää laajasti ja oman työn merkityksellisyydestä strategiaan halutaan olla varmoja. Meskendahlin malli toimii kohdeorganisaatiossa yleisesti jäsentelevänä ja rakentavana kokonaisuutena, jonka vuorovaikutussuhteet kuvaavat pääosin realistisesti kohdeorganisaatiota.

6.3 Kolme kehitysehdotusta kohdeorganisaatiolle

Kohdeorganisaatiolle suunnatut keskeiset kehitysehdotukset kumpuavat strategista johtamista ja projektiportfolion hallintaa käsittelevistä haastatteluista ja aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta. Keskeiset kehitysehdotukset liittyvät strategian viestintään, projektiportfolion rakentamisen prosessikuvaukseen ja laajennetun projektiportfolion luomisprosessin testaamiseen johtoryhmän tasolla.

Tutkijana suosittelen, että kohdeorganisaatiossa lisättäisiin organisaation pitkän aikavälin strategiaa koskevaa kokonaisvaltaista viestintää. Lähes kaikki projektinvetäjät ja osa johtoryhmästä kokevat, että yleisesti strategiaa käsittelevää tietoa ei ole tällä hetkellä tarpeeksi saatavilla organisaatiossa ja että tällaisen tiedon saataville tuominen saattaisi sekä tyydyttää työntekijöiden tiedonjanoa että auttaa

heitä tekemään työssään organisaation strategian mukaisia päätöksiä ja priorisointeja. Strategiaa koskevaa viestintää voitaisiin lisätä esimerkiksi joko luomalla uutta viestintää, jossa organisaatio käsittelee pääpiirteittäin seuraavien vuosien strategiaa, tai laajentamalla nykyistä raportointia niin, että säännöllinen raportti käsittelee strategiaa myös muuten kuin projektien osalta. Raportissa voitaisiin korostaa yksittäisten projektien tavoitteiden sijaan laajempia organisaation tavoitteita.

Toinen kehitysehdotus käsittelee projektiportfolion rakentumisen prosessia. Erityisesti projektinvetäjät kokevat, että projektiportfolion rakentumisen prosessi organisaatiossa ei ole heille selkeä, vaan projektiportfolion rakentumiseen liittyvät aikataulut ja vastuut koetaan epämääräisinä. Portfolioon tehtäviä projektivalintoja ei ole heidän näkökulmastaan perusteltu selkeästi, vaan projektit tulevat työntekijöiden tietoon vasta, kun valinnat on jo tehty. Näiden havaintojen myötä tutkijana suosittelen strategisen projektiportfolion rakentumisen prosessin selkeyttämistä. Prosessikuvaus tai vastaavanlainen selvitys projektien valintoihin liittyvistä aikatauluista ja vastuista vähentäisi projektivalintojen yllättävyyttä projektinvetäjille. Projektivalintojen jälkeen alkava projektiportfolion hallinnan säännöllinen prosessinomainen raportointi koetaan nykyisellään selkeänä ja helposti ymmärrettävänä.

Kolmas kehitysehdotus liittyy johdon suorittamaan projektiportfolion määrittelyprosessiin. Nykyinen vuosittainen luomisprosessi on kestoaltaan suhteellisen lyhyt ja perustuu suurimmaksi osin johtoryhmän jäsenten itsenäiseen vastuuseen määrittellä heidän funktioitaan koskevat projektit seuraavalle vuodelle. Prosessin nopeuden vuoksi projektivalintoja ei laajasti työstetä yhdessä johtoryhmän tasolla. Tutkijana koen, että projektiportfolion rakentaminen on tehokkainta juuri johtoryhmän tasolla, sillä tällöin johtoryhmä asiantuntevana ammattilaisten joukkona voi pyrkiä varmistamaan, että valitut projektit eivät tarkastele organisaation toimintaympäristöä liian rajatusta näkökulmasta vaan muodostavat strategiaan nähden tasapainoisen ja relevantin kokonaisuuden. Kun johto toimii ryhmänä, yksilön näkökulma tai subjektiivinen kokemus ei saa liiallista painoarvoa, mutta organisaatiosta kumpuavat uudet ideat pystytään silti huomioimaan tehokkaasti. Projektikokonaisuuden tarkastelun lisääminen johtoryhmässä kirkastaisi myös entuudestaan johtoryhmän yhteistä näkemystä operationaalisesta projektitoiminnasta. Tämä ehdotus voidaan nähdä enemmänkin toiminnan jatkojalostamisena kuin puutteen tai heikkouden kehittämisenä, sillä nykyinen projektiportfolio koettiin haastatteluissa toimivaksi ja relevantiksi kokonaisuudeksi.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tulokset esittivät projektiportfolion hallinnan monipuolisena organisaation ohjaamisen työkaluna, jonka käytännönläheisyys oli sekä sen vahvuus että heikkous. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tarkastella muiden organisaatioiden projektiportfolion hallinnan mekanismien erityispiirteitä. Toisaalta myös kvantitatiivinen yhtä organisaatiota käsittelevä kyselyaineiston tutkimus, joka tarkastelisi organisaatiossa koettuja strategisen johtamisen keinoja ja työkaluja, täyttäisi aiemmassa kirjallisuudessa havaittua tapaustutkimusten tutkimusaukkoa.

Tämän tutkimuksen tulokset tukivat pääpiirteittäin Meskendahlin (2010) mallia. Malli kaipaa kuitenkin vielä jatkotutkimuksia ja erityisesti empiiristä testausta sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen kautta. Erityisesti Meskendahlin mallin kolmas ja neljäs väittämä, joita tämän tutkimuksen tulokset eivät aktiivisesti puolla, kaipaavat lisää havainnointia ja testausta. Meskendahlin malli edustaa uudempaa tutkimusta, joka käsittelee projektiportfolion hallintaa merkityksellisenä organisaation strategian jalkauttamisen välineenä, kun taas vanhempi tutkimuskirjallisuus ymmärtää projektiportfolion hallinnan operatiivisemmalla tasolla. Olisi mielenkiintoista tarkastella, ymmärretäänkö projektiportfolio kuitenkin käsitteellisesti samalla lailla sekä uudemmassa että vanhemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Tähän liittyen myös projektiportfolion onnistumisen kriteerit, jotka eivät tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa näyttäytyneet Meskendahlin mallin mukaisina, olisivat mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Alkhafaji, A. 2013. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. New York: Routledge.
- Andrews, K. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. Toinen painos. Dow Jones-Irwin.
- Anttila, P. 2000. *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Kolmas painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 120–135.
- Archer, N.P. & Ghasemzadeh, F. 1999. An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207–216.
- Archer, N.P. & Ghasemzadeh, F. 2004. Project Portfolio Selection and Management. Teoksessa Morris, P., Pinto, J. (toim.) *The Wiley Guide to Managing Projects*. New York: John Wiley & Sons Inc., 237–255.
- Benko, C. & McFarlan, F. 2003. *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*. Harvard Business Press.
- Bettis, R., Gambardella, A., Helfat, C. & Mitchell, W. 2015. Qualitative empirical research in strategic management. *Strategic Management Journal*, 36(5), 637–639.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. 1995. The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 73(4), 57–71.
- Brennan, L., & Faye, S. 2014. *Strategic Management: A Practical Guide*. Business Expert Press.
- Bryson, J., & Bromiley, P. 1993. Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects. *Strategic Management Journal*, 14(5), 319–337.
- Capron, L., & Mitchell, W. 2009. Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal. *Organization Science*, 20(2), 294–312.
- Carroll, J., & Johnson, E. 1990. *Decision research: a field guide*. Newbury Park, Kalifornia: SAGE Publications.
- Cool, K. & Schendel, D. 1988. Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*, 9(3), 207–223.
- Cooper, R., Edgett, S. & Kleinschmidt, E. 1999. New product portfolio management: practices and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 333–351.
- Cooper, R., Edgett, S. & Kleinschmidt, E. 2001. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management*, 31 (4), 361–380.
- Courtney, R. 2002. Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations. *Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations*, 5. Lontoo: Psychology Press. 8.

- Covin, J. & Covin, T. 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35–51.
- Band, D. & Scanlan, G. 1995. Strategic control through core competencies. *Long Range Planning*, 28(2), 102–114.
- Davidson Frame, J. 2012. Mastering project portfolio management: A systems approach to achieving strategic objectives. *Project Management Journal*, 43(6), 112–121.
- de Klyuver, C. & Pearce, J. 2015. *Strategic Management: An Executive Perspective*. Business Expert Press. 1–20.
- Denzin, N. & Lincoln Y. 2005. *The sage handbook of qualitative research*. Kolmas painos. Lontoo: Sage Publications.
- Dietrich, P. & Lehtonen, P. 2005. Successful management of strategic intentions through multiple projects—reflections from empirical study. *International Journal of Project Management*, 23, 386–391.
- Elonen, S. & Arto, K. 2003. Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395–402.
- Englund, R. & Graham, R. 1999. From experience: linking projects to strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 52–64.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2011. *Qualitative methods in business research*. Lontoo: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino, 219–222.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Flick, U. 1998. *An introduction to qualitative research*. London: Sage, 222–224.
- Fricke, S., Shenhar, A., Technol, S., Bloomington, M. 2000. Managing multiple engineering projects in a manufacturing support environment. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(2), 258–268.
- Gillham, B. 2010. *Case study research methods*. Iso-Britannia: Continuum, 1–10.
- Grbich, C. 1999. *Qualitative research in health*. Sydney: Allen and Unwin, 5–25.
- Grönfors, M. 2011. *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. Hämeenlinna: So-Fia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka, 22;94.

- Heising, W. 2012. The integration of ideation and project portfolio management – A key factor for sustainable success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 582-595.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. Kuudes painos. Helsinki: Tammi.
- Hrebiniak, L. 2006. Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31.
- Hyväri, I. 2014. Project Portfolio Management in a Company Strategy Implementation, a Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 19, 229–236.
- Johnson, L. 2004. Execute your strategy – without killing it. *Harvard Management Update*, 9(12), 3–6.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen E. 2012. *Kategoriat, kulttuuri ja moraalit*. Tampere: Vastapaino.
- Jonas, D. 2010. Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International Journal of Project Management*, 28(8), 818–831.
- Kaiser, M., El Arbi, F. & Ahlemann, F. 2015. Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 33(1), 126–139.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2006. How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84(3), 100–109.
- Killen, C., Jugdev, K., Drouin, N. & Petit, Y. 2012. Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International Journal of Project Management*, 30(5), 525–538.
- Killen, C., Hunt, R. & Kleinschmidt, E. 2008. Project portfolio management for product innovation. *International Journal of Quality and Reliability*, 25, 24–38.
- Kirk, J. & Miller, M. 1986. *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, Kalifornia: Sage, 29–30.
- Knight, G. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213–225.
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. & Gemünden, H. 2017. The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management*, 35(4), 557–570.
- Korhonen, T., Laine, T. & Martinsuo, M. 2014. Management control of project portfolio uncertainty: A managerial role perspective. *Project Management Journal*, 45(1), 21–37.

- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9–38.
- Löwstedt, M., Räisänen, C. & Leiringer, R. 2018. Doing strategy in project-based organizations: Actors and patterns of action. *International Journal of Project Management*, 36(6), 889–898.
- Mahoney, J. & Pandian, J. 1992. The resourcebased view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Maniak, R., & Midler, C. 2014. Multiproject lineage management: Bridging project management and design-based innovation strategy. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1146–1156.
- Mankins, M. & Steele, R. 2005. Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 64–72.
- Martinsuo, M, 2013. Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794–803.
- Merriam, S. 1991. *Case study research in education*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Meskendahl, S. 2010. The influence of business strategy on project portfolio management and its success: a conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 28(8), 807–817.
- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Met help.
- Mikkola, J. 2001. Portfolio management of R&D projects: implications for innovation management. *Technovation*, 21(7), 423–435.
- Miller, D. & Friesen P. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1–25.
- Mintzberg, H. 1987. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65–75.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Basic Books.
- Mirabeau, L. & Maguire, S. 2014. From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202–1229.
- Morgan, M., Levitt, R. & Malek, W. 2007. *Executing your strategy: How to break it down and get it done*. Harvard Business School Press.
- Morgan, R. & Strong, C. 2003. Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163–176.
- Morris, P. & Jamieson, A. 2005. Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, 36(4), 5–18.
- Muralidharan, R. 1997. Strategic control for fast-moving markets: updating the strategy and monitoring performance. *Long Range Planning*, 30, 64–73.

- Müller, R., Martinsuo, M., Blomquist, T., Samhällsvetenskapliga fakulteten, Handelshögskolan vid Umeå universitet (USBE) & Umeå universitet. 2008. Project portfolio control and portfolio management performance in different contexts. *Project Management Journal*, 39(3), 28–42.
- Nag, R., Hambrick, D. & Chen, M.-J. 2007. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955.
- Niiniluoto, I. 2002. *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 22–25.
- Nummenmaa, T. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. Porvoo: WSOY, 203.
- Ozguler, I. & Yilmaz, S. 2017. Develop breakthrough competence for managing change through strategic project management office. Teksti: 12th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT). 5.-8.9.2017. 83–86.
- Paavola, S. 2009. *Abduktiivinen argumentaatio – hypoteesien hakemisen ja keksimisen välittyneet strategiat*. Teksti: Suomalainen argumentaatio tutkimus –konferenssi, 26.- 27.11.2009. Turun yliopisto, Turku, 1–8.
- Park, S., Hartley, J. & Wilson, D. 2001. Quality management practices and their relationships to buyer's supplier ratings: a study in the Korean automotive industry. *Journal of Operations Management*, 19(6), 695–713.
- Patanakul, P. 2015. Key attributes of effectiveness in managing project portfolio. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1084–1097.
- Patanakul, P. & Shenhar, A. J. 2012. What project strategy really is: The fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4–20.
- Petro, Y. & Gardiner, P. 2015. An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1717–1729.
- Pierce, D. 2013. *Project scheduling and management for construction*. Neljäs painos. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- PMI, 2013. *The Standard for Portfolio Management*. Kolmas painos. Project Management Institute, Newtown Square.
- Porter, M. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Poskela, J., Dietrich, P., Berg, P., Artto, K. & Lehtonen, T. 2005. *Integration of strategic level and operative level front-end innovation activities*. Teksti: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, Portland, Oregon. 31.7.-4.8.2005. Anderson, T., Daim, T. U. & Kocaoğlu, D. F. (toim.). Portland, Oregon: Portland State University, 197–211.
- Rijke, J., van Herk, S., Zevenbergen, C., Ashley, R., Hertogh, M. & ten Heuvelhof, E. 2014. Adaptive programme management through a balanced performance/strategy oriented focus. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1197–1209.

- Robins, J. A. & Wiersema, M. 2003. The measurement of corporate portfolio strategy: Analysis of the content validity of related diversification indexes. *Strategic Management Journal*, 24(1), 39–59.
- Schendel, D. & Hofer, C. 1979. Introduction. Teoksessa Schendel, D. & Hofer, C. (toim.) *Strategic management*. Boston-Toronto: Little, Brown, 1–22.
- Schreyögg, G. & Steinmann, H. 1987. Strategic control: a new perspective. *Academy of Management Review*, 12(1), 91–103.
- Shenhar, A. 2004. Strategic project leadership toward a strategic approach to project management. *R&D Management*, 34(5), 569–578.
- Shenhar, A., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. 2001. Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34 (6), 699–725.
- Slater, S., Olson, E. & Hult, G. 2006. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27 (12), 1221–1231.
- Srivannaboon, S. & Milosevic, D. 2006. A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 493–505.
- Talke, K. 2007. How a corporate mindset drives product innovativeness. *Journal of Business Economics / Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue 2, 45–68.
- Talke, K. & Hultink, E. 2010. The impact of the corporate mind-set on new product launch strategy and market performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27 (2), 220–237.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teller, J., Unger, B., Kock, A. & Gemünden, H. 2012. Formalization of project portfolio management: The moderating role of project portfolio complexity. *International Journal of Project Management*, 30(5), 596–607.
- Travers, M. 2001. *Qualitative research through case studies*. Lontoo: Sage, 5–13.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos. ed.)*. Helsinki: Tammi.
- Unger, B., Gemünden, H. & Aubry, M. 2012. The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608–620.
- Venkatraman, N. 1989. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942–962.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

- Yin, R. 2003. *Case study research: design and methods*. Kolmas painos. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications.
- Yin, R. 2008. *Case study research: design and methods*. Neljäs painos. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications, 1–53.
- Yin, R. 1994. *Case Study Research*. Design and methods. Newbury Park: SAGE.
- Young, M., Young, R., Jordan, E. & O'Connor, P. 2012. Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in new public management. *International Journal of Project Management*, 30(8), 887–900.
- Zirger, B. & Maidique, M. 1990. A model of new product development: an empirical test. *Management Science*, 36 (7), 867–884.

Sähköiset lähteet

- Mayring, P. 2014. *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt. <<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>> (Viitattu 28.02.2019.)
- Nobel Media AB 2019. Harry M. Markowitz – Biographical. <<https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1990/markowitz/biographical/>> (Viitattu 26.01.2019.)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 05.02.2019.)

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelut

Lista haastatteluista:

- Projektinvetäjä 1, 4.2.2019, kesto 40 minuuttia 59 sekuntia
- Johtoryhmän jäsen 1, 4.2.2019, kesto 41 minuuttia 55 sekuntia
- Johtoryhmän jäsen 2, 6.2.2019, kesto 34 minuuttia 39 sekuntia
- Johtoryhmän jäsen 3, 6.2.2019, kesto 30 minuuttia 45 sekuntia
- Projektinvetäjä 2, 13.2.2019, kesto 39 minuuttia 50 sekuntia
- Projektinvetäjä 3, 14.2.2019, kesto 36 minuuttia 44 sekuntia
- Projektinvetäjä 4, 15.2.2019, kesto 35 minuuttia 10 sekuntia
- Johtoryhmän jäsen 4, 15.2.2019, kesto 40 minuuttia 54 sekuntia
- Projektinvetäjä 5, 15.2.2019, kesto 31 minuuttia 24 sekuntia

LIITE 2 Haastattelurunko

Teema 1: Strateginen johtaminen

1. Miten kuvailisit lyhyesti strategista johtamista organisaatiossasi?
 - a. Mihin strateginen johtaminen pyrkii?
 - b. Miten strateginen johtaminen toteutuu?
2. Miten strategiaa toteutetaan organisaatiossa?
3. Mikä organisaatiossa koetaan onnistumiseksi strategian toteuttamisessa? (strategian onnistumisen legitimaatio)

Teema 2: Projektiportfolio

4. Miten kuvailisit lyhyesti projektiportfolion hallintaa organisaatiossasi?
 - a. Mihin projektiportfolion hallinta pyrkii?
 - b. Mitä arvoa projektiportfolion hallinta tuottaa?
5. Miten projektiportfolion tavoitteet asetetaan?
 - a. Tulisiko strategian näkyä projektiportfolion tavoitteissa?
 - b. Jos kyllä, miten voit varmistua siitä, että strategia näyttäytyy projektitasolla?
 - c. Mitä voit tehdä sen edistämiseksi?
6. Mikä organisaatiossa koetaan onnistumiseksi projektissa? (Projektin onnistumisen legitimaatio)

Teema 3: Strateginen johtaminen ja projektiportfolio

7. Onko strategisen johtamisen ja projektiportfolion hallinnan välillä mielestäsi vuorovaikutusta?
 - a. Jos on, millaista?
 - b. Jos on, näetkö projektiportfolion hallinnan olevan osa strategista johtamista?
 - c. Koetko, että menestymisellä projektiportfolion projekteissa on merkitystä liiketoiminnan menestymiseen?

Strategian ajatellaan yleisesti kuvaavan laajalla tasolla organisaation toimintaa erityisesti johdon näkökulmasta. Projektit taas saattavat olla välillä hyvinkin nopeita, intensiivisiä kokonaisuuksia.

8. Miten koet erilaisten aikajänteiden vaikuttavat projektien kykyyn toteuttaa strategiaa?
(Erlaiset institutionaaliset logiikat)