

Aapo Peltomäki

# **STRATEGIAPROSESSI SUURISSA SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ:**

Strategia käytäntönä -tutkimuksen näkökulma

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro Gradu – tutkielma  
Ohjaaja: Kalle Pajunen  
Elokuu 2024

# TIIVISTELMÄ

Aapo Peltomäki: Opinnäytetyön otsikko  
Pro Gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden maisterin tutkinto-ohjelma, Yrityksen johtaminen  
Elokuu 2024

---

Tutkimus käsittelee strategiaprosessia suurissa suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksessa keskitytään strategiaprosessin vaiheisiin ja niiden toteutukseen, huomioiden myös muut strategiaprosessiin liittyvät teemat. Suurten suomalaisten yritysten strategiaprosessin tutkimuksessa on aukko, koska aihetta ei ole tutkittu prosessin näkökulmasta. Tutkimus pyrkii vastaamaan, miten suuret suomalaiset yritykset toteuttavat strategiaprosessin. Strategiaprosessin tarkastelu on tarpeellista strategia käytäntönä -tutkimuksen tarjoamien näkökulmien kautta, koska se antaa mahdollisuuden tarkastella yksityiskohtaisemmin laajan aiheen yksittäisiä osa-alueita.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu strategia käytäntönä -tutkimuksen kuudesta keskittymästä. Nämä keskittymät ovat toiminta, järjeistäminen, diskurssi, sosiomaterialiteetti, institutionaalisuus ja prosessi. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, joita tehtiin kahdeksan kappaletta suurten suomalaisten yritysten strategijohtajille tai strategiasta vastaaville johtajille. Tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla aineistoanalyysillä.

Tutkimuksen tuloksissa selviää strategiaprosessin pitävän sisällään neljä vaihetta. Strategiaprosessi alkaa nykytilan arvioinnista, josta siirrytään analyysivaiheeseen. Lopuksi suunnitellaan ja toteutetaan strategia. Strategiaprosessin aikana strategian toteuttajat kokevat positiivisia tunteita, lisäksi strategiaprosessiin mahtuu myös negatiivisia tunteita. Positiivisilla tunteilla on strategiaprosessia edistää vaikutusta, negatiiviset tunteet eivät saa aikaan vastaava vaikutusta. Strategiaprosessi pitää sisällään suuren määrän terminologiaa. Strategiaa luodaan pääasiassa toimistolla yhdessä ja yksin. Strategiaa lähestytään pehmeillä arvolla tai lukukeskeisesti. Lukukeskeisessä lähestymisessä paino on analyyseillä ja pehmeiden arvojen kautta lähestyttäessä on keskiössä ihmiset ja inhimilliset tekijät. Strategiaprosessi pitää sisällään rakentavaa keskustelua, kuitenkin myös rakentavan keskustelun haasteet tunnistetaan. Vaikeista aiheista keskusteleminen koetaan haastavana, varsinkin jos aihe on omalla vastualueella.

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta strategiaprosessin yrityksissä kestävä puolesta vuodesta vuoteen. Johtoryhmän työpajoilla edistetään strategiaprosessia. Strategiaprosessi pitää sisällään monitulkintaisia termejä, niistä kuitenkin pyritään hankkiutumaan eroon. Strategiaprosessi toteutetaan PowerPointin, Excelin ja Wordin avulla. SWOT-analyysi toimii strategisena työkaluna osana strategiaprosessia. Strategiaprosessia ei suurissa suomalaisissa yrityksissä arvioida sisäisesti, kuitenkin pörssiyritysten valmistamien strategiaa arvioidaan päivittäin pörssissä.

Avainsanat: Strategiaprosessi, strategia, strategia käytäntönä, suuret yritykset, sosiomaterialiteetti, prosessi, diskurssi, toiminta, järjeistäminen, institutionaalisuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	5
1.1 Tutkimuksen tausta .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	7
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset .....	8
1.4 Tutkimuksen eteneminen .....	9
2 STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ .....	10
2.1 Strategia käytäntönä tausta ja termit .....	10
2.1.1 Toiminta .....	10
2.1.2 Järkeistäminen .....	12
2.1.3 Diskurssi .....	19
2.1.4 Sosiomaterialiteetti .....	23
2.1.5 Institutionaalisuus .....	27
2.1.6 Prosessi .....	29
2.2 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto .....	31
3 METODOLOGIA .....	35
3.1 Tutkimusmenetelmät .....	35
3.2 Haastateltavien esittely .....	36
3.3 Aineiston keruu .....	37
3.4 Aineiston analysointi .....	38
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	40
4 TULOKSET .....	42
4.1 Toiminta .....	42
4.1.1 Strategiaproessin aikataulu .....	42
4.1.2 Strategiaproessin toteuttajat .....	43
4.1.3 Strategiaproessin suuntaviivat .....	47
4.1.4 Strategiaproessin vaiheet .....	48
4.1.5 Strategiaproessin vaiheiden haastavuus .....	51
4.2 Järkeistäminen .....	52
4.2.1 Merkityksen luonti .....	52
4.2.2 Tunteet .....	54
4.3 Diskurssi .....	55
4.3.1 Viralliset keskustelut .....	55
4.3.2 Keskustelut strategiaprosessissa .....	56

4.3.3 Strategiaprosessin termit .....	58
4.4 Sosiomaterialiteetti .....	60
4.4.1 Strategian luontipaikat.....	60
4.4.2 Strategiaprosessissa käytetyt teknologiat .....	61
4.4.3 Strategiset työkalut strategiaprosessissa.....	62
4.4.4 Symbolien merkitys.....	64
4.5 Institutionaalisuus .....	65
4.5.1 Lähestymistapa strategiaan .....	65
4.5.2 Strategiaprosessi verrattuna muihin .....	66
4.6 Prosessi .....	67
4.6.1 Organisaation keskustelutavat.....	67
4.6.2 Strategiaprosessin arviointi .....	69
4.6.3 Kulttuuri strategiaprosessissa.....	69
4.6.4 Strategiaprosessin esitykset.....	70
4.6.5 Yrityksen tilanteen vaikutus strategiaprosessiin .....	71
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	72
5.1 Tulosten yhteenveto .....	72
5.2 Tutkimuksen johtopäätökset .....	76
5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset .....	78
LÄHTEET .....	80
VIRALLISLÄHTEET .....	84
LIITTEET .....	85

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1: Tunnedynamiikat strategiaprosessissa .....	14
KUVIO 2: Keskijohdon diskursiivinen toiminta.....	18
KUVIO 3: Puhe strategisessa suunnittelussa .....	20
KUVIO 4: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	34
KUVIO 5: Tutkimuksen tulosten yhteenveto.....	75
TAULUKKO 1: Haastattelut.....	37
TAULUKKO 2: Otteita aineistoanalyysistä.....	39

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä tutkielma tarkastelee suurten suomalaisten yritysten strategiaprosessia strategia käytäntönä -tutkimuksen tarjoamista käsitteellisistä näkökulmista. Kyseisen näkökulman kautta pyritään luomaan kokonaisvaltainen kuva yrityksen strategiaprosessin toteuttamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Aihetta ei ole tutkittu aikaisemmin Suomessa kyseisestä näkökulmasta. Tutkimuksen avulla saadaan aikaan kuva, miten strategiaprosessi toimii suurissa suomalaisissa yrityksissä.

Strategiaprosessia on Suomessa tutkittu pääasiassa case-tutkimuksina yksittäisten organisaatioiden näkökulmasta, lisäksi aikaisemmat opinnäytetyöt ovat keskittyneet Pk-yrityksiin (ks. Koivuniemi 2022; Pohjola 2023). Näiden lisäksi on keskitytty strategisen johtamisen käytäntöihin (ks. Hietanen 2024). Aikaisempi tutkimus on keskittynyt yksittäisiin yrityksiin tai pk-yrityksiin, tästä syystä strategiaprosessin tutkimuksessa on selkeä tutkimusaukko suurien yritysten strategiaprosessissa ja sen toteutuksessa.

Tutkimuksellinen kiinnostus strategiaprosessiin juontaa juurensa ajatukseen, jossa toiset strategisointitavat ovat tehokkaampia kuin toiset, ja näin ollen tarjoavat yritykselle pitkällä aikavälillä parempaa menestystä. Johtajille kysymys, miten tehdä toimiva strategia, on korkealla keskeisten asioiden listalla. Pyrkimys löytää hyvän strategian teon periaatteet, onkin saanut paljon tukea ja kiinnostusta. (Szulanski, Porac ja Doz, 2005, xiii.) Strategiaprosessi pitää sisällään potentiaalisen kilpailuedulle, minkä takia se vaatii suunnittelua ja erityistä huomiota johtajilta. Korkean suorituskyvyn saamiseksi ylimmän johdon tulee tarjota selkeä strateginen suunta ja organisaation jäsenten on oltava aktiivisia strategian luomisessa. (Hart ja Banbury, 1994.) Tässä tutkimuksessa keskitytään juuri johtajien näkemyksiin strategiaprosessista.

Burgelmanin, Floydin, Laamasen, Mariteren, Vaaran ja Whittingtonin (2018) mukaan organisaatioissa on tapahtunut muutos markkinoiden muuttuessa globaaliksi, ja

lukemattomien mahdollisuuksien noustessa uusista teknologioista, varsinkin digitaalisista. Tämän muutoksen johdosta on oleellista tutkia strategiaprosessin tilaa tässä muuttuneessa maailmassa. Strategia käytäntönä -tutkimus tarjoaa näkökulmia teknologioiden tarkasteluun.

Park ja Paiva (2018) mukaan kansallisella kulttuurilla on merkittävä vaikutus strategiaprosessiin. Tästä syystä onkin keskeistä tutkia strategiaprosessia juuri suomalaisissa yrityksissä, jotta kansallinen kulttuuri ja yrityksen oma kulttuuri näkyy mahdollisimman selkeästi.

Johtoryhmä on keskeinen toimija strategiaprosessissa. Viime vuosien aikana yritykset, joiden johtoryhmässä on strategiajohtaja, ovat kasvaneet merkittävästi (Menz ja Scheef, 2014). Tästä syystä on keskeistä ottaa huomioon juuri strategiajohtajien näkökulma. Strategian vastuu voi olla myös muulla johtoryhmään kuuluvalla henkilöllä, riippuen miten yritys muodostaa johtoryhmän, esimerkiksi kehitysjohtajalla. Tämän tutkimuksen kannalta keskitytään johtoryhmän jäsenen, joka on vastuussa strategiasta.

Strategia käytäntönä-tutkimus on kasvanut huomattavasti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana ja tutkimuskenttään on muodostunut selkeitä keskittymiä. Kohtamäki, Whittington, Vaara ja Rabetino (2022) mukaan strategia käytäntönä keskittymät muodostuvat keskeisten tutkijoiden ympärille, toiminta keskittymä muodostuu Whittingtonin ja Jarzabkowskin ympärille, järkeistäminen muodostuu Balogunin ja Langleyn ympärille, diskurssi keskittymä muodostuu Vaaran ja Mantereen ympärille, sosiomaterialiteetti muodostuu Seidlin ja Orlikowskin ympärille, institutionaalisuus muodostuu Giddensin ja Suddabyn ympärille ja prosessi keskittymä muodostuu Mintzbergin ja Pettingrewin ympärille. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta keskeisimmät tutkijat ovat: Jarzabkowski, Whittington, Vaara ja Seidl, joiden tutkimuksiin teoreettinen viitekehys pohjautuu vahvimmin.

Kohtamäki ym. (2022) mukaan strategia käytäntönä -tutkimusta tulisi kehittää suuntaan, jossa keskittymien potentiaalit valjastetaan yhteen ja pyritään kehittämään sekä rikastamaan aihealueen tutkimusta. Prashantham ja Healey (2022) mukaan strategia

käytäntönä -tutkimuksessa tulisi jatkossa huomioida enemmän digitalisaation roolia strategiakäytännöissä sekä strategia käytäntöjen globaalia heterogeenisyyttä, josta on hyvin vähän tietoa. Tässä tutkimuksessa pyritään ottamaan huomioon digitalisaation roolia strategiaprosessissa sekä keskittymään juuri suomalaisten yritysten strategiaprosessiin.

Tämän tutkimuksen teoreettinen pohja koostuu useista keskeisistä tutkimuksista, jotka lähestyvät strategiaprosessia useista eri strategia käytäntönä -tutkimuksen näkökulmista. Keskittymät antavat mahdollisuuden tarkastella strategiaprosessin toteuttamista keskittymällä yksittäisiin osa-alueisiin. Ymmärtämällä yksittäisiä osa-alueita on mahdollista saada aikaan laajempi kokonaiskuva strategiaprosessista. Näkökulmat ovat valittu edustamaan strategia käytäntönä -tutkimuksen eri suuntauksia ja keskittymäalueita. Regner (2003) tutkimuksessaan tunnistaa johtajien kehittävän strategiaa induktiivisesti, että deduktiivisesti riippuen sijainnista organisaatiossa. Vaaran, Kleymannin ja Seristön (2004) korostavat strategiapuheen diskursiivisia elementtejä, joita tarkastelemalla on mahdollista ymmärtää paremmin strategiaan liittyviä käytäntöjä ja mikroprosesseja. Rouleau (2005) tutkimuksessaan nostaa esiin järkeistämisen ja merkityksellistämisen käytännön näkökulmasta, huomioiden rutiinit, keskustelut ja hiljaisen tiedon. Dameron, Lê ja LeBaron (2015) tuovat esiin viisi erilaista materiaalityyppiä, jotka ovat keskeisiä strategiatyössä. Jarzabkowski (2003) nostaa omassa tutkimuksessaan esiin, että keskittymällä strategiaan aktiivisena toimintana on mahdollista ymmärtää strategiatyön jatkuva tapahtuminen ja kehittyvä luonne. Nämä tutkimukset ja niiden aiheet luovat pohjaa tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan selkeä kuva, miten strategiaprosessi toteutetaan. Tutkimus tarkastelee strategiaprosessin kestoa ja aikaväliä jolle strategia luodaan suurissa suomalaisissa yrityksissä. Tämän lisäksi tarkastellaan strategiaprosessiin liittyviä haasteita. Tästä muodostuu tutkimuksen päätutkimuskysymys:

*Miten suuret suomalaiset yritykset toteuttavat strategiaprosessin?*

Tutkimuksen tavoitteena on luoda selkeä kuva, miten strategiaprosessi muodostuu ja toteutetaan. Tavoitteena on myös hahmottaa strategiaprosessin eri vaiheet suurissa suomalaisissa yrityksissä. Tämän lisäksi pyritään selvittämään ketkä strategiaprosessiin osallistuvat.

### 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Strategia voidaan määritellä lukuisilla eri tavoilla. Keskeistä strategialle on, että se on suunnitelma. Strategiassa määritellään ohjenuorat, joita noudattamalla saavutetaan pitkän aikavälin tavoitteet tulevaisuudessa. (Mintzberg, 1978.) Tässä tutkimuksessa strategian todetaan olevan yrityksen suunnitelma, jossa määritellään tulevaisuuden tavoitteet.

Strategiaprosessilla tarkoitetaan prosessia, jonka aikana yrityksessä tai organisaatiossa kehitetään pitkän aikavälin tavoitteet sekä strategia itsessään. Lisäksi strategiaprosessin aikana määritellään strategia ja aletaan toteuttamaan strategiaa. (Stammnitz, Frank, Kempf, Rapp ja Albers, 2023.) Strategiaprosessi voidaan tulkita koostuvan kolmesta pääelementistä: strategeista, ongelmasta ja toimintojen sarjasta, kuitenkin huomioiden prosessin aikana päätökset tekevät yksilöt (Hutzschenreuter ja Kleindienst, 2006). Strategiaprosessille on useita eri tulkintoja, tässä tutkimuksessa strategiaprosessi tarkoittaa kokonaisuutta, jonka aikana strategia luodaan ja viedään käytäntöön.

Tutkimuksessa suuryrityksellä tarkoitetaan Suomen kirjanpitolain mukaista määritelmää. ”Tässä laissa tarkoitetaan suuryrityksellä kirjanpitovelvollista, jolla sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy vähintään kaksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä: 1) taseen loppusumma 20 000 000 euroa; 2) liikevaihto 40 000 000 euroa; 3) tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 250 henkilöä.” (KPL 1:4 C §)

Tutkimus on rajattu käsittelemään suuria suomalaisia yrityksiä. Yrityksen tulee olla suomalainen ja täyttää kirjanpitolain mukainen suuren yrityksen määritelmä. Näin varmistetaan yritysten kokoluokan olevan riittävän lähellä toisiaan toimialasta riippumatta, jotta vertailu on mielekästä. Strategiaprosessia tarkasteltiin strategiajohtajien

näkökulmasta. Mikäli yrityksellä ei ole strategiajohtajaa, strategiaproessia tarkastellaan johtoryhmän jäsenen näkökulmasta, jonka vastuulle strategia kuuluu esimerkiksi toimitusjohtaja tai varatoimitusjohtaja. Haastateltava voi olla yrityksen, konsernin tai yksikön strategiajohtaja.

## **1.4 Tutkimuksen eteneminen**

Tutkimuksen ensimmäinen luku johdanto käsittelee tutkimuksen aihealueen taustaa ja miksi tämän aiheen tutkiminen on tärkeää. Lisäksi luvussa esitellään päätutkimuskysymys, käydään läpi tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset, sekä tutkimuksen eteneminen.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys strategia käytäntönä. Strategia käytäntönä -tutkimus jakautuu kuuteen osioon. Osioiden toiminta, järjeistäminen, diskurssi, sosiomaterialiteetti, institutionaalisuus ja prosessi. Niiden pohjalta muodostetaan teoreettisen viitekehysten yhteenveto osiossa tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen kolmannes luku pitää sisällään tutkimuksen metodologian. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina haastatteluina. Tutkimuksen aineisto analysoidaan teoriaohjaavalla analyysillä.

Tutkimuksen neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiiriset tulokset. Tulokset jakautuvat teorian mukaisesti kuuteen osioon. Tutkimuksen tulokset rakentuvat kahdeksassa strategiasta vastaavan johtajan haastattelusta.

Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset. Ensimmäisenä käsitellään tutkimuksen tulosten yhteenveto. Tämän pohjalta tehdään tutkimuksen johtopäätökset, jossa tutkimuksen tulokset yhdistetään teoreettiseen viitekehykseen. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.

## 2 STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ

### 2.1 Strategia käytäntönä tausta ja termit

Strategia käytäntönä -tutkimus (Strategy as practice) on vakiinnuttanut oman asemansa elinvoimaisena tutkimuskenttänä (Prashantham ja Healey, 2022). Strategia käytäntönä on muodostunut yhdeksi strategiatutkimuksen eloisimmista alueista viimeisen kahden vuosikymmenen aikana (Kohtamäki ym., 2022). Strategia käytäntönä voidaankin todeta olevan selkeästi kasvava ja keskeinen strategiateoria. Strategia käytäntönä keskittyy siihen, miten strategia syntyy eri toimijoiden vuorovaikutuksesta, missä kontekstissa sekä miten rakenteet ja yksilöiden toiminta muodostavat käytäntöjä (Jarzabkowski, 2003).

Käytäntötutkijat tutkivat, miten eri toimijoiden sosiaaliset ja fyysiset piirteet näkyvät jokapäiväisissä käytännöissä. Juuri nämä muodostavat toiminnan. (Jarzabkowski, 2003.) Paroutisin, Francon ja Papadopoulostin (2015) mukaan strategiset työkalut ovat olleet keskeisessä roolissa, kun strategisen johtamisen alaa on luotu ja vakiinnutettu. Juuri näiden rooli on yksi keskeinen osa sosiomaterialiteetti keskittymää.

Kohtamäki ym. (2022) tunnistavat kuusi keskittymää strategia käytäntönä -tutkimuksessa: toiminta (praxis), järkeistäminen (sensemaking), diskurssi (discourse), sosiomaterialiteetti (sociomateriality), institutionaalisuus (institutional) ja prosessi (process). Seuraavissa alaluvuissa syvennymme tämän jaon mukaisesti strategia käytäntönä -keskittymiin.

#### 2.1.1 Toiminta

Strategia käytäntönä -tutkimuksen suurin keskittymä on toiminta (Kohtamäki ym., 2022). Keskitymme tässä luvussa siihen, mitä toiminta tarkoittaa ja miten toimintaa sovelletaan. Kohtamäki ym. (2022) korostavatkin, että toiminta määritellään todelliseksi tekemiseksi, toisin kuin käytäntö; toiminta-käsitteessä termi vaihtuu subjektista verbiksi ja kuvaa itse tekemistä. Termien käytäntö ja toiminta välillä on merkittävä ero. Käytäntö tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta, jossa vuorovaikutuksen ja tulkintojen kautta strategia syntyy.

Toiminta taas tarkoittavaa aktiviteetteja, jolla strategisointi tehdään, kuten tavat tai sosiaalinen toiminta. (Jarzabkowski, 2003.) Käsitteelle toiminta on useita erilaisia määritelmiä, kuten edellä mainittiin. Kuitenkin keskeistä käsitteelle toiminta on tekeminen.

Strategia käytäntönä -tutkimuksen tutkijat ilmaisevat kiinnostuksen kohdistuvan strategisointiin (Strategizing) eikä niinkään strategiaan itsessään. Strategisoinnin osalle, joka keskittyy yksittäisiin yksityiskohtiin, kuten johtoryhmän tapaamisiin, on annettu tarkempi termi mikrostrategisointi (micro-strategizing). Toiminta-keskittymässä nojataan vahvasti empiriaan, jossa tarkastellaan oikeita strategisoinnin vaiheita. (Kohtamäki ym., 2022.) Mikrostrategisointi tunnistaa johtamistoimien olevan oleellisia yrityksen arvon toteutumisen kannalta (Johnson, Melin ja Whittington, 2003).

Kun strategiset toiminnot määritellään muodollisiksi toimintatavoiksi, voidaan tunnistaa myös muodollisen toiminnan lisäksi sosiaaliset ja tavanomaiset toimet, joiden kautta strateginen toiminta rakentuu (Jarzabkowski, 2003). Johnsonin ym. (2003) mukaan niin kaikki voimat kuin teotkin, jotka liittyvät strategiin toimiin tai muutokseen, tulevat esiin ihmisten teoista. Seidlin ja Whittingtonin (2021) mukaan toiminta ei tapahdu erikseen tai yksinään, vaan liittyvät aina muihin toimintoihin.

Johnsonin ym. (2003) mukaan osasta tutkimuksista selviää, että päälliköt voivat olla keskeisessä roolissa strategisoinnissa. Jarzabkowski ja Balogun (2009) empiirisessä tutkimuksessa selvisi, että vaikka keskijohto ovatkin läsnä tai osallistettu strategiakeskusteluissa, he saattavat tuntea olevansa keskustelun ulkopuolella, jos yksi osapuoli dominoi keskustelua.

Hendryn ja Seidlin (2003) mukaan organisaatioiden on vaikeaa luoda korkeatasoisia keskusteluja. Tämä tarkoittaa, että organisaatioiden on vaikea luoda tarvittavat toiminnot, jotta niillä olisi kykyä tehdä riittäviä muutoksia organisaatioon. Jarzabkowski (2003) mukaan teknisiä ja psykologisia työkaluja voidaan käyttää strategian luomiseen koordinoimalla, hallitsemalla resursseja ja tuomalla merkitystä strategialle. Työkaluilla

on käytännön merkitys, ja niitä voidaan käyttää eri tarkoitusten ja tavoitteiden välillä. Nämä luovat toiminnat, joilla strategia syntyy.

Jarzabkowski ja Balogunin (2009) mukaan, jotta strategisella suunnittelulla on vaikutusta koko organisaatioon, tulee se viedä koko organisaation eri yksikköjen läpi. Muutostilanteissa uusi toimitusjohtaja voi hyödyntää organisaation ulkopuolisia strategia rakenteita ja malleja, jotta saadaan aikaan tarpeeksi tehokkaat muutokset organisaation sisällä. Tämän avulla voidaan poistaa organisaation omat strategiset rakenteet ja toiminnot. Tätä kuitenkin pyritään välttämään. Tällaisissa tilanteissa saatetaan käyttää ulkopuolisia konsultteja helpottamaan strategista keskustelua. (Hendry ja Seidl, 2003.) Jarzabkowski ja Balogunin (2009) mukaan vahvoista ja kokeneista yksiköistä tulevat toimijat kokevat saman osallistumisen strategian suunnitteluun eksklusiivisena ja hallitsevana, toisin kuin heikommista ja kokemattomista yksiköistä tulevat, jotka hyväksyvät oman asemansa.

### **2.1.2 Järkeistäminen**

Kohtamäen ym. (2022) mukaan toinen keskittymä strategia käytäntönä -tutkimuksessa on järkeistäminen. Järkeistäminen keskittyy kognitioon ja tunteisiin strategiatyössä. Järkeistäminen korostaa henkilöiden subjektiivista tulkintaa. Järkeistämässä keskeistä on sosiaalinen rakenne strategian luomisessa ja muokkaamisessa sekä ymmärtämisessä. Järkeistämisen tutkimuksessa tyypillisesti keskitytään case-organisaatioihin tai muuten haetaan empiiristä lähestymistapaa. Gioian ja Chittipeddin (1991) mukaan järkeistäminen tarkoittaa merkityksen rakentamista ja uudelleen rakentamista osallistujien toimesta, kun he pyrkivät saamaan ymmärrystä strategiselle muutokselle. Merkityksellistäminen (sensegiving) taas tarkoittaa yritystä vaikuttaa muiden järkeistämiseen kohti haluttua uudelleenmäärittelyä. Nämä prosessit kulkevat sykleissä ja niihin osallistuu sekä ulkoiset että sisäiset sidosryhmät. Rouleau (2005) mukaan organisaatiot pyrkivät kohti avoimempaa ympäristöä. Tästä syystä johtajat ovat jatkuvasti tekemisissä organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kanssa.

Toimitusjohtaja ja johtoryhmä nähdään strategisen muutoksen fasilitoijina ja arkkitehteinä (Gioia ja Chittipeddi, 1991). Keski johdon hiljainen tieto, jota he käyttävät

omassa järkeistämässä ja merkityksellistämässä, tarjoaa strategisen voimavaran nykyisessä maailmassa, jossa arvonluonti on kiinni yksityiskohdista (Rouleau, 2005). Järkeistämisen teho riippuu, kenen toimesta se tehdään. Usein johtajilla on myös tiedossa konteksti, jossa järkeistämistä tehdään, eikä vain muodollinen valta. (Rouleau ja Balogun, 2011.) Järkeistämisen ja merkityksellistämisen avulla alkuperäinen hyvinkin abstrakti visio käy läpi muutoksia ja tulee paremmin määritellyksi. Tämän jälkeen johtoryhmä voi viedä tämän vision koko organisaatiolle ja sen sidosryhmille. (Gioia ja Chittipeddi, 1991.)

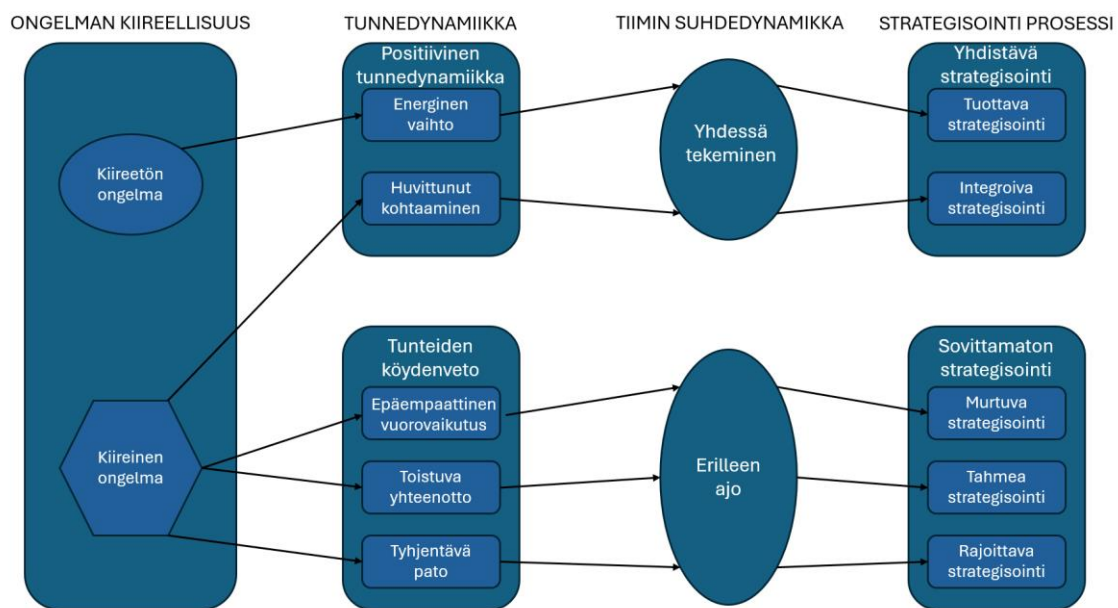
Järkeistämisen vaiheessa pyritään luomaan ymmärrystä tilanteesta, kun taas merkityksellistämisen vaiheessa pyritään vaikuttamaan muihin ja siihen, miten he järkeistävät muutoksen (Gioia ja Chittipeddi, 1991). Rouleau (2005) mukaan järkeistäminen ja merkityksellistäminen ovat muutakin kuin vain johdon luoma rakenne. Järkeistäminen ja merkityksellistäminen ovat jatkuvassa muutoksessa, kun toimijat tuovat omia kokemuksiaan niihin päivittäin.

Dameronin ja Torsetin (2014) mukaan strategit käyttävät strategisointia asemoidakseen itsensä avainasemaan strategiaprosessissa. Strategisessa muutoksessa järkeistämisen ja merkityksellistämisen prosessit tapahtuvat vastavuoroisesti peräkkäin ja päällekkäin. Muutosta tehdessä näitä prosesseja laajennetaan koskemaan ensin ylintä johtoa, jonka jälkeen asteittain muita ryhmiä. (Gioia ja Chittipeddi, 1991.) Liun ja Maitlisin (2014) mukaan tiimiläisten tunteiden näyttäminen luo erilaisia tunnedynamiikkoja, joista seuraa erilaisia strategisointiprosesseja.

Keskijohdon ollessa muutoksen eturintamassa, heidän tulee selittää ulkopuolelta tuleville ihmisille omilla sanoilla, miksi yritys on muuttanut strategiaa ja mikä uusi strategia on (Rouleau, 2005). Taitavat ja aktiiviset yksilöt ovat organisaatioille tärkeä strateginen voimavara, koska ihmiset luovat, toteuttavat ja uudistavat strategioita, eivät organisaatiot (Mantere, 2008). Taitavat johtajat hyödyntävät tietojaan organisaatiostaan ja kollegoistaan tilanteissa, jossa he pyrkivät saamaan muut hyväksymään oman näkemyksensä (Rouleau ja Balogun, 2011). Enemmän kuin koskaan ennen yrityksiä painostetaan olemaan tehokkaita, vaikuttavia, visionäärisiä ja kriittisiä. Yritysten tulee kyetä innovoimaan ja luomaan rutiineja sekä integroida ja erilaistaa toimintojaan.

(Dameron ja Torset, 2014.) Gioian ja Chittipeddin (1991) mukaan strateginen muutos pitää sisällään yrityksen kognitioiden ja toimintatapojen muutoksen, jotta yritys voi hyödyntää mahdollisuuksia tai välttää ulkopuolelta tulevat uhkat.

Liu ja Maitlis (2014) tutkimuksessaan tunnistivat viisi tunnedynamiikkaa (emotional dynamics) koskien strategisointiprosessia. Kuvio 1 esittelee Liu ja Maitlis (2014) mallin tunnedynamiikkojen ja strategisointiprosessin suhteesta. Seuraavaksi käsittelemme eri tunnedynamiikat sekä millaiseen strategisointiin ne johtavat.



KUVIO 1: Tunnedynamiikat strategiaprosessissa (mukaiillen Liu ja Maitlis 2014)

Kaksi tunnedynamiikkaa koostuvat positiivisista tunteista ja ovat luonteeltaan yhteistyökeskeisiä. Ensimmäinen positiivinen tunnedynamiikka on energinen vaihto (energetic exchange). Tässä tiimin jäsenet ovat innoissaan ja käyvät keskustelua. Tästä seuraa tuottava strategisointi (generative strategizing) jossa kaikki tiimin jäsenet osallistuvat avoimeen keskusteluun kehittäen yhtä tai useampaa ehdotusta. Toinen positiivinen tunnedynamiikka on huvittunut kohtaaminen (amused encounter). Tällainen tilanne syntyy, kun yksi tiimin jäsen hylkää johtajan ehdotuksen huvittuneena, jonka jälkeen tiimissä ollaan kollektiivisesti huvittuneita ja muodostetaan innostuneesti

vaihtoehtoinen ehdotus. Tästä seuraa integroiva strategisointi (integrative strategizing), jossa ensin hylätään johtajan ehdotus. Kuitenkin tämän jälkeen ollaan johtajan puolella ja luodaan kaikkia mielletävä tulos. (Liu ja Maitlis, 2014.) Huumori on keskeinen keino kritiikin antamisessa. Koska huumorin avulla kritisoija pelastaa kritisoitavan kasvot, tämä vähentää henkilöiden välisiä konflikteja ja parantaa tiimin sitoutumista. (Kwon, Clarke, ja Wodak 2014.)

Kolme muuta tunnedynamiikkaa pitävät sisällään painia positiivisten ja negatiivisten tunteiden välillä, eli tunteiden köydenvetoa (emotional Tug of war). Ensimmäinen näistä tunnedynamiikoista on epäempathic vuorovaikutus (unempathic interaction), jossa yhden tiimin jäsenen innostuneempi avunpyyntö saa vain kevyttä ohjeellista reaktiota. Tämä aiheuttaa henkilössä ärtymystä, turhautumista ja vetäytymistä. Tämä aiheuttaa murtuvan strategisoinnin (fracturing strategizing), jossa tämä yksi tiimin jäsen, joka on ottanut etäisyyttä hänen mielipiteensä laiminlyönnin takia, irtaantuu keskustelusta ja aiheuttaa päätöksen siirtymisen. Toinen negatiivissävytteinen tunnedynamiikka on toistuva yhteenotto (recurrent confrontation), jossa kaksi tiimin jäsentä ottavat jatkuvasti yhteen toistensa ehdotuksista. Toinen osoittaa vahvoja negatiivisia tunteita ja toinen positiivisia. Tällainen aiheuttaa tahmean strategisoinnin (sticky strategizing), missä nämä kaksi ehdotusta vievät aikaa ja energiaa muista ehdotuksista aiheuttaen päätöksen lykkääntymisen. Viimeinen tunnedynamiikka on tyhjentävä pato (depleting barrage) jossa yksi tiimin jäsen omalla voimakkaalla negatiivisten tunteiden tulvalla hukuttaa muiden positiiviset tunteet. Tästä seuraa rajoittava strategisointi (curtailing strategizing), jossa negatiivisia tunteita tuova tiimin jäsen hylkää kaikki muut yritykset osallistua, mistä seuraa tyypistynyttä keskustelua, jossa päätös ei saavuta sitoutumista. (Liu ja Maitlis, 2014.)

Tiimin suhdedynamiikka toimii mekanismina strategiasointiprosessissa. Positiivisissa tunnedynamiikoissa eli energisessä vaihdossa ja huvittuneessa kohtaamisessa tiimin jäsenet ilmaisivat tunteita, jotka vetivät tiimiläisiä yhteen. Yhdessä tekeminen (drawing together) toimii mekaniikkana, jossa positiiviset tunteet ja tunnedynamiikat aikaansaavat tilanteen, jossa erimielisyyksistä puhutaan neutraalisti ja huumoria käytetään keskustelussa. Toisiin suhtaudutaan positiivisesti eikä kukaan joudu olemaan defensiivinen. (Liu ja Maitlis, 2014.)

Tiimin suhdedynamiikka tilanteessa, jossa käydään tunteiden köydenvetoa, on erilleen ajo (driving apart). Tässä tiimi jakautuu ja tunteiden ilmeneminen polarisoituu. Strategisointiprosessi tässä tilanteessa on kapea, pinnallinen ja yhteensovittamaton. (Liu ja Maitlis, 2014.) Dameron ja Torset (2014) tutkimuksessaan tunnistivat neljä pääasiallista jännitettä strategisessa keskustelussa. Nämä neljä jännitettä ovat sosiaalinen jännite, kognitiivinen jännite, fokusjännite ja aikajännite. Liun ja Maitlisin (2014) mukaan kiireellisyys vaikuttaa myös, miten tunnedyndamiikka muodostuu. Kiireellisyys tarkoittaa, vaaditaanko päätöstä tai toimia nyt vai otetaanko asia vain käsittelyyn. Eikiireellisissä tilanteissa vallitsi energinen keskustelu. Kiireellisissä tilanteissa tunnedyndamiikka oli joko huvittunut kohtaaminen tai tunteiden köydenveto.

Strategisen muutoksen aloittaminen voidaan nähdä prosessina, jossa alulle laittaja hahmottaa organisaation muuttuneen vision ja aloittaa sosiaalisten kierrosten syklin sekä alkaa vaikuttamaan sidosryhmiin, jotta uudelle visiolle saadaan hyväksyntä (Gioia ja Chittipeddi, 1991). Liun ja Maitlisin (2014) mukaan strategisointiprosessi vaihtelee sen mukaan, miten ongelma esitetään, keskustellaan ja arvioidaan. Tämän lisäksi tietysti vaikuttaa, tehdäänkö päätös vai lykätäänkö sitä. Rouleau (2005) mukaan strategiset järjeistämisen ja merkityksellistämisen prosessit muodostuvat monimutkaisesti neljästä mikrokäytännöstä, joita keskijohto käyttää vuorovaikutuksessa organisaation ulkopuolistien toimijoiden kanssa.

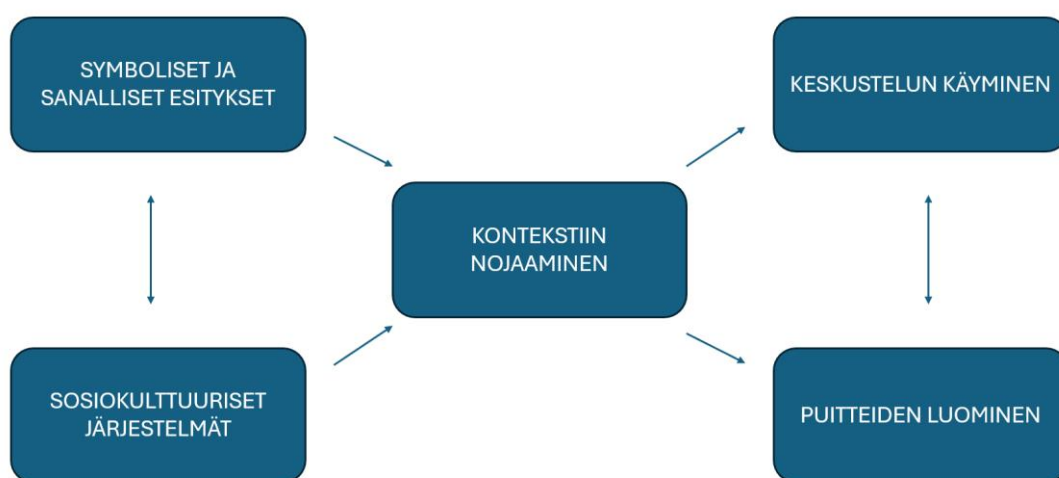
Keskijohdon päivittäisiä rutiineja ja keskusteluja tutkimalla tunnistettiin heidän käyttävän jaettua tietoa toimiessaan ulkopuolisten toimijoiden kanssa vaikuttaakseen heihin. Keskijohto käyttää hiljaista tietoaan toteuttaakseen strategisointia käyttämällä mikrokäytäntöjä, jotka syntyvät rutiineista ja keskusteluista. (Rouleau, 2005.) Strategia muodostuu mikrokäytäntöjen kautta, joita sekä organisaation ulkoiset että sisäiset toimijat toteuttavat (Dameron ja Torset, 2014). Rouleau (2005) on tunnistanut tutkimuksessaan strategisesta järjeistämisestä ja merkityksellistämisestä neljä keskeistä mikrokäytäntöä, jotka ovat suuntauksen kääntäminen (translating the orientation), strategian ylikoodaus (overcoding the strategy), käynnissä oleva asiakassuhteiden hallinta (disciplining the client) ja muutoksen perustelu (justifying the change).

Keskustelut ja rutiinit yhdistyvät neljäksi mikrokäytännöksi. Nämä mikrokäytännöt ryhmittyvät verbaalisiksi ja symbolisiksi merkeiksi. (Rouleau, 2005.) Rouleau ja Balogunin (2011) mukaan kielenkäyttö on avainasemassa ja lisäksi ympäristö tarvitsee huomioida kielenkäytössä. Keskustelun äänenpaino, tunnelataus tai kehonkieli yhdistettynä valittuihin sanoihin vaikuttavat merkittävästi, miten asiaa tulkitaan ja miten siihen reagoidaan. Samat sanat iloisella tai turhautuneella äänenpainolla antavat täysin eri merkityksen. (Liu ja Maitlis, 2014.)

Kwon ym. (2014) tunnistavat omassa tutkimuksessaan viisi diskursiivista strategiaa, joiden avulla voidaan muodostaa yhteinen näkemys (shared view) strategisista asioista tiimitason keskusteluissa. Ensimmäinen näistä on tasa-arvoistaminen (Equalizing), jossa valtarakenteet ja protokollat poistetaan ja luodaan tilanne, jossa kaikki ovat tasa-arvoisia ja voivat sanoa mielipiteensä. Uudelleenmäärittely/määrittely (re/defining), jossa osallistujat kertovat uutta tietoa ja reflektioivat aikaisempia näkökulmia. Tämä tarjoaa hyvän alustan järjeistämiseksi. Yksinkertaistaminen (simplifying) tarkoittaa vaikeista kilpailevista määritelmistä luopumista, jotta asia on ymmärrettävä osallistujille myös tunnetasolla. Legitimoinnissa (legitimizing) tiimin jäsenet pyrkivät kontrolliin tilanteesta oikeuttamalla taustaolettamukset omasta näkemyksestään. Viimeisenä sovittelu (reconciling) tarkoittaa yksilöiden erottamista ongelman asemista ja kannustaen tehtävälähtöiseen konfliktiin, jonka avulla saadaan erilaiset näkökulmat yhteisen näkemyksen ympärille.

Kwonin ym. (2014) mukaan nämä viisi diskursiivista strategiaa ovat keskeiset, kun luodaan yhteistä näkemystä ongelmasta. Dameron ja Torset (2014) määrittelevät diskurssit strategiatyössä kommunikatiivisiksi toimiksi, jossa strategian tekijät pyrkivät antamaan merkitystä strategisoinnille, minkä seurauksena he pääsevät osallistumaan valta-aseman luomiseen ja legitimitietin rakentamiseen. Johtajien ollessa vuorovaikutuksessa organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa, johtajat käyttävät sosiokulttuurillista hiljaista tietoaan resurssina legitimoidakseen toimintaansa (Rouleau, 2005).

Rouleau ja Balogun (2011) tunnistavat tutkimuksessaan kaksi keskeistä keskijohdon diskursiivista toimintaa, keskustelun käyminen (performing the conversation) ja puitteiden luominen (setting the scene). Nämä ovat keskeisessä roolissa järkeistämässä, kun keskijohto suorittaa omia strategisia tehtäviään. Keskijohdon pitää tukea omaa diskursiivista toimintaa huomioimalla myös symboliset ja sanalliset esitykset (symbolic and verbal representations) ja sosiokulttuuriset järjestelmät (sociocultural systems). Rouleau (2005) mukaan järkeistämistä ja merkityksellistämistä ei voida erottaa sosiokulttuurillisesta hiljaisesta tiedosta kuin ei myöskään semanttisesta tiedosta.



KUVIO 2: Keskijohdon diskursiivinen toiminta (mukaillen Rouleau ja Balogun 2011)

Osallistuvan sidosryhmän kokoonpano tulee ottaa huomioon ja mahdollisesti käyttää eri symbolisia ja sanallisia esityksiä kuin toisten sidosryhmien kanssa. Tätä toimintaa, jossa huomioidaan sekä sosiokulttuurilliset järjestelmät että symboliset ja verbaliset esitykset, kutsutaan kontekstiin nojaamiseksi (drawing on context). Huomioitavia asioita ovat esimerkiksi valtasuhteet tai taloudellinen tilanne. (Rouleau ja Balogun, 2011.)

Rouleau ja Balogun (2011) omassa tutkimuksessaan tunnistivat, miten keskustelun käyminen ja puitteiden luominen ovat keskeisiä järkeistämässä. Lisäksi keskijohto hyödyntää symbolisia ja sanallisia esityksiä sekä tietoaan sosiokulttuurisesta järjestelmästänsä. Lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin näihin liittyvät teot ja kontekstit,

joiden kautta keskijohto tekee strategista järkeistämistä. Kuvio 2 on Rouleau ja Balogun (2011) mukainen malli, joka kuvaa keskijohdon strategista järkeistämistä.

Rouleau ja Balogun (2011) kuvio 2 osoittaa, miten keskijohdon strateginen järkeistäminen ja merkityksellistäminen muodostuu keskijohdon kyvyistä ja tiedosta sanoa oikeat sanat oikeassa kontekstissa vaikuttaakseen muihin. Rouleau (2005) mukaan hiljainen tieto on yhtä lailla avainasemassa järkeistämässä ja merkityksellistämässä kuin eksplisiittinen tieto. Semanttisen hiljaisen tiedon käyttämisellä on yhtä lailla merkitystä kuin formaalilla keskustelulla strategisen muutoksen legitimitetin kannalta.

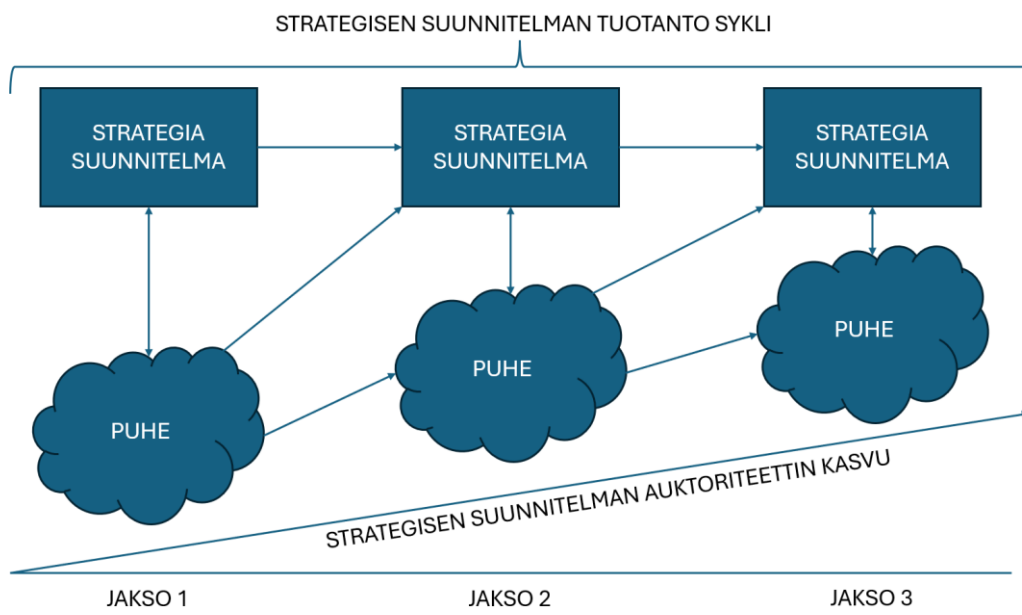
### **2.1.3 Diskurssi**

Kohtamäen ym. (2022) mukaan kolmas keskittymä strategia käytäntönä tutkimuksessa on diskurssi. Keskeistä diskurssikeskittymässä on sanominen: miten kieltä, niin tekstiä kuin puhetta, käytetään strategiatyössä. Juuri puheen ja tekstin tutkiminen on keskeistä diskurssissa. Vaaran ym. (2004) mukaan kaikki tietävät strategioiden olevan diskursiivisia rakenteita, niiden tarkoituksena on luoda ja uudelleen luoda ymmärrystä työlle ja organisaatiolle, sekä sille, miten niistä puhumme. Ne leviävät eri organisaation tasoille ja luovat legitimitettä ja muodostavat strategialle oikeutuksen tiettyihin toimiin. Mantereen (2013) mukaan strategiat kirjoitetaan paperille ja PowerPoint-dioille. Kuitenkaan organisaation strategia ei ole vain pala paperia, vaan organisaation strategia tapahtuu sen jäsenten kollektiivisessa toiminnassa. Strategia voidaan myös nähdä diskursiivisina rakenteina, jotka muodostuvat jatkuvasta kompleksisesta järkeistämisprosessista (Vaara ym., 2004).

Balogunin, Jacobsin, Jarzabkowskin, Mantereen ja Vaaran (2014) mukaan on mahdotonta poimia lehteä lukematta strategiasta. Strategian eri muodot ovat laajasti hyväksytyt; kun puhutaan bisneksestä, yrityksistä, markkinoista, toimialoista, kilpailijoista, kilpailusta, liittoumista, kuplista, kasvusta ja laskusta, puhutaan strategiasta. Tässä strategiapuheessa johtajat tekevät itsestään strategeja. Strateginen diskurssi on laajasti hyväksytty ja ulottuu myös yrityksen ja sen toimijoiden ulkopuolelle. Abdallahin ja Langleyn (2014) mukaan monitulkintaisuus (ambiguity) on yleinen piirre strategiateksteissä.

Strategiatyöhön kuuluu paljon puhetta sen eri muodoissa: huhut sekä juorut, ”keskustelut vesipisteellä”, viralliset strategiapalaverit, mission ja vision julistukset ja huolella muotoillut lehtijulkaisut. Tällainen puhe on merkittävää strategian luomiselle, sen ymmärtämiselle ja viestimiselle. Sanat kirjoitetussa ja puhutussa muodossa ovat yksi tehokkaimmista resursseista organisaation strategian teossa ja merkityksen luomisessa. (Balogun ym., 2014.) Yksilöiden ilmaistessaan omia tulkintojaan strategiasuunnitelmasta puhuessaan, he pystyvät tekemään parannuksia tuleviin versioihin suunnitelmasta. Tämä prosessi toistuu useita kertoja, missä puheelle ja tekstille annetut merkitykset yhdistyvät lopulliseen strategiseen suunnitelmaan. (Spee ja Jarzabkowski, 2011.)

Speen ja Jarzabkowskin (2011) mukaan puhe lisää strategisen suunnittelun valtaa, erityisesti niiden osalta, jotka osallistuvat tähän strategiseen suunnitteluun. Kuvio 3 kuvaa kyseistä prosessia.



KUVIO 3: Puhe strategisessa suunnittelussa (mukaiillen Spee ja Jarzabkowski 2011)

Johtamisen konseptit eivät ole välttämättä luonnollisia tai konkreettisia kuten kulta. Strategia ei ole luonnollinen vaan sosiaalinen rakennelma. (Mantere, 2013.) Diskurssit ovat sidoksissa sosiaaliseen kontekstiin ja sosiaalisiin käytäntöihin. Diskurssit voidaan

nähdä sosiaalisesti ehdollistettuina niin, että ne (uudelleen)tuotetaan tiettyjen toimijoiden toimesta tietyssä ympäristössä. Diskurssien ollessa avainasemassa järjeistämässä ne ovat myös sosiaalisesti muodostettuja. (Vaara ym., 2004.)

Ajan myötä termit kuten strategia, laatu, prosessi ja muutos kehittävät organisaatiossa oman merkityksen. Johtamiseen liittyvien termien merkitykset luovat johtamisen kulttuurin organisaatioon. Organisaatiossa strategiaa koskevaa kieltä käyttää ja muovaa vain muutamat, ja sitä voidaan käyttää luomaan tai ylläpitämään organisaationyhteisöä. (Mantere 2013.) Toimijat, jotka ovat mukana strategisoinnissa, vaihtavat diskurssista toiseen, mikäli he tarvitsevat oikeutusta ja legitimizeettiä päätöksilleen ja teoilleen. Tämä muutos on ominaista, mutta on vaikea tunnistaa, onko tämä valinta vai johtuuko tämä kontekstista. (Vaara ym., 2004.)

Diskursiiviset käytännöt on (uudelleen)luotu osana aktiivista järjeistämisen prosessia lukuisien eri toimijoiden toimesta, jolloin he vaikuttavat muiden strategisointiin (Vaara ym., 2004). Mihin tahansa organisaatioon tai henkilöön organisaatiossa vaikuttaa ainakin jollain tasolla laajalle levinnyt diskurssi koskien organisaatiota ja johtoa (Balogun ym., 2014).

Diskurssia strategian tekemisen kontekstissa voi (uudelleen)luoda ja hyödyntää omaksi edukseen tietysti johtoryhmä, konsultit ja toimittajat. Nämä ryhmät pystyvät käymään kontekstisidonnaista diskurssia, jonka avulla he saavat valtaa sosiaalisiin toimijoihin kyseisessä kontekstissa. (Vaara ym., 2004.) Kielipelejä voidaan tarkastella useilta eri tasoilta aina mikrotasosta makrotasoon. Strategianimiä (strategy labels) käytetään mikrotasolla yksilöiden puheessa. Nämä esiintyvät institutionaalisessa muodossa terminologiana organisaation tasolla. Lisäksi kenttätasolla terminologiaa käyttävät konsultit, tunnetut toimitusjohtajat, akateemikot ja muut vaikuttavat puhujat. (Mantere, 2013.)

Vaara ym. (2004) tunnistivat omassa strategiapuheen tutkimuksessaan viisi diskursiivista käytäntöä, jotka olivat keskeisiä organisaatioiden muodostaman liittouman (alliance) strategisointiprosessissa. Nämä ovat perinteisen strategian problematisointi

(problematization of traditional strategies), liittouman etujen rationalisointi, objektiivistaminen ja tosiasiallistaminen (rationalization, objectification and factualization of alliance benefits), epäselvien itsenäisyyteen liittyvien huolien korjaaminen (fixation of ambiguous independence concerns), yhteistyöongelmien muotoilu toteutuskysymyksiksi (reframing of cooperation problems as 'implementation' issues) ja liittoumastrategioiden luonnostelu (naturalization of alliance strategies). Vaikka nämä ovatkin kontekstisidonnaisia, vastaavia diskursiivisia käytäntöjä on myös muissa strategisointitilanteissa. Hardyn ja Thomaksen (2014) mukaan diskurssit eivät vaikuta deterministisesti strategiaan, vaan ne konkretisoituvat, kun toimijat osallistuvat käytäntöihin ja levittävät ja normalisoivat diskursseja. Vaara ym. (2004) tutkimuksessaan tunnistamat diskursiiviset käytännöt olivat perinteisen strategian problematisointi, liittouman etujen rationalisointi, objektiivistaminen ja tosiasiallistaminen, epäselvien itsenäisyyteen liittyvien huolien korjaaminen, yhteistyöongelmien muotoilu toteutuskysymyksiksi ja liittoumastrategioiden luonnostelu. Nämä käytännöt luovat skenaarion, jossa ei ole vaihtoehtoa ja näin saadaan aikaan globaali teollinen rakennemuutos.

Strategisointiin liittyy usein kilpailevia ideoita ja ilmaisuja. Yksi selitys, miksi jotkut ideat kiteytyvät ja institutionalisoituvat, on, että ne ilmaistaan, perustellaan ja argumentoidaan vakuuttavammin. (Balogun ym., 2014.) Liittoumadiskurssi muuttui itselegitimoivaksi ja luonnolliseksi voimaksi (Vaara ym., 2004).

Hardy ja Thomas (2014) huomasivat tutkimuksessaan yrityksen strategian olevan yhteydessä kahteen diskurssiin, markkinadiskurssiin ja ammatilliseen diskurssiin. Näiden vaikutukset strategiaan olivat kuitenkin hyvin erilaiset. Strategian diskursiiviset rakenteet toimivat vakauttajina organisaation tietyille tavoitteille; kuitenkin vastapainona ne horjuttavat muita ideoita (Vaara ym., 2004). Hardy ja Thomas (2014) tutkimuksessaan tunnistivat strategian olevan ja muodostuvan useista diskursseista, tässä tapauksessa markkina- ja ammatillisista diskursseista, jotka rajoittavat ja mahdollistavat strategian synnyn.

Abdallah ja Langley (2014) tunnistivat tutkimuksessaan kolme monitulkintaisuutta strategisissa johtamisteksteissä. Nämä ovat rakenteellinen kaksitulkintaisuus (structural duality), kielellinen monitulkintaisuus (linguistic equivocality) ja sisällön laajentuminen (content expansiveness). Ne kuvaavat strategisen diskurssin toimimista ja strategian toteutumista. Rakenteellinen kaksitulkintaisuus voi tarkoittaa eriävien tavoitteiden lokeroitumista. Tämä voi olla alkuun tehokasta mutta aiheuttaa myöhemmin konflikteja. Kielellinen monitulkintaisuus voi legitimoida useita strategisia aloitteita mutta poistaa priorisoinnin, mikä luo pohjan tuleville erimielisyyksille. Sisällön laajeneminen avaa mahdollisuuden organisaation jäsenille sitoutua, kuitenkin tämä saattaa myöhemmin venyttää ja kuluttaa resursseja.

### **2.1.4 Sosiomaterialiteetti**

Kohtamäen ym. (2022) mukaan neljäs keskittymä strategia käytäntönä -tutkimuksessa on sosiomaterialiteetti. Tämä keskittymä tunnistaa materiaalisuuden merkityksen strategiatyössä, erityisesti vuorovaikutuksen materiaalin ja sosiaalisen maailman välillä. Materialiteetti on laaja käsite: siihen kuuluu teknologiat, rakennetut tilat, ihmiskehot, sekä työkalut ja käsitteelliset työkalut, kuten strategiakehykset, jotka saavat aineellisen muodon PowerPointin tai fläppitaulun avulla.

Kohtamäen ym. (2022) mukaan materian ja sosiaalisuuden väliseen suhteeseen on kolme tulkintaa. Heikon tulkinnan mukaan fyysiset materiaalit voivat vaikuttaa käytökseen. Esimerkiksi strategia käytäntönä -tutkimuksessa tämä tarkoittaisi, että strategiatyöpajan fyysinen olemus tai ominaisuudet voivat korostaa johdon asemaa ja vaientaa muut osallistujat. Maltillisessa näkemyksessä materiaalien esineiden ja sosiaalisen toiminnan välistä vuorovaikutusta tarkastellaan, esimerkiksi esitysten ja niihin liittyvien vuorovaikutusten kautta. Vahvassa näkemyksessä materiaalin ja sosiaalisuuden välillä on syvä yhteys, eikä niitä voida erottaa.

Whittingtonin, Molloyin, Mayerin ja Smithin (2006) mukaan maailma on kiihtyvässä muutoksessa, ja strategia ja organisaatio lähentyvät toisiansa. Käytännöllisiä toimia pidetään tehokkaampina kuin perinteisiä. Koska strategisointi/organisointi ovat muutosta ajavia voimia, on oleellista hallita työkalut ja toimintatavat. Jarzabkowskin ja Kaplanin

(2015) mukaan sosiologinen silmä kannustaa huomioimaan työkalut siinä kontekstissa, missä niitä käytetään, sekä huomioimaan, mikä motivoi toimijoita käyttämään työkaluja, mihin tarkoitukseen työkaluja käytetään sekä millainen mahdollisuus niiden käytöllä on odottamattomiin tuloksiin. Dameronin ym. (2015) mukaan viisi strategiatyössä käytettyä materiaalityyppiä ovat strategiatyökalut, esineet ja artefaktit, teknologiat, tilat ja ihmiskehot.

Teknologian fyysiset ominaisuudet kuten kieli, fyysinen suunnittelu ja yhteensopivuus muiden teknologioiden kanssa vaikuttavat väistämättä, miten teknologiaa käytetään strategiaprosessissa. Esimerkiksi PowerPoint on hallitseva esitysohjelma ja sitä käytetään yleisesti strategiakokouksissa. Tila, jossa strategiaa tehdään, vaikuttaa, miten strategia laaditaan. Lisäksi tila saattaa edistää tai estää tietyn tyyppisiä strategiikäytäntöjä. Ihmiskeho kuuluu sekä asioiden maailmaan että sanojen maailmaan: ihmiskeho itsessään sijaitsee jossain fyysisesti ja on suunnattu suhteessa muihin asioihin. (Dameron ym., 2015.)

Wrightin, Paroutisin ja Blettnerin (2013) mukaan liiketoiminta- ja kilpailija-analyysin kannalta strategiset työkalut ovat välttämättömiä. Strategisten työkalujen fyysiset ominaisuudet, kuten kielimallit ja analyttiset menetelmät, vaikuttavat, millaisen analyttisen lopputuloksen strategiatyökalu saa aikaan sekä millaiseen strategiseen lopputulokseen tämän avulla päädytään (Dameron ym., 2015). Wrightin ym. (2013) mukaan strategisten työkalujen tarkoitus on tukea ja ohjata johdon päätöksentekoa, parhaimmassa tilanteessa tehdä parempia ja tietoon nojaavampia päätöksiä työkalujen avulla. SWOT-analyysi nojaa neljään kategoriaan: vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Tätä käyttämällä keskittyminen ohjautuu näihin neljään alueeseen. (Dameron ym., 2015.)

Johtajat katsovat ongelmia useista eri näkökulmista ja tämän avuksi he tarvitsevat strategisten työkalujen ohjausta saadakseen ajatusprosessin selkeäksi. Johtajat hyödyntävät strategisia työkaluja tehdäkseen parempia analyysseja ja näin ollen parempia päätöksiä. (Wright ym., 2013.) Johtajat voivat käyttää työkaluja väärin saaden väärää tietoa tai jättäen huomioimatta tärkeitä muuttujia. Lisäksi johtajat voivat käyttää työkaluja

retorisiin tarkoituksiin ajaakseen omaa poliittista agendaansa. Tällaiset toimet ovat epäonnistumisia tai tarkoituksen mukaisia vääristymiä, ja näissä työkalujen käytöllä voidaan päätyä huonoihin strategisiin tuloksiin. (Jarzabkowski ja Kaplan, 2015.)

Luomalla strategiatyökaluja syntyy tahtomatta sosiomateriaalisia ponnahtuslautoja spin-off-strategisoinnille ja monitulkintaisuuksien löytämiselle. Nämä tuovat strategista lisäarvoa syntyneiden strategisten työkalujen lisäksi. (Burke ja Wolf, 2021.) Tarkastelemalla strategisia työkaluja käytössä olevina työkaluina (tools-in-use) voimme ymmärtää, että työkalut itsessään eivät saa johtajia tekemään vääriä tai oikeita ratkaisuja, vaan ne mahdollistavat strategian tekemisen. Työkaluja käytetään useisiin eri tarkoituksiin, eri syistä ja monilla erilaisilla tuloksilla. (Jarzabkowski ja Kaplan, 2015.)

Burke ja Wolf (2021) tutkimuksessaan tunnistivat, kuinka strategiatyökalujen teko luo sosiomateriaalisen ponnahtuslaudan, joka mahdollistaa strategiset kiertotiet improvisoituun strategisointiin, jolla johtajat voivat ratkaista haastavia ongelmia. Kaksi keskeistä prosessimahdollisuutta, jotka auttavat haastavien ongelmien ratkaisussa, ovat toistuvat spin-off-strategisoinnin syklit, joilla syvennyttään ongelmaan, ja piilevien monitulkintaisuuksien löytäminen, mitkä ovat valjastettu strategisiksi työkaluiksi. Dameronin ym. (2015) mukaan on tärkeää ymmärtää strategiatyökalujen luonne ja miten ne estävät tai kannustavat strategisia käytäntöjä.

Johtajat saattavat odottaa strategisten työkalujen olevan enemmän kuin oman ajattelun kehystämiseen tarkoitettuja välineitä, joilla voidaan luoda yhteyksiä ja kytkentöjä eri tietojen välillä ja saada näin uusia näkemyksiä vanhoihin ongelmiin. Lisäksi he saattavat etsiä työkaluja, jotka tekevät isot monimutkaiset kokonaisuudet yksinkertaisiksi. (Wright ym., 2013.) Työkalujen kehittäjät saattavat suunnitella työkalun tiettyntyyppisen strategisen ongelman ratkaisemiseksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että organisaation johtajat valitsisivat tai käyttäisivät kyseisiä työkaluja tästä syystä. On paljon viitteitä, että työkalujen valintaan vaikuttaa pätevyys kyseisten työkalujen käytössä, valta organisaatiossa ja rajoitettu rationaalinen tyytyväisyys. Monissa tapauksissa useat eri työkalut sopisivat strategisen ongelman ratkaisuun. (Jarzabkowski ja Kaplan, 2015.) Wright ym. (2013) tunnistamat strategisten työkalujen käyttäjät etsivät työkaluja, jotka

kommunikoinnin helpottamisen lisäksi myös auttoivat saavuttamaan johtopäätöksen. Lisäksi strategiset työkalut, jotka auttoivat tunnistamaan kriittiset menestystekijät ja tunnistamaan kilpailuedun, koettiin hyödyllisiksi.

Whittington ym. (2006) tunnistavat perinteistä strategiaa ja organisaatiota koskien kolme muutosta, joista ensimmäisessä painotetaan verbimuotoja substantiivien sijaan. Toisessa asetetaan toiminta etusijalle; jatkuvan muutoksen maailmassa on oleellista hallita toiminnat, työkalut ja toimintatavat. Näiden hallinta on tärkeää jatkuvassa uudelleenorganisoinnissa ja uudelleenstrategisoinnissa. Viimeisenä muutoksena, kun organisointi ja strategisointi eritellään, huomataan niiden vaativan samoja taitoja ja tekniikoita muutoksen aikaansaamiseksi. Johtajien reagoimissa esiin nouseviin epäselvyyksiin, ongelmiin ja jännitteisiin vuorovaikutusvirrassa, sosiomateriaaliset vuorovaikutukset saavat johtajan liikkumaan välittömästi monimutkaisen ympäristön läpi parhaaksi näkemäänsä suuntaan, joka tuottaa tahattomasti virran käytännöllisiä selviytymiskeinoja, jotka kerryttävät arvoa (Burke ja Wolf, 2021).

Strategisoinnin/organisoinnin luonne sisältää käsityksen strategiastyöstä ja taidoista, jotka ylittävät perinteisen analyysin. Strategiastyöstä ja taidoista tunnistettiin kolme strategisointi-/organisointikäytäntöä, joista ensimmäinen on johdon työpajat tai työpajapäivät, jossa uutta strategiaa ja organisaatiota suunnitellaan ja siitä keskustellaan. Toinen on strategiset muutosprojektit, joissa strategia- ja organisaatiomuutokset toteutetaan, koordinoidaan ja valvotaan. Viimeinen vähemmän levinyt mutta voimakas käytäntö on artefaktien tarkoituksellinen käyttö strategian ja organisaation viestinnässä. (Whittington ym., 2006.)

Objektit ja artefaktit eivät ole luonnostaan merkityksellisiä, vaan niiden merkityksellisyys on peräisin sosiaalisista vuorovaikutuksista, kuten strategisoinnista (Dameron ym., 2015). Whittington ym. (2006) tutkimuksessa monissa organisaatioissa symbolisten artefaktien tekeminen oli tietoinen ja tehokas osa strategisointia/organisointia, tällaisissa organisaatioissa artefakteilla on ollut pitkään tunnustettu rooli.

Werle ja Seidl (2015) tunnistivat tutkimuksessaan kaksi materiaalista objektityyppiä, ensisijainen osaobjekti ja toissijainen osaobjekti, sekä kaksi ei-objektiivista materiaalia, instrumentaalinen materiaali (instrumental material) ja välineellinen materiaali (medium material). Objektityypit vaikuttavat suoraan ohjaavasti ja energisoivasti strategian tutkimusprosessiin, kun taas instrumentaalinen ja välineellinen materiaali vaikuttavat vähemmän suorasti prosessiin. Jarzabkowskin ja Kaplanin (2015) mukaan strategiatyökaluilla on sekä aineellisia että käsitteellisiä mahdollisuuksia, nämä antavat käytännön mahdollisuuksia strategiatyökalujen käytössä.

Riippuen, miten materiaalia käytetään, se voidaan luokitella mihin tahansa neljästä kategoriasta (ensisijainen osaobjekti, toissijainen osaobjekti, instrumentaalinen materiaali ja välineellinen materiaali). Esimerkiksi piirustus voi toimia välineellisenä materiaalina, kun sitä käytetään osana monimutkaista kuviota. Sama piirustus voi toimia instrumentaalisenä materiaalina, jos sillä on tarkoitus selkeyttää jotain kohtaa keskustelussa. Piirustus voi toimia ensisijaisena osaobjektina, jos sen katsotaan edustavan strategiaa, tai toissijaisena osaobjektina, jos se edustaa vain jotain puolta. (Werle ja Seidl, 2015.)

### **2.1.5 Institutionaalisuus**

Kohtamäen ym. (2022) mukaan viides keskittymä strategia käytäntönä -tutkimuksessa on institutionaalisuus. Tämä keskittymä ei ole vielä yhtä vahvasti esillä kuin muut, mutta on alkanut kasvaa viimeisen vuosikymmenen aikana. Heidän mukaansa tämä keskittymä juontaa juurensa Suddabyn, Seidlin ja Lën (2013) väitteeseen, jonka mukaan strategia käytäntönä ja uusi institutionaalinen teoria (Neo Institutional Theory/New Institutional Theory) ovat matkalla samaan teoreettiseen ja empiiriseen päämäärään. Strategia käytäntönä -tutkimukseen on tuotu keskeinen teema uudesta institutionaalisesta teoriasta. Tämä teema on sosiaalisten käytäntöjen vaikutus toimintaan, joka tulee laajasta organisaatioiden kentästä, jossa toimijat toimivat. Institutionaalinen keskittymä jakaa diskurssikeskittymän kanssa juuri sosiaalisen kontekstin.

Uusi institutionaalinen teoria nousi 1970-luvun lopulla vastavoimana näkemyksiin organisaatioista rationaalisina toimijoina, joiden toiminta reagoi ekonomisiin paineisiin.

Tämän sijaan uusi institutionaalinen teoria ehdottaa, että organisaatioiden käyttäytyminen reagoi sosiaalisiin paineisiin. (Suddaby ym., 2013.) Kohtamäen ym. (2022) mukaan uusi institutionaalinen teoria korostaa sosiologisten ja taloudellisten paineiden merkitystä. Institutionaalinen logiikka tarkoittaa arvojen, sääntöjen, uskomusten ja materiaalisten käytäntöjen juurtuneita rakenteita. Sosiaalinen legitimizeetti nähdään tärkeämpänä kuin taloudellinen rationaalisuus, kun tarkastellaan strategisia käytäntöjä. Paikallinen toiminta luo viime kädessä kenttätason institutionalisoituneet strategiset toiminnot ja tämä on tunnistettu käytäntölähtöisessä institutionalismissa.

Suddabyn ym. (2013) mukaan uusi institutionaalinen teoria ja strategia käytäntönä menevät päällekkäin kolmessa seuraavassa alueessa: keskittyminen siihen, mitä tekijät oikeasti tekevät, jaetut kognitiot, sekä kielen rooli yhteisen merkityksen luomisessa. Elbasha ja Avetisyanin (2018) mukaan yhdistämällä uusi institutionaalinen teoria ja strategia käytäntönä voidaan päästä vieläkin stimuloivampiin tuloksiin haastamalla molempien teorioiden itsestään selvänä pidetyt oletukset. Uusi institutionaalinen teoria on tyypillisesti makrosuuntautunut ja pääasiallinen keskittyminen on organisaatiokenttään. Strategia käytäntönä taas on mikrosuuntautunut ja pääasiallinen kiinnostus on, miten yksilöt vuorovaikuttavat kilpailullisiin päätöksiin ja yrityksen käyttäytymiseen. (Suddaby ym., 2013.)

Suddabyn ym. (2013) mukaan, vaikka strategia käytäntönä ja uusi institutionaalinen teoria eroavatkin ontologisten ja epistemologisten oletuksien osalta, nämä kaksi teoriaa jakavat yhteisen teoreettisen ja empirisen pragmaattisuuden. Näiden välillä tunnistetaan kolme yhteistä painopistettä, joissa näkemykset organisaatioista ajautuvat kohti toisiaan. Ensimmäisessä molemmat teorit keskittyvät, mitä tekijät oikeasti tekevät ja miten he käyttäytyvät. Toisessa taipumuksessa korostuvat yksilön kognitiot ja tunteet makrotason odotusten sijaan. Kolmannessa korostetaan kielen merkitystä organisaatiossa. Smets, Morrisin ja Greenwoodin (2012) mukaan kenttätason institutionaalinen muutos nousee arkipäiväisistä toimista, kun toimijat kamppailevat työssä suoriutumisen kanssa. Tämän toiminnan seurauksena muutos rationalisoituu ja siirtyy kentälle, jossa organisaatio on olemassa, ja luo institutionaalisen muutoksen.

### 2.1.6 Prosessi

Kohtamäki ym. (2022) esittelemä viimeinen ja kuudes keskittymä eli prosessi eroaa muista keskittymistä, koska se on kasattu muista teorioista, joihin strategia käytäntönä - tutkimuksessa usein viitataan. Toisinaan tutkijat katsovat prosessia strategia käytäntönä-näkökulmasta. Whittingtonin (2006) mukaan strategia käytäntönä-näkökulmasta strategia on enemmänkin kuin organisaation omaisuutta. Se on jotain mitä ihmiset tekevät, se tulee sekä organisaation sisältä että ulkoa, ja sen vaikutukset saattavat läpäistä yhteiskuntia.

Regnerin (2003) mukaan, vaikka strategiaprosessin tutkimuksessa on tehty syvällisiä ja huolellisia tutkimuksia, mikrotason prosessit ja aktiviteetit ovat jääneet vähemmälle huomiolle, erityisesti strategian luomisen ja kehittämisen osalta. Burgelman ym. (2018) muukaan strategiakäytäntöjen tutkimus on jakautunut kahteen suuntaukseen. Ensimmäisessä suuntauksessa mennään mikrotasolle yrityksen prosesseissa, toisessa keskitytään makrotasolle, sisältäen toiminnot sekä ammattiryhmiä, esimerkiksi konsultit. Strategian luomisen ja sen tekemiseen osallistuvien hahmottaminen on tärkeää johtajille ja yrityksille, jotka pyrkivät saavuttamaan uusia strategisia suuntauksia tai kasvualueita (Regner, 2003). Etsiessä mukautuvaa etua pitää ensisijaisesti pitää tasapaino strategian mikro- ja makronäkökulmien välillä (Salvato, 2003).

Salvato (2003) määrittelee ydinmikrostrategian vakiintuneeksi järjestelmäksi, joka koostuu toisiinsa liittyvistä rutiineista, mikroaktiviteeteista ja resursseista, jotka voidaan nähdä useimpien yritysten strategisissa aloitteissa. Organisaation johtajat tietoisesti ohjaavat strategista evoluutioprosessia. Ylin johto puuttuu evoluutioprosessiin kolmella tavalla tunnistamalla ja hiomalla ydinmikrostrategioita, toisena tapana tarjoamalla pääsyä sisäisiin ja ulkoisiin elementteihin, jotka yhdistetään ydinmikrostrategioihin, ja kolmantena yhdistämisprosessin ohjaaminen strategisen tavoitteen määrittelyn avulla.

Burgelman ym. (2018) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet vuosien 1992-2016 aikana julkaistuista strategiaprosessia käsittelevistä artikkeleista seitsemän keskeistä teemaa, joita ovat strateginen päätöksenteko ja päätöksentekoprosessi, toimijat, jotka tähän kuuluvat eli toimitusjohtajat, johtoryhmät, hallitukset, keskijohto, tiimin johtajat ja muut

työntekijät, kognitiot, sisältäen huomion, käytöksen ja tunteet, strateginen uudistuminen, strategisen suunnittelun kokoonpano ja muut muodollisten prosessien kokoonpanot, organisaatiot nähdään strategisten aloitteiden ekologioina, jotka ovat alttiita evoluutiolle sekä strategisten kysymysten hallinta. Maitlisin ja Lawrencen (2003) mukaan, vaikka ei ole yhtä hillittyä käsitejoukkoa, jolla organisaation strategiaprosessia voisi kuvata kattavasti, silti organisaatiopolitiikka ja diskurssi ovat kaksi elementtiä, jotka kattavat organisaation strategisoinnin keskeisen sisällön. Organisaation strategisoinnin epäonnistuminen voidaan nähdä organisaation keskustelun ja poliittisen käytöksen tuloksena.

Ocasion, Laamasen ja Vaaran (2018) mukaan strateginen muutos on kollektiivinen prosessi, jossa on tärkeää huomion allokoinnin dynamiikan toimiminen organisaatiotasolla kommunikaation ja vuorovaikutuksen kautta. Strategisoinnin tulokset ja prosessi molemmat sisältävät organisaatiossa puhetta ja tekstiä eri muodoissa, kuten tapaamisissa, muistiinpanoissa, epävirallisissa keskusteluissa, juoruissa, vitseissä ja tarinoissa. Nämä kaikki edistävät strategiaprosessia, ja näistä seuraa puheita, virallisia asiakirjoja, esityksiä ja lisää tapaamisia. Organisaatiopolitiikka ja diskurssi yhdessä muodostavat perustavanlaatuisia elementtejä organisaation strategiaprosessissa. (Maitlis ja Lawrence, 2003.)

Maitlisin ja Lawrencen (2003) mukaan on tärkeää tunnistaa, onko strategisointiprosessi onnistunut vai ei. Strategisoinnin poliittinen luonne tarkoittaa, että kaikki päätökset hyödyttävät jotain osapuolta ja samaan aikaan asettavat muita epäedullisempaan asemaan. Näin ollen, jotta strategisointiprosessia voidaan pitää epäonnistuneena, sen ei pitäisi johtaa mihinkään toimiin tai päätöksiin. Strategisointiprosessin epäonnistumisen julistaminen riippuu ajasta ja on subjektiivista. Yksi henkilö saattaa kokea ja arvioida strategisointiprosessin epäonnistuneen, toinen vain tulkitsee sen etenevän hitaasti.

Kun keskitytään käsitteisiin sosiaalisten suhteiden tai fyysisten esineiden ymmärtämiseksi, tässä tilanteessa diskurssi on muodostanut kohteen. Kohteet ja käsitteet liittyvät vahvasti toisiinsa. Näiden keskeinen ero on siinä, että käsitteet ovat abstrakteja ja kohteet konkreettisia siinä määrin, että ne liittyvät paitsi muihin diskursiivisiin

elementteihin, niin myös aineellisiin käytäntöihin, suhteisiin tai asioihin. Esimerkiksi organisaatiodiskurssin termi strateginen suunnitelma edustaa käsitettä, kun taas ”yrityksen Y strateginen suunnitelma” on kohde. (Maitlis ja Lawrence, 2003.)

Strategian tekeminen organisaation reunoilla (periphery) on induktiivista, koska strategiaa kehitetään ulospäinsuuntautuvan ja tutkivan toiminnan kautta, johon sisältyy yrityksen ja erehdyksen kautta oppimista, epävirallisia kontakteja ja havaitsemista, kokeiluja ja heuristiikkaa. Näillä toiminnoilla luodaan uutta strategista tietoa. Organisaation keskuksessa (centre) strategian kehityksessä tekeminen on deduktiivista. Tämä tarkoittaa toimialan huomioimista ja painopisteen keskittymistä suunnitteluun, analyysiin, muodollisiin raportteihin ja tietoon sekä rutiineihin. Strategista tietoa syntyy pohjautuen näihin toimiin. Tämä reunoilla tapahtuva strategiatoiminta auttaa yrityksiä omaksumaan, koordinoimaan ja yhdistämään uutta tietoa, juuri tämä uusi tieto on ensiarvoisen tärkeää strategioiden kehittämässä. Keskuksessa tapahtuva strategiatoiminta taas tukee vallitsevan tiedon mukauttamista, viljelemistä ja täydentämistä samalla, kun parannetaan olemassa olevaa strategiaa. (Regner, 2003.)

Johtajilla on merkittävä rooli strategisessa evoluutioprosessissa. Ylin johto osallistuu jatkuvasti ydinmikrostrategioiden seurantaan, hiomiseen ja yhdistämiseen (Salvato, 2003.) Johtajien suhtautumiseen keskusteluun strategisista asioista on mahdollista vaikuttaa strategisilla työkaluilla (Paroutis ym., 2015). Johnsonin, Prashanthamin, Floydin ja Bourquen (2010) mukaan strategiatyöpajat tai niin kutsutut työpajapäivät ovat jaksoja laajemmassa strategiaprosessissa. Johtajat varaavat näihin usein paikan päällä tapahtuviin tapahtumiin yhden tai kaksi päivää. Näissä työpajapäivissä pohditaan strategisia ongelmia.

## **2.2 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto**

Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto kokoaa eri strategia käytäntönä keskittymät yhteen. Näistä keskittymistä muodostuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Vaikka kaikki keskittymät kuuluvat samaan teoriaan, niissä on merkittäviä eroja. Kohtamäen ym. (2022) mukaan, vaikka jotkut tutkijat julkaisevatkin eri keskittymissä, pääasiassa eri keskittymät pyrkivät käyttämään enemmän tai vähemmän erillisiä

kirjallisuuskokonaisuuksia. Kun eri keskittymien välillä on ristiviittausta, ne ovat tärkeimmiltä tutkijoilta kuten, Jarzabkowski, Johnson tai Whittington. Näin ollen eri keskittymien välillä on, sekä yhtenäisyyksiä ja eroja, tämä rikastaa strategia käytäntönä – tutkimuksen kenttää ja antaa useita näkökulmia.

Seuraavaksi käydään läpi kaikkien kuuden keskittymän keskeiset pääkohdat ja niiden jälkeen teoreettinen viitekehys. Ensimmäinen keskittymä: toiminta pitää sisällään strategiaproessin konkreettiset asiat eli miten strategiaproessin strategisointi tapahtuu ja millaisia käytäntöjä strategiproessiin kuuluu. Toiminta antaa näkökulman tarkastella strategiaproessiin kuuluvia yksittäisiä vaiheita ja strategiaproessiin osallistujia sekä strategisointia.

Toinen keskittymä, eli järkeistäminen pitää sisällään kognitiot ja tunteet, miten eriasioita tulkitaan ja muokataan omassa tulkinnassa. Järkeistäminen keskittyy itseän ja taas merkityksellistämisen pyritään vaikuttamaan muiden järkeistämiseen. Keskeistä järkeistämisen on tunnedyneamiikat ja suhdedyneamiikat. Oleellista on myös, miten eri tahojen toimet vaikuttavat järkeistämiseen. Järkeistäminen-keskittymässä huomioidaan eri tunnetilojen vaikutus strategiaproessin kulkuun ja lopputulokseen. Järkeistäminen tarjoaa näkökulman keskittyä strategiaproessin aikaisiin tunteisiin ja näiden tunteiden vaikutukseen osana strategiaproessia sekä merkityksen luomiseen itselle ja toisille.

Kolmas keskittymä, diskurssi keskittyy kieleen. Miten puhetta tai tekstiä tulkitaan. Keskeistä diskurssikeskittymässä on, puheen vaikutukset strategiaproessiin. Miten eri termit saavat merkityksensä ja miten näitä merkityksiä voidaan muovata organisaation tarkoitukseen sopivaksi. Diskurssikeskittymässä strategian tulkitaan olevan diskursiivinen rakenne. Diskurssin avulla pystytään saamaan omalle näkemykselle lisää legitimitteettiä. Lisäksi diskurssilla on erittäin tärkeä rooli järkeistämisen. Diskurssi keskittymä tarjoaa näkökulman tarkastella keskustelun roolia osana strategiaproessia. Tämän lisäksi antaa mahdollisuuden tarkastella strategiaan ja strategiaproessiin liittyvään terminologiaa ja termien monitulkintaisuuksia.

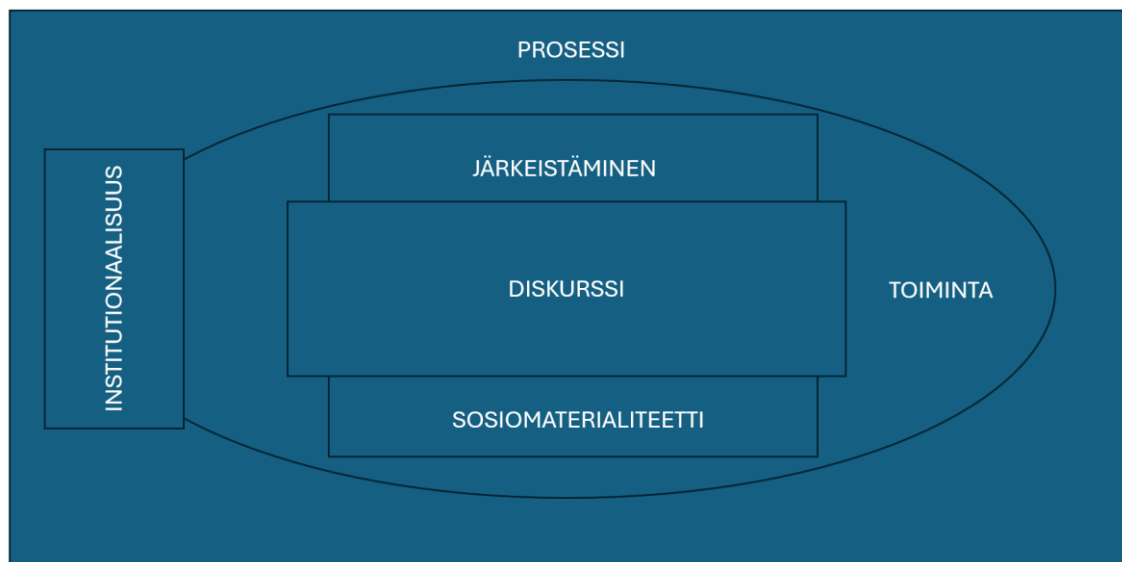
Neljäs keskittymä sosiomaterialiteetti. Tälle keskittymälle on keskeistä materiaalin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen välinen suhde. Miten eri materiaalit muovaavat strategiaprosessia. Sosiomaterialiteetti-keskittymälle on tärkeää strategiatyökalut. Strategiatyökalut tarjoavat mahdollisuuksia strategiaprosessissa etenemisellä. Lisäksi strategiatyökalujen valinnalla pystytään vaikuttamaan merkittävästi strategian muodostumiseen. Keskittymä huomioi myös objektit ja artefaktit, sekä näiden liikkumisen eri tarkoitusten välillä. Sosiomaterialiteetti keskittymä antaa näkökulman lähestyä strategiaprosessissa käytettäviä teknologioita ja strategisia työkaluja, sekä niiden roolia osana strategian tekoa. Tämän lisäksi sosiomaterialiteetti antaa näkökulman strategiaprosessissa käytettyjen tilojen roolin tarkasteluun.

Viides keskittymä on institutionaalisuus. Keskittymässä yhdistyvät strategia käytäntönä ja uusi institutionaalinen teoria. Keskittymässä käydään läpi näiden kahden teorian yhteneväisyyksiä ja eroja. Erona strategia käytäntönä olevan mikrosuuntautunut ja uusi institutionaalinen teoria makrosuuntautunut. Yhteneväisyytenä empiirinen pragmaattisuus. Lisäksi keskittymässä tulkitaan toimintojen luovan perustan institutionaaliselle muutokselle. Institutionaalisuus keskittymä antaa näkökulman tarkastella strategiaprosessin institutionalisoituneita rakenteita.

Viimeinen ja kuudes keskittymä on prosessi. Keskittymässä huomioidaan mikro- ja makrotasot sekä ydinmikroprosessit ja strategisoinnin poliittinen luonne. Keskittymässä nostetaan esiin myös strategiaprosessiin osallistuvat, ja miten strategiaprosessin sijainti organisaatiossa vaikuttaa sen toteutukseen. Prosessi keskittymä tarjoaa näkökulman tarkastella strategiaprosessin onnistumisen arvioimista ja organisaation kulttuuria osana strategiaprosessia.

Näiden kuuden keskittymän pohjalta on rakennettu tutkimuksen teoreettinen viitekehys kuvio 4. Kuviossa tuodaan esiin prosessin olevan laajamittainen toiminto, johon sisältyy toiminta, joka muodostaa prosessin sisällön. Diskurssi on keskeisenä osana niin prosessi, toiminta, järjeistäminen ja sosiomaterialiteetti keskittymiä ja tuo niitä yhteen. Institutionaalisuus näkyy pieninä pilkahduksina jokaisessa keskittymässä. Sosiomaterialiteetti toimii fyysisen ja sosiaalisen maailman yhdistäjänä, samalla kun

järkeistäminen luo strategialle legitimitetin ja merkityksen. Teoreettinen viitekehys korostaa erilaisten vuorovaikutusten, sosiaalisten rakenteiden, puheen, terminologian ja monitulkintaisuuksien, jotka ovat keskeisiä osia diskurssi keskittymää, olevan myös osa muita keskittymiä. Keskittymien välillä on riippuvuus suhteita ja ne huomioivat samat asiat eri näkökulmista. Keskittymät tarjoavat myös omanlaisensa näkökulman tarkastella yksittäistä osaa strategiaprosessissa. Toiminta keskittymän tarjoama näkökulma tuo esiin strategiaprosessin vaiheet ja osallistujat, joiden kokemiin tunteisiin järkeistäminen tarjoaa näkökulman. Näiden vaiheiden toteuttamiseen sisältyy puhetta ja teknologioiden hyödyntämistä, diskurssi ja sosiomaterialiteetti tarjoavat näihin näkökulman näiden roolin tarkasteluun osana strategiaprosessia. Strategiaprosessin institutionalisoituneiden rakenteiden ja organisaation kulttuurin vaikutusta pystytään tarkastelemaan institutionaalisuuden ja prosessi keskittyymien tarjoamista näkökulmista.



KUVIO 4: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan kvalitatiivinen tutkimus sopii, kun halutaan tutkia jotain kokonaisvaltaisesti ja pyritään löytämään uusia asioita. Tästä syystä kvalitatiivinen tutkimus on sopivin tutkimusmenetelmä tämän aiheen tutkimiseen, sillä aiheesta ei ole aikaisempaa tutkimustietoa. Tutkimuksen tarkoituksena on saada uutta tietoa strategiaprosessista suurissa suomalaisissa yrityksissä. Aiheen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen laadullinen tutkimus tarjoaa parhaan menetelmän.

Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on selvittää uusia näkökulmia vähän tunnetuihin aiheisiin ja löytää uusia ilmiöitä (Hirsjärvi, ym., 2009, 138). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää strategiaprosessin läpivientiä suurissa suomalaisissa yrityksissä. Tästä syystä tutkimus on kartoittava, koska tavoitteena on selvittää vähän tunnettua aihetta.

Suurien suomalaisten yritysten strategiajohtajat, strategiasta vastaavat johtajat ja strategian ydinryhmään kuuluva johtaja valikoituivat tutkimusjoukoksi, koska he ovat strategiaprosessin avainasemassa. Tutkimusaineisto kerättiin tekemällä teemahaastattelut johtajille.

Teemahaastattelu, joka tunnetaan myös toisella nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Tämä haastattelumuoto tarjoaa haastattelijalla mahdollisuuden vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoa, kuitenkin haastattelun keskeiset teemat on päätetty. (Hirsjärvi ja Hurme, 2022.) Puusan, Juutin ja Aaltion (2020) mukaan juuri teemahaastattelu soveltuu prosessien ja ilmiöiden tutkimiseen. Tästä syystä teemahaastattelu on valittu aineiston keräysmenetelmäksi. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelun yksi etu on kysymysten toistaminen ja mahdollisuus pyytää tarkentamaan vastausta, tämä mahdollistaa aiheeseen syvemmälle pääsemisen. Tutkimuksen aiheen laajuuden ja moninaisuuden johdosta haastatteluissa tarvitsee tarkentavia kysymyksiä haastateltavien

vastauksista. Lisäksi haastattelussa on käytössä monimutkaisempia termejä, joita haastateltavan on mahdollisesti tarkennettava.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 87–88) mukaan teemahaastattelussa haastattelija voi tarvittaessa muuttaa kysymysten järjestystä, asettelua tai jättää kysymyksiä kysymättä. Tämän tutkimuksen haastatteluissa kysymysten järjestystä ja asettelua on muutettu keskustelun sujuvoittamiseksi. Kuitenkin haastattelussa edettiin teema kerrallaan. Lisäksi mikäli myöhempään tai seuraavaan kysymykseen vastattiin jo aikaisemmin, kysymys jätettiin kysymättä, vastauksen ollessa riittävän laaja.

### **3.2 Haastateltavien esittely**

Tutkimuksessa haastateltiin suurten Suomalaisten yritysten johtohenkilöitä, jotka ovat yrityksessä strategiasta vastuussa. Haastatteluja tehtiin kahdeksan. Haastateltavien anonymiteetin suojelemiseksi haastateltavien tittelit ja yritysten toimialat ovat irrotettu toisistaan. Haastateltavista tittleiltään kolme oli strategijahtajia. Muiden tittelit olivat konsernin strategijahtaja, strategia ja kehitysjohtaja, strategia ja teknologiajohtaja, konsernin kehitysjohtaja ja talous- ja IT-johtaja.

Haastateltavat työskentelevät suurissa yrityksissä joko konsernin tason strategijahtajana, strategiasta vastaavana johtaja tai yksittäisen liiketoiminta alueen strategijahtajana. Ottaen kuitenkin huomioon, että myös liiketoiminta-alue on riittävän suuri myös itsenäisesti, että se täyttää suuren yrityksen määritelmän. Lisäksi yksi haastateltavista ei ollut suoraan strategiasta vastaava johtaja, vaan kuului strategianteon ydinporukkaan. Haastateltavista yrityksistä viisi on Helsingin pörssissä ja kolme kuuluu OMXH15 listalle.

Haastateltavien yritykset toimivat lukuisilla eri toiminta-alueilla. Mukana on kaksi teknologiayhtiötä, prosessiteknologiateollisuuden yritys, monialayhtiö, kuluttajatuoteyritys, vähittäiskaupan yritys, palvelualanyritys ja terveydenhuoltoalanyhtiö.

### 3.3 Aineiston keruu

Aineiston keruu suoritettiin kevään 2024 aikana. Haastateltavat valittiin yrityksen koon mukaisesti. Haastateltavien tuli työskennellä suuressa suomalaisessa yrityksessä, lisäksi haastateltavien tuli hallita suomen kieli, jolla haastattelu toteutettiin. Haastateltavia pyrittiin hakemaan eri toimialoilta. Tämän avulla pyritään kartoittamaan mahdollisimman laajasti strategiaprozessia.

Haastateltaviin oltiin yhteydessä soittamalla, mikäli haastateltavan puhelinnumero oli saatavilla. Muissa tapauksissa LinkedInin kautta lähetetyllä viestillä. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä lukuun ottamatta H3, joka suoritettiin yrityksen toimistolla. Kaikki haastattelut tallennettiin litteroinnin helpottamiseksi.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Taulukko 1 kertoo haastattelujen pituuden, ajankohdan ja kuinka paljon litteroitua materiaalia haastatteluista syntyi. Haastattelutilanteissa alkuun avattiin haastattelun aihetta sekä haastattelija kertoi itsestään luottamuksen luomiseksi.

TAULUKKO 1: Haastattelut

Haastateltava	Ajankohta	Kesto	Litteroidut sivut
H1	6.5.2024	52 minuuttia	41
H2	13.5.2024	69 minuuttia	60
H3	21.5.2024	43 minuuttia	33
H4	22.5.2024	51 minuuttia	37
H5	23.5.2024	40 minuuttia	23
H6	24.5.2024	63 minuuttia	37
H7	24.5.2024	60 minuuttia	42
H8	28.5.2024	51 minuuttia	35

Haastattelut tehtiin haastattelurungolla liite 1. Haastattelun teemat tulivat teoriasta, noudattaen Kohtamäen ym. (2022) mukaista jakoa kuuteen teemaan. Haastattelut toteutettiin etenemällä yksi teema kerrallaan, lisäksi haastattelun lopussa haastavalla oli vapaa sana. Haastattelun aikana esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun alussa haastateltavalle kerrottiin haastattelun eteneminen ja haastattelun rakenne sekä toteutustapa.

Haastattelussa käytiin läpi kuusi teemaa, jotka tulivat teoriasta toiminta, diskurssi, sosiomaterialiteetti, institutionaalisuus, prosessi ja järkeistäminen.

### **3.4 Aineiston analysointi**

Laadullisen aineiston analysointiin käytetään yleisesti laadullista sisällönanalyysiä (Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen ja Kyngäs 2014). Puusan, ym. (2020) mukaan laadullisessa sisällönanalyysissä on keskeistä analyysi, jossa aineisto pilkotaan ja tämän jälkeen uudelleen kasataan, josta tehdään johtopäätöksiä. Tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä toimittiin juuri tällä tavalla.

Tutkimuksen empiirinen aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla analyysillä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 109) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä teoria kytkeytyy analyysiin ja toimii analyysin apuna, analyysi ei kuitenkaan perustu teoriaan. Tämän tutkimuksen analyysissä teoriasta tulee analyysin kokoavat teemat. Tutkimuksen analyysimetodiksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi, johtuen tutkimuksen selkeästä teoreettisesta viitekehystä, jonka mukaisesti haastattelussa käytetyt teemat muodostuivat.

Aineiston analysointi toteutettiin litteroimalla ensimmäisenä kaikki haastattelut. Aineiston sisällönanalysoinnissa edettiin aineistolähtöisen analyysin mukaisesti, kunnes teoriasta tuodaan kokoavat luokat. Tuomen ja Sarajärven (2018,122–127) mukaan analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään. Pelkistämisen jälkeen aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja suoritetaan ryhmittely, ryhmittely on kaksiosainen, jossa ensimmäinen ryhmittely tehdään pelkistettyjen ilmaisujen pohjalta, josta muodostetaan alaluokat ja toisessa alaluokista muodostetaan ryhmittämällä

yläluokat. Viimeisessä vaiheessa yläluokat yhdistetään kokoavaksi luokaksi. Koska tämä tutkimus toteutetaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, on tässä tuotu viimeiseen vaiheeseen kokoava luokka teoriasta. Kokoavat luokat ovat teorian mukaiset toiminta, järkeistäminen, diskurssi, sosiomaterialiteetti, institutionaalisuus ja prosessi.

Aineiston luokittelu toteutettiin Excelissä. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan aineiston luokittelu on keskinen osa analyysiä ja se luo kehyksen, jonka avulla haastatteluaineistoa tulkitaan. Taulukko 2 kuvaa miten aineistoa on luokiteltu.

TAULUKKO 2: Otteita aineistoanalyysistä

PELKISTETTY LAINAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	KOKOAVA TEEMA TEORIASTA
Strategiajohtaja päättää työkalut.	Työkalujen valinta	Strategiset työkalut strategiaprosessissa	Sosiomaterialiteetti
Hyödynnetään muiden skenaarioita, jotka liittyvät toimialaan.	Strategiset työkalut	Strategiset työkalut strategiaprosessissa	Sosiomaterialiteetti
PowerPoint, Excel ja Word käytössä.	Microsoft Office	Strategiaprosessissa käytetyt teknologiat	Sosiomaterialiteetti

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Puusan ym. (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on haastava, vaikea tai jopa mahdotonta arvioida, kuitenkin reliabeliutta ja validiutta voi soveltaa myös kvalitatiiviseen tutkimukseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan reliabelius kuvaa tutkimustuloksen toistettavuutta, toisella menetelmällä tai toisen tutkijan toimesta. Puusan ym. (2020) mukaan validiudella arvioidaan tutkimuksen päättelyketjua ja sen läpinäkyvyyttä. Tässä tutkimuksessa pyritään pitämään toteutunut päättelyketju mahdollisimman läpinäkyvänä.

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Tutkimuksen sisällönanalyysin luotettavuuden luominen alkaa sopivan aineistonkeruu menetelmän valinnalla, joka soveltuu tutkimuskysymykseen vastaamiseen (Elo ym., 2014). Tässä tutkimuksessa aineiston keruumenetelmä soveltuu tutkittavaan aiheeseen. Elo ym. (2014) mukaan sisällönanalyysin luotettavuus riippuu saatavilla olevasta rikkaasta ja tarkoituksen mukaisesta aineistosta. Tässä tutkimuksessa on kerätty rikas ja tarkoituksenmukainen aineisto vastaamaan tutkimuskysymykseen.

Elo ym. (2014) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen sisällönanalyysin luotettavuutta esitetään usein käyttämällä termejä kuten uskottavuus, luotettavuus ja vakiintuneisuus, sekä siirrettävyys ja autenttisuus. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi on toteutettu näiden mukaisesti, jotta aineiston analyysi on luotettava.

Uskottavuuden luomisen kannalta tutkijan on varmistettava, että tutkimukseen osallistuvat on tunnistettu ja kuvattu mahdollisimman tarkasti. Luotettavuus kuvastaa tietojen stabiilisuutta ajassa ja olosuhteissa. Vakiintuneisuus viittaa objektiivisuuteen. Siirrettävyys tarkoittaa ekstrapoloinnin mahdollisuutta. Autenttisuus tarkoittaa, että tutkija oikeudenmukaisesti näyttää erilaisia todellisuuksia. (Elo ym., 2014.)

Sisällönanalyysin tulosten esittämiseen liittyy vahvasti siirrettävyys, uskottavuus ja mukautettavuus. Tämän takia on tärkeää raportoida tulokset systemaattisesti ja huolellisesti, kiinnittäen erityistä huomiota, miten tulokset ja tieto raportoidaan. (Elo ym.,

2014.) Tässä tutkimuksessa tulosten esittämisessä on kiinnitetty huomiota systemaattiseen ja huolelliseen tulosten esittämiseen ja raportointiin. Tämän avulla pyritti lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Toiminta

#### 4.1.1 Strategiaproessin aikataulu

Haastatteluissa strategiaproessin aikataulusta nousee esiin kaksi keskeistä ulottuvuutta, strategiaproessin kesto sekä strategian ulottuvuus. Strategiaproessin kesto nostaa esiin, kauanko itse strategiaproessi kestää. Strategian ulottuvuus tuo esille, kuinka pitkälle aikavälille strategiaa suunnitellaan.

Strategiaproessin kestosta suomalaisissa suurissa yrityksissä nousi haastatteluissa esiin vaihtelevaa strategiaproessin kestoja, alkaen lyhyemmästä vain puolivuotta kestävästä prosessista aina pidempään jopa melkein vuoden mittaiseen strategiaproessiin. Strategiaproessin aloitus ajoittui haastateltavien mukaan vuoden alkuun, kun vuoden vaihteeseen liittyvät toimet on saatu suoritettua.

*”Tää alkaa tammikuun lopusta suunnilleen eli sen jälkeen, kun on päätyö tehty kuunvaihteen tai vuodenvaihteen raportoinnista.” H2*

*”Siitä kun sitä alettiin käynnistelemaan siihen pisteeseen, että se oli organisaatiolle toimeenpanovalmis, että päästiin toimeenpanoon niin, noin 10 kuukautta kalenteriaikaa.” H6*

Strategian ulottuvuudesta esiin nousi viiden vuoden aikajänne, jolle strategiaa tehdään, myös kolme vuoden aikaväli mainittiin. Strategian luonnissa otettiin esiin myös pidempi aikaväli, mutta keskittyminen kuitenkin pysyy lähitulevaisuudessa. Osassa haastatteluissa nousi esiin strategian olevan tehty pidemmälle ajalle, mutta sitä kuitenkin vuosittain uudistetaan ja päivitetään pitäen saman aikajänteen tulevaisuuteen.

*”Meillä on tällä hetkellä pitkän ajan, sanotaan 5 vuoden suunnitelma.” H3*

*”No tavallaan 10–15 vuotta eteenpäin ja yritettiin piirtää ja miettiä että mihin se maailma voi mennä erityyppisissä tilanteissa, mitkä on keskeisimmät tällaiset globaalit trendit, jotka vaikuttaa niissä eri skenaarioissa. Hahmoteltiin tavallaan 4 eri skenaariota ja sitten, mietittiin sen jälkeen, että mitkä on ne keskeisimmät markkinat indikaattorit, mitä niistä skenaarioista pitää koko ajan seurata. Se tehtiin konsernin tasolla ja sen lisäksi liiketoimintatasolla.” H8*

Haastatteluista nousi esiin selkeä yleinen strategiaproessin toteutuksen kesto puolesta vuodesta vajaaseen vuoteen, jonka aikana strategiaproessi suoritetaan. Strategian ulottuvuudessa viiden vuoden aikaväli nousi esiin kaikista vahvimmin, kuitenkin myös pidempi aikaväli huomioitiin.

#### **4.1.2 Strategiaproessin toteuttajat**

Strategiaproessin toteuttajista nousee haastatteluissa esiin kuusi ulottuvuutta: strategiaproessin vetäjä, strategiaproessiin osallistujat, ulkopuolisten osallistaminen, osallistujien määrä, strategiaproessin toteutus yhdessä ja yksin, sekä strategiaproessin osallistavuus. Varsinkin ulkopuolisten osallistaminen jakoi haastateltavia.

Strategiaproessin vetäjä vaihteli haastateltavien mukaan selkeästi. Yrityksen rakenne vaikutti, kuka strategiaproessia vetää koko yrityksessä ja liiketoimintayksikötasolla. Haastatteluissa nousi esiin hallituksen omistajuus strategiasta. Toimitusjohtajalla on iso rooli vetää strategiaproessia konsernin tasolla, myös strategiajohtajat saattavat vetää ja vastata koko strategiaproessista tai vähintään käytännön toteutuksesta. Yrityksen ollessa isompi konsernin strategiajohtaja vetää koko konsernin osalta strategiaproessia. Kun yrityksessä on useampia liiketoiminta-alueita, toimitusjohtaja tai konsernin strategiajohtaja kokoaa liiketoimintayksiköiden strategiajohtajien vetämät strategiaproessit yhdeksi kokonaisuudeksi.

*”Tosiaan meillä viime vuonna tuli uusi toimitusjohtaja, hän vähän muutti sitä mallia. Käytännössä siis minä vedän meidän liiketoiminta osa-alueen osalta ja toimitusjohtaja katsoo konsernin osalta, mutta hänen roolinsa on enemmän tämmöinen kokoava ja kommentoiva. Käytännössä prosessi on minun vetämä.” H1*

Haastateltavien mukaan strategiaprosessiin osallistuvat hallitus, konsernin johtoryhmä, johtoryhmä, laajennettu johtoryhmä, liiketoimintayksiköiden vetäjiä sekä valittuja asiantuntijoita. Tämän lisäksi koko yrityksen henkilökunnalle suunnattuja kyselyitä tehdään. Strategiaprosessin laajuus yrityksessä vaikuttaa siihen, mitkä tahot osallistuvat.

*”Tällä kertaa hyvinkin tiivistetysti hallitus, johtoryhmä ja sitten luonnollisesti, sitten tietyiltä osin liiketoimintojen vastaavia henkilöitä on siihen osallistettu.” H5*

*”Meillä käytännössä meidän johtoryhmä ja sitten valittuja asiantuntijoita sen johtoryhmän ulkopuolelta.” H2*

Haastateltavat suhtautuivat vastahakoisesti ulkopuolisten tahojen osallistamiseen osana strategiaprosessia. Ulkopuolisia osallistuu yrityskaappoihin liittyviin toimiin, markkinatutkimuksen toteuttamiseen ja skenaarioiden luomiseen. Strategiaprosessin toteuttamiseen ulkopuolisia ei osallisteta.

*”Me käytettiin ulkopuolista markkinatutkimusfirmaa, joka teki meille kuluttajatutkimuksen strategiaprosessin tueksi. Mutta ei ollut muuten esimerkiksi konsultteja.” H4*

*”Strategiaprosessiin ei osallistu kukaan ulkopuolelta, että se on ihan puhtaasti firman sisäinen prosessi.” H2*

Haastateltavien mukaan strategiaprosessiin osallistuvien määrät pysyvät alhaisina ja vielä pienempi osa osallistujista toimii ydinkontribuuttoreina. Haastateltavien mukaan osallistujamäärä strategiaprosessissa saattaa olla reilusta kymmenestä aina sataan osallistujaan. Osallistujien määrällä ei ollut tekemistä yrityksen suuruuden kanssa.

*”Henkilöitä ketkä antaa input on ehkä 15.” H7*

*”Semmoiseen sekalaiseen sähköpostikysymykseen vastataan, joka jollakin tavalla sitten liittyy strategiaprosessin, sitten se luku on varmaan laajempi. Mutta jos nyt miettii semmoisia, siis ydinkontribuuttoreita, siis ydinihmisiä ketkä tässä prosessissa on mukana ja niitä on noin 15.” H2*

Haastatteluissa strategian toteutuksesta nousi esiin, että strategiaa tehdään yhdessä ja yksin. Strategiaprosessissa on monia vaiheita, osa tehdään yksin ja välillä isommassa ryhmässä. Strategiaa ja sen taustamateriaalia tehdään yksin, jonka jälkeen kokoonnutaan porukalla kokoamaan kaikkien itsenäisesti tekemät osuudet. Koska strategiaa tehdään yksin, on kokoavat palaverit tärkeitä, jotta kaikki ovat samassa linjassa ja strategiaprosessi etenee yhtenäisesti. Lisäksi kokoavissa hetkissä tarkastellaan itse asetettuja tavoitteita laajemmassa kuvassa.

*”Käytännössä se työ etenee vuoron perään, että jokainen tekee itsekseen, mutta sitten on jonkun tämmöisiä workshoppeja välissä. Eli me aloitetaan aina workshopilla. Katsotaan, että mihinkä mennään. Sitten ihmiset tekee itsekseen. Sitten taas pysähdytään yhdessä katsomaan, että miltä se näyttää ja ollaanko linjassa ja tarvitseeko jotain. Monestihan liiketoimintayksiköiden vetäjät on kovin varovaisia arvioissaan, koska heidän pitää toteuttaakin se strategia ja sitten tavallaan ehkä odotusarvo ylemmästä johdosta saattaa olla suurempi kasvu ja sitten näitä mätsätään, että saadaan sinne riittävästi haastetta, mutta myös toteutuskelpoista.” H1*

Haastatteluissa strategiaproessin osallistavuudesta nousi esiin osallistamisen haasteet. Strategiaproessia ei pidetä osallistavana useista eri syistä. Syitä miksi strategiaproessi on vähän osallistavaa, on liiketoiminnasta johtuvat syyt. Osallistaminen on haastavaa puutteellisen strategisen osaamisen vuoksi. Lisäksi ei koeta tarpeelliseksi osallistaa henkilöstä, mikäli ei tehdä erityisen laajaa strategian uudistusta. Tämän lisäksi strategian tekeminen on helppoa, kun sitä tekee johto, jolla on koulutus ja osaaminen strategian tekoon.

*”Meillä on tällainen hyvin vähän osallistava, mutta se johtuu sitten bisneksessä” H7*

*”Nyky maailmassa aika paljon puhutaan osallistavasta strategiatyöstä. Mä koen hirveän haastavaksi tämän aiheen. Kun nyt, et siitä kysynyt erityisesti, mutta siitä mä haluan sanoa, että meillä on paljon näitä moderneja softayrityksiä suomessakin, joidenka koko yrityskulttuuri perustuu siihen, että työntekijät saa osallistua vähän kaikkeen. Meillä on 1000 työntekijää koko konsernissa. Niistä reilu puolet tässä on mun porukassa. Miten ihmeessä sä osallistut ihmisiä sillä tavalla, että sieltä tulee validia inuttia ja se ei ole ajanhukkaa, että kun me on yritetty osallistaa ihmisiä strategiaproessiin niin sieltä lähtee sitten semmoista ihan mysteeristä keskustelua. Miksi meillä ei ole tarpeeksi vessoja hallissa x joka ei millään tavalla liity strategiaan. Eli se on vaan ihmisille foorumi purkaa jotain muita turhautumisia.” H1*

Haastatteluista nousi esiin yleisesti strategian teon olevan suurissa suomalaissa yrityksissä vähän osallistava ja pääasiallisesti johtoryhmän toteuttama prosessi, jossa vetäjänä toimii toimitusjohtaja tai strategiajohtaja yrityksen koosta ja rakenteesta riippuen. Osallistujamäärät jäävät strategiaproessissa alhaisiksi eikä ulkopuolisia juurikaan osallisteta suoranaisesti itse strategiaproessiin.

### 4.1.3 Strategiaproessin suuntaviivat

Haastatteluissa strategiaproessin suuntaviivoista nousee esiin kolme näkökulmaa. Nämä ovat hallitukselta tulevat tavoitteet, konsernista tulevat suuntaviivat ja strategian tarkoitus. Yrityksen omistajuudella ja koolla on vaikutusta strategiaproessin ja strategian suuntaviivojen muodostumiseen.

Hallituksen merkitys strategisten suuntaviivojen osalta on tavoitteita asettava. Omistajien tahtotila ja hallituksen antamat ohjeistukset vaikuttavat, mihin suuntaan strategiaproessia lähdetään viemään. Myöhemmissäkin vaiheissa hallitus toimii strategiaproessin valvojana. Omistajastrategia vaikuttaa yrityksen strategiaan.

*”Strategia ankkuroituu hyvin pitkälti omistajastrategiaan, joka muovautuu ja kehittyy hallituksessa.” H3*

Strategiaprosessissa konserneissa, jossa on useampia eri liiketoimintayksiköjä, strategian suuntaviivat tulevat konsernitasolta. Konsernin strategiajohtaja toimittaa eri liiketoimintayksiköille ohjeistuksen, aikataulun ja materiaalin, jonka mukaisesti strategiaproessi ohjautuu.

*”Kuin se aika usein tämän kokoisessa firmassa, konserni tavallaan määrittää sen formaatin ja sen semmoisen yleisen, vaikka aikataulut. Mutta sitten tavallaan se mekaniikka, miten se materiaali tuotetaan ja mitä keskustellaan niin se jätetään ikään kuin liiketoimintalinjoille.” H2*

Haastatteluissa nousi esiin strategian tarkoitus, joka on saada yrityksen arvoa nostettua. Tämä korostui juuri pörssiyhtiöillä, joiden arvo vaihtelee päivittäin pörssissä. Strategisilla valinnoilla pyritään saamaan omistaja-arvoa nostettua.

*”Ja kyllähän me tällaisena pörssiyhtiönä, niin tietyllä tavalla jos haluaa pelkistää tätä strategiaa hyvin yksinkertaisesti, niin tällä hetkellä meidän*

*osake on hinta x ja me tavoitellaan hintaa y tai sanotaan että siis markkinat määrää hinnan, mutta me halutaan niin kun uskotaan, että tietyllä strategialla pystytään merkittävästi luomaan omistaja-arvoa.” H3*

Strategisten suuntaviivojen lähde vaihtelee paljon yrityksen koon mukaan ja missä kohtaa yritystä strategiaprosessia toteutetaan. Keskeistä kuitenkin strategisissa suuntaviivoissa on omistajien tahtotila ja heiltä saadut suuntaviivat, joita konsernin johto jakaa eteenpäin.

#### **4.1.4 Strategiaprosessin vaiheet**

Strategiaprosessin vaiheista nousee esiin seitsemän ulottuvuutta. Nämä ovat ympärivuotinen tarkkailu, strategiaprosessin tila, aloitusvaihe, analyysivaihe, suunnitteluvaihe, viestintävaihe ja vaiheiden toteutus. Näistä strategiaprosessin tila kuvaa strategiaprosessin tilaan ja toteutukseen vaikuttavia asioita. Muissa on kyse eri strategiaprosessin vaiheista ja miten ne tapahtuvat.

Haastatteluissa esiin nousi ympärivuotinen tarkkailu. Yrityksissä tarkkaillaan sekä strategisia implementointeja, että kilpailukentän muutosta. Yritykset pyrkivät tarkkailemaan trendejä sekä muutoksia asiakkaiden tarpeissa jatkuvasti, jotta ne eivät pääse yllättämään. Haastatteluissa nousi myös esiin viimeaikaiset muutokset asiakaskentällä ja maailmalla.

*”Meillä kuuluu tällainen toimintaympäristön seuraaminen, joka on jatkuva, menee koko ajan tässä, eli ihan siis systemaattisesti tarkkaillaan mitä muutoksia asiakastarpeessa tapahtuu, mitä muutoksia kilpailijoissa tapahtuu, mitä muutosta markkinassa tapahtuu. Ja sitten tästä vedellään jonkinmoisia johtopäätöksiä, eli se tapahtuu koko ajan läpi vuoden.” H1*

Haastatteluissa nousi esiin asioita, jotka vaikuttavat strategiaprosessin tilaan, jossa strategiaa tehdään. Esiin nousi, että strategian on tarkoitus voi olla myös päivittävä prosessi eikä uutta strategiaa luova. Toimitusjohtajan vaihtuminen saa aikaan strategian

uudistustarpeen ja käynnistää strategiaprosessin, joka on laajempi kuin tavallinen strategiaprosessi.

*”Meillä toimitusjohtaja vaihtui tuossa vajaa kaksi vuotta sitten, niin osana sitä vaihdosta sitten tietysti katsottiin strategiaa isommin. Eli miten saadaan meidän firman kasvustrategiaa vielä selkeytettyä ja tehtyä tällainen konsernin strategia.” H8*

Haastatteluissa ensimmäiseksi strategiaprosessin vaiheeksi nousi aloitusvaihe. Aloitusvaiheessa haetaan hallitukselta ohjausta ja pyritään luomaan hyvä tilannekuva omasta yrityksestä ja markkinasta sekä mitkä ovat tämän hetken keskeiset muutosvoimat markkinoilla. Lisäksi aletaan jo pohtia keskeisiä teemoja ja strategialaisia haasteita, jotka tarvitsevat strategiaprosessin aikana selvittää.

*”Ensimmäinen vaihe oli ehkä semmoinen nykytilan arviointi sillein laajasti katsottuna, että siinä oli tämmöistä sisäistä arviointia yrityksen pärjäämisestä ja ehkä vähän kyvykkyyksistä, vahvuuksista ja heikkouksista. Siinä skannattiin sitten vähän sidosryhmien suuntaan, eli asiakaspalautteet esimerkiksi oli siinä yhdessä roolissa ja sitten tietyllä tavalla peilausta siihen toimintaympäristöön.” H6*

Analyysivaiheessa haastateltavien mukaan tehdään laajaa analyysiä omista tuotekategorioista ja miten niissä halutaan olla mukana. Analysoidaan eri liiketoimintojen merkitystä. Hyödynnetään dataa ja käydään läpi, mihin suuntaan analyysi osoittaa investointitarpeita.

*”Perinteistä tutkimusta, käyttäen erinäköisiä datalähteitä on ne sitten ulkopuolisia markkina-analyysijä tai dataa tuotevalmistajilta.” H5*

Suunnitteluvaiheessa haastateltavien mukaan tehdään strategiset valinnat ja liiketoimintasuunnitelma pitkälle aikavälille. Strategisten kysymysten priorisoinnilla

päästään luomaan strategisia tavoitteita. Tavoitteiden hahmottaminen ja priorisointi koetaan olevan eniten aikaa vievä osuus strategiaprosessissa. Suunnitteluvaiheessa, kun strategisia tavoitteita tehdään, suoritetaan paljon iterointia. Suunnitteluvaiheen loppupuolella tehdään toimeenpanosuunnitelma ja mietitään toteutuksen kulku. Suunnitteluvaiheessa huomioidaan myös taloudelliset luvut.

*”Strategisten valintojen hahmottaminen, eli esimerkiksi kehitystavoitteita, että mitkä ovat niitä relevantteja teemoja, relevantteja osa alueita, joihin meidän kuuluisi keskittyä siinä strategiassa ja siihen me käytettiin aika paljon aikaa iterointia ja jumppaamista ja miettimistä.” H6*

Haastateltavien mukaan viestintävaiheessa muiden vaiheiden jälkeen strategia viestitään yrityksen henkilökunnalle. Viestintä voidaan toteuttaa kerralla koko henkilöstölle tai monessa erässä edeten organisaatiossa taso kerrallaan.

*”Lopuksi strategian viestintä henkilöstölle.” H4*

Haastatteluissa vaiheiden toteutuksesta nousi esiin, miten eri vaiheita käytännössä toteutetaan. Vaiheiden toteutuksessa hyödynnetään työkaluja, joita käytetään yksittäisten vaiheiden suunnitteluun tai taloudellisten lukujen suunnitteluun. Eri strategiaprosessin vaiheita toteutetaan ottamalla johtoryhmä kasaan ja käymällä läpi mitä nyt ollaan tekemässä, välillä strategiaa lähdettiin työstämään pienemmällä joukolla, joita asia koskettaa.

*”Vaiheissa saattoi vaihdella, että kuinka tiiviillä porukalla. Välillä saattoi olla ihan tyyliin 3–4 hengen tiimeissä käytiin asioita läpi ja välillä laajennettiin sitten sitä porukkaa, että oli vaikka koko johtoryhmä työstämässä jotain asioita.” H6*

*”Konkreettisesti me istumme johtoryhmän kanssa yksi päivä alas ja käytiin eri asioita läpi ja priorisointiin hyvinkin paljon sen päivän aikana ja päästiin muutamaa tärkeimpään teemaan.” H4*

Haastatteluissa nousi esiin strategiaproessin vaiheiden olevan moninainen joukko käytäntöjä, joilla yritys pyrkii saamaan mahdollisimman laadukkaan tuloksen aikaan. Strategiaprosessissa haetaan yrityksen nykytilan kautta vauhtia haluttuihin pitkän aikavälin tavoitteisiin. Analyysin avulla luodaan laadukas pohja suunnittelulle, jonka jälkeen strategia jalkautetaan.

#### **4.1.5 Strategiaproessin vaiheiden haastavuus**

Strategiaproessin vaiheiden haastavuudesta nousee esiin vaikein vaihe ja helpoin vaihe. Kokemus vaiheiden helppoudesta tai vaikeudesta liittyy liiketoimintaan sekä omaan rooliin ja taustaan.

Helpoimpana vaiheena haastateltavat kokevat lukupohjaisen suunnittelun ja analyysin. Suunnitteluvaihe koettiin helppona, koska ei tarvitse toteuttaa vielä päätöksiä. Strategiaproessin tarjoamat vanhat materiaalit helpottivat kaikkia vaiheita. Strategisten haasteiden löytäminen ja yksittäiseen teemaan vastaaminen koettiin helpoksi.

*”No tietyllä tavalla ja siihen ehkä vaikuttaa se, että kun on tällainen talousihminen ja datan kanssa luontevasti peuhaa niin se alkuvaiheen semmoinen tilanneanalyysi on itselle aika semmoista tietyssä mielessä tuttua ja helppoa kauraa ja omalla mukavuusalueella.” H6*

Haastateltavat kokevat vaikeimpana vaiheena uuden keksimisen ja asioiden ajattelun uudesta näkökulmasta. Myös lukuisia muita vaiheita koetaan haastavimpana vaiheena, oman taustan ja osaamisen takia. Esimerkiksi toteutusvaihe koetaan haastavana koska pitää saada asiat onnistumaan. Analyysivaihe ja johtopäätöksien teko koetaan myös haastavaksi. Asioiden priorisointi ja taloudellinen suunnittelu koetaan haastavaksi. Strategiaproessin päivittävä luonne koetaan haastavaksi, johtuen heikosta

mahdollisuudesta saada uutta mukaan strategiaan. Kaikki eivät koe samoja vaiheita haastaviksi.

*”Kaikista haastavinta on keksiä niitä uusia alueita, mistä sitä kasvua voisi tulla” H1*

Strategiaprosessin vaiheiden haastavuudessa vaihtelee hyvin voimakkaasti, mikä vaihe koetaan haastavimmaksi. Tähän liittyy usein juuri oma osaaminen ja vahvuusalueet. Yrityksen tilanne ja strategiaprosessin luonne myös luo toisille helpoista vaiheista vaikeita toiselle.

## **4.2 Järkeistäminen**

### **4.2.1 Merkityksen luonti**

Haastatteluissa nousee merkityksen luonnista esiin kolme ulottuvuutta: merkityksen luominen, muihin vaikuttaminen ja muiden vaikutus yritykset. Merkityksen luominen kuvaa miten itse koetaan strategia ja strategiaprosessi. Muihin vaikuttaminen ja muiden vaikutusyritykset kuvaavat, miten tulkintoihin strategiasta ja strategiaprosessista vaikutetaan.

Merkityksen luomisessa on kaksi selkeää näkökulmaa haastateltavilla. Itsestä lähtöisin oleva kiinnostus strategian luomiseen ja organisaation toimintaan sekä miten näiden välinen suhde toimii. Toinen merkityksen lähde on mahdollisuus muuttaa toimialaa tai parantaa yrityksen tulosta. Väliin putoavista asioista ja strategiaprosessin etenemisestä huolehtiminen luo merkitystä omalle työlle.

*”Oli semmoinen filis, että jos tässä onnistutaan, niin meillä voi olla isoakin vaikutusta” H4*

*”Minua hirveästi kiinnostaa seurata sivusta, miten organisaatio toimii. Tämä on joku tämmöinen ihan kiinnostuksen kohde, mikä mulla on aina.*

*Minä katselen, miten organisaatio toimii, vedän siitä jotain johtopäätöksiä. Mietin, että miten organisaation toimintaa pystyy ehkä ohjailemaan. Niin tällöinen strategiaprosessi on sinänsä hirveän mielenkiintoinen, että minua kiinnostaa miten ihmiset toimii, mitenkä minä saan tavallaan pakotettua ihmiset ajattelemaan strategisemmin, miten minä saan opetettua ihmisiä ajattelemaan strategisemmin. Minun kiinnostus tähän tai se merkitys tässä prosessissa ei ole se strategia, mikä sieltä tulee, vaan tietyllä tavalla, että mitenkä minä pystyn saamaan sitä organisaation toimimaan paremmin tämän prosessin avulla.” H1*

Haastateltavien mukaan muihin pyritään vaikuttamaan pääasiallisesti erilaisilla keskustelutavoilla. Kahdenkeskisissä keskusteluissa pyritään saamaan laajennettua muiden ajattelutapaa ja tuomaan esiin muita näkökulmia. Argumentaatio on keskeisessä roolissa muihin vaikuttamisessa. Lisäksi muihin vaikutetaan pitämällä asioita korkealla prioriteettitilalla.

*”Kyllä se varmasti oli just noissa erilaisissa työpajoissa ja workshoppeissa. Nimenomaan sitä vuorovaikutusta, keskustelua, näkemysten esittämistä, mielipiteiden esittämistä, toisten näkemysten joko haastamista tai tukemista.” H6*

Muiden vaikutusyriytykset ei haastateltavien mukaan ole kyseenalaisin keinoin toteutettu vaan omia näkemyksiä perustelemalla. Tiettyjä tuloksia ei ajeta läpi, vaan asioista keskustellaan ja itselle keskeisiä näkemyksiä nostetaan esiin. Osa haastateltavista kokee, että mielipiteisiin ei pyritä vaikuttamaan ja toiset kokevat, että vaikutusta syntyy, jos itse ostaa toisen tarjoaman näkemyksen.

*”En voi sanoa, että sellaista mielipidevaikuttamista varsinaisesti ollut” H3*

Haastattelujen perusteella voidaankin todeta, että merkitys strategiaprosessissa syntyy prosessin aikaisesta toiminnasta tai strategian mahdollisesti aikaan saavalla vaikutuksella.

Muiden tulkintoihin pyritään vaikuttamaan keskustelemalla ja argumentoimalla omaa näkemystä. Muut pyrkivät samalla toiminnalla vaikuttamaan omaan tulkintaan.

#### 4.2.2 Tunteet

Haastatteluissa tunteista nousee esiin kaksi suuntaa, positiiviset tunteet ja negatiiviset tunteet. Strategiaprosessin aikana positiivisia tunteita ja niiden vaikutuksesta nousee laajempi skaala kuin negatiivisista tunteista. Haastateltavat myös tunnistavat positiiviset tunteet selkeämmin.

Positiivisia tunteita strategiaprosessissa haastateltavien mukaan koetaan onnistumissa ja hyvissä keskusteluissa. Ylpeyttä koetaan, kun saadaan asioita onnistumaan ja positiivista palautetta. Positiiviset tunteet saavat aikaan voimaantumista, joka edistää strategiaprosessia. Onnistumiset ja positiiviset tunteet myös parantavat tiimihenkeä, saaden parempaa sitoutumista strategiaan.

*”Hyvä fiilis tulee sitten siitä, kun näkee että nämä hankkeet menee maaliin”H3*

*”Mutta sitten sä huomaat, että kaikki tämä toimii niin se toki tietysti voimaannuttaa viemään sitä nopeammin eteenpäin.” H5*

Negatiiviset tunteet haastateltavien mukaan kumpuaa epäonnistumista ja tilanteista, jossa asiat eivät etene. Haastatteluista vahvimaksi tunteeksi nousee turhautuminen. Turhautumista koetaan tilanteissa, jossa omat vaikutusmahdollisuudet ovat rajalliset tai strategiaprosessi ei etene tai on jumissa. Turhautumista koetaan myös, kun joutuu jättämään pois itselle tärkeitä asioita tai muut valittavat käytetystä ajasta. Haastatteluista nousee myös esiin tunne riittämättömydestä epäonnistumisten yhteydessä. Osa haastateltavista ei myöskään tunnista negatiivisia tunteita osana strategiaprosessissa. Negatiivisten tunteiden ei koeta saavan aikaan samanlaista vaikutusta kuin positiiviset tunteet.

*”Kyllähän se alkaa ihan kaikista, riittämättömyyden tunteesta, jos miettii, että mitä olisi voinut tehdä toisin ja kuinka paljon sitä on itse johtanut tähän vai kuinka paljon se on ulkopuoliset tekijät. Tämän tyyppistä pohdintaa, että mikä oli minun rooli tässä epäonnistumisessa versus mikä oli sellaista, että se nyt vaan meni näin ja tää on elämää ja tehtiin parhaamme.” H3*

*”En mä oikein tunnistan hirveästi semmoisia negatiivisia fiiliksiä tässä tämän prosessin ajalta.” H4*

Positiiviset tunteet ovat selkeästi vahvemmin esillä ja niitä koetaan useammassa tilanteissa pitkin strategiaprocessia. Positiivisilla tunteilla on pitkäkestoinen vaikutus, toisin kuin negatiivisilla tunteilla, jotka ovat hetkellisiä. Positiiviset tunteet myös ruokkivat strategiaproessin etenemistä.

### **4.3 Diskurssi**

#### **4.3.1 Viralliset keskustelut**

Virallisista keskusteluista haastatteluista nousee esiin kaksi eri keskustelusuuntaa, keskustelut hallituksen kanssa ja johtoryhmän keskustelut. Virallisissa keskusteluissa on kyse ennalta sovitusta tapaamisesta, näille tyyppillistä on strukturoitu luonne.

Haastatteluista nousee esiin keskustelut hallituksen kanssa strategiaproessin aikana. Kokouksissa ja tapaamisissa käydään läpi omistajien tahtotilaa, haetaan hallitukselta suuntaviivoja strategian luomiseen. Hallituksen kanssa järjestetään myös työpajoja, jossa käydään läpi strategiaproessin kannalta keskeisiä teemoja.

*”Me ollaan hallituksen kanssa pidetty varmaan 3-4 erinäköisistä workshopia eri teemoista, joissa sitten myöskin tietenkin kuullaan hallitusta, heidän näkemystään. Mutta myöskin sitoutetaan sitten siihen tekemiseen ja tuodaan näkyvyyttä siihen paremmin myös siihen prosessiin eri vaiheisiin eikä vaan lopputulokseen.” H5*

Johtoryhmän kokouksissa strategiaproessin aikana käytiin haastateltavien mukaan lukuisia erilaisia keskusteluja. Johtoryhmän keskustelut vievät strategiaproessia eteenpäin, myös strategiaproessi voi alkaa johtoryhmän kokouksella, jossa käydään läpi strategiaproessin kulku ja tavoitteet. Strategiaproessin aikana johtoryhmä kokoontuu kuukausittain keskustelemaan strategiasta. Johtoryhmän kokouksien osallistujamäärät vaihtelevat, joten välillä kokouksissa menee aikaa informoimiseen. Johtoryhmän strategiaan keskittyvät kokoukset toteutetaan usein muualla kuin toimistolla.

*”Johtoryhmän koko kokoonpano on kymmenisen henkilöä ja sitten osa työstä tehtiin vähän tiivistetyllä porukalla, että kaikki johtoryhmäläiset ei aina ollut mukana. Se johtaa siihen, että sitten etenemisessä tulee sitä informointitarvetta, että nyt me ollaan tuota työstetty erikseen, ja sitä piti ikään kuin jakaa, että minkälaisia ajatuksia, löydöksiä niin sitten sen laajemman johtoryhmäporukan kanssa” H6*

Haastatteluista selviää strategiaproessin pitävän sisällään lukuisia eritasoisia virallisia keskusteluja. Hallitukselta haetaan näkemystä strategiaan. Johtoryhmä kokoontuu yhteen tekemään strategiaa. Ennen hallituksen kanssa keskustelua johtoryhmä kokoontuu usein käymään läpi keskusteltavat asiat. Molemmat keskustelut ovat tavoitteellisia ja eteenpäin vieviä.

#### **4.3.2 Keskustelut strategiaproessissa**

Haastatteluissa keskusteluista strategiaproessissa nousee esiin neljä ulottuvuutta: luvut keskustelussa, yleinen keskustelu, kahvihuonekeskustelu ja keskustelujen erot. Luvut keskustelussa kuvaa lukujen merkitystä osana keskustelua. Kolme muuta ulottuvuutta kuvaa keskustelua erilaisissa tilanteissa.

Osassa haastatteluista nousee esiin lukujen merkitys keskustelussa. Keskustelujen halutaan vahvasti pohjautuvan faktoihin tai lukuihin. Tämä jättää vähemmän tilaa mielipiteille ja turhalle argumentaatiolle.

*”Tästä nyt huomaa, että meillä on aika paljon tämmöistä tietyllä tavalla vähän ehkä no koviin arvoihin perustuva siis lukupohjasta keskustelua. Se korostuu meillä aika paljon tässä strategiaprosessissa.” H1*

Yleinen keskustelu strategiaproessin aikana kuvaa keskustelua virallisen keskustelujen ulkopuolella liittyen strategiaproessiin. Strategiaproessin aikana keskustelua tapahtuu sähköpostien välityksellä ja erinäisissä tapaamisissa. Keskusteluissa puhe pyörii arvonmäärityksen ja muiden strategisten termien ympärillä. Keskustelussa käydään läpi konkreettisia toimia strategian toteutuksesta ja strategiaproessin eteenpäin viemisestä. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että strategiasta ja strategiaproessista ei puhuta ollenkaan virallisten keskustelujen ulkopuolella.

*”Hirveän paljon oli arvonmäärityksestä ja sen kehityksestä.” H3*

Haastatteluista nousee esiin kahvihuonekeskustelut. Osassa haastatteluista ilmeni, että strategiasta ei puhuta ollenkaan kahvihuoneessa. Toisissa haastatteluissa ilmeni useitakin lähestymisiä strategiaan. Kahvihuonekeskustelut ovat pienen porukan välisiä ja niissä luodaan ymmärrystä strategiaproessin tilasta tai käsitellään omistajien todellista tahtotilaa. Keskustelujen informaatio ei leviä samalla tavalla kuin virallisissa keskusteluissa. Kahvihuonekeskusteluissa strategian osalta keskustelu saattaa olla menneisyydessä, johtuen tulevasta puhumisen olevan sisäpiiritietoa.

*”Peruskeskustelu on aina se, onko tämä omistajien tahtotilan mukaista aidosti.” H1*

Keskustelujen eroista virallisten keskustelujen, yleisten keskustelujen ja kahvihuonekeskustelujen välillä nousi esiin useita eroja. Haastateltavien mukaan viralliset keskustelut painottuvat enemmän lukuihin. Keskustelut muuten ovat hyvin samankaltaisia, niissä painottuu oma vastuualue. Viralliset keskustelut ovat strukturoidumpia ja niissä on selkeä agenda eikä samalla lailla haeta uusia näkökulmia kuin vapaalla keskustelulla.

*”No niiden ero on ehkä se, että virallinen keskittyy hyvin paljon siihen lukuihin, tavoitteisiin, kasvuun ja tämä epävirallinen keskittyy hyvin paljon ihmisten motiiveihin tämän prosessin takana.”H1*

Haastatteluista selviää strategiaproessin pitävän sisällään monenlaisia keskusteluja. Mitä virallisempi keskustelu on, sitä strukturoidumpaa ja konsensuksen hakuisempaa keskustelu on. Keskusteluissa painottuu oma toiminta-alue ja oma osaaminen. Vapaamuotoisemmissa keskusteluissa tai kahvihuonekeskusteluissa haetaan isompaa ymmärrystä asioihin ja keskustellaan eri näkemyksistä.

### **4.3.3 Strategiaproessin termit**

Strategiaproessin termeistä nousee haastatteluissa esiin kolme ulottuvuutta. Nämä ovat terminologia, monitulkintaiset termit ja termien ymmärrys. Terminologia kuvaa strategiaprosessissa käytettyjä termejä. Monitulkinteiset termit tuo esiin monitulkintaisuudet strategiaproessin terminologiassa. Termien ymmärrys avaa näiden tulkitsemista strategiaprosessissa.

Haastatteluissa terminologia nousee sisältörikkaaksi ja laajaksi ulottuvuudeksi. Haastateltavat kokevat terminologian tärkeäksi. Strategiaproessin aikana käytetään lukuisia eri termejä. Missio, visio ja tarkoitus ovat keskeisiä termejä strategiaproessin suuntaa mietittäessä. Strategiaproessissa käytetään paljon englanninkielisiä termejä kuten must win (pakkovoitto) ja englannin kielestä tulevia lyhenteitä kuten GLT ( Group Leadership Team) ja BOD (Board Of Directors). Strategiaproessin aikana varsinkin yrityksen johto käyttää hyvin laajaa terminologiaa. Strategiassa on monta tasoa ja ulottuvuutta, joten terminologiakin strategiaproessin aikana on hyvin laaja. Strategiaset haasteet ja mittarit ovat ylätasoa laajemmin käytössä olevia termejä. Alatasoa keskittymisalueet ja yksittäisille muutostoimille annetut nimet laajentavat yksittäisen yrityksen strategiaproessin terminologiaa.

*”Se terminologia tulee aika tärkeäksi, kun niitä tulee aika paljon sinne strategiaan näitä eri aihealueita, kun sitä kuvataan, että mikä on visio ja*

*”mikä on missio ja mikä on kilpailuetu ja mitkä on strategian kulmakivet.”*

H5

*”Sitten tietysti kaiken kaikenlaista terminologiaa siellä työskentelyn yhteydessä eri asioista, niin siitä varmaan voisi ihan oman sanakirjansa kirjoittaa, että mitä kaikkea siellä sitten tulee ja syntyy.”* H6

Monitulkintaisiin termeihin haastateltavat suhtautuivat kahdella tavalla. Pääasiassa niistä haluttaan eroon, vaikka se tarkoittaisi isompaa määrää termejä, jos termi mitä haluaan käyttää, on jo käytössä toisessa liiketoimintayksikössä, tarvitsee luoda uusi termi. Kuitenkin kaikista monitulkintaisista termeistä on vaikea päästä eroon. Myös perinteiset strategiset termit saatetaan tulkita eri tavoin. Yhdessä haastattelussa nousi esiin liiketoiminnan luonteen vuoksi, että yrityksessä pyritään käyttämään mahdollisimman monitulkintaisia ja epäselviä termejä strategiassa.

*”Ei käytetty, koska mä olen kitkenyt ne hyvin tiukasti pois. Aikaisemmin meillä oli hyvin paljon epäselvää kommunikaatiota strategian liittyen”* H1

*”Se on silleen hauskaa, että me siis pyritään siihen, että meidän termit olisi monitulkintaisia ihan lähtökohtaisesti.”* H7

Termien ymmärryksestä haastatteluissa korostuu käytännön läheisyys. Strategiaprossin aikana termit pyritään avaamaan. Johtoryhmä, joka tekee strategiaa, pääsee paljon syvemmälle termeihin, joten heidän tulkintansa pitää avata sidosryhmille. Kun strategiaa tiivistetään lopulliseen muotoon, käytetään muutosohjelmien ja tavoitteiden nimeämiseen paljon aikaa, jotta ne olisivat koko henkilöstölle selkeitä.

*”Mä oon itse siis pyrkinyt siihen, että tällöisiä perinteisiä management jargon -termejä koitetaan mahdollisimman paljon poistaa ja korvata selkeillä, että ihmiset ymmärtäisivät mistä on kyse.”* H1

Haastatteluista selviää strategiaproessin termien olevan laaja joukko selkeitä, vähemmän selkeitä ja monitulkintaisia termejä. Näitä termejä käyttävä johto on perillä mitä ne tarkoittavat, mutta muille ne saattavat olla hyvinkin epäselviä. Tämän takia strategiaproessissa pyritään avaamaan käytettyjä termejä mahdollisimman paljon. Poikkeustapauksiakin löytyy, jossa strategiassa pyritään monitulkintaisuuteen, kuitenkin tämä johtuu liiketoiminnasta.

## 4.4 Sosiomaterialiteetti

### 4.4.1 Strategian luontipaikat

Haastatteluissa strategian luontipaikoista nousee esiin kaksi suuntaa, paikka ja työpaja. Paikka kuvaa missä strategiaa tehdään yleisesti. Työpaja on erityisempi strategian tekopaikka, joka eroaa merkittävästi normaalista strategian luontipaikasta.

Paikat, jossa haastateltavat kertovat strategian luomisen tapahtuvan, olevan pääasiassa yrityksen oma toimisto. Strategiaa luodaan toimistolla omalla työpisteellä ja erilaisissa kokouksissa toimistotiloissa. Strategian luominen tapahtuu vaihdellen oman toimipisteen yksin tekemisen ja isommalla joukolla samassa tilassa tekemisen välillä. Verkossa olevia tapaamisia käytetään myös strategian luomisessa.

*”Pääosin meidän omissa toimitiloissa, mutta otettiin parit tällöiset palaverisessiot, että mentiin talon ulkopuolelle tällöisiin vuokratiloihin, ja sitten sen lisäksi niin aika paljon käytettiin myös Teams-palavereja, erityisesti silloin kun ei ollut kovin laaja porukka koolla niin sitten ihan Teams.” H6*

Työpajat ovat haastateltavien mukaan käytössä strategiaproessissa osana strategian luomista. Työpajat järjestetään muualla kuin omalla toimistolla, yrityksen muissa kiinteistöissä tai vuokratiloissa. Työpajat ovat pituudeltaan muutamasta tunnista aina viikkoon. Yleisimmin työpajat ovat kahden päivän mittaisia. Työpajoja, joissa strategiaa tehdään, järjestetään strategiaproessin aikana yhdestä useampaan tarpeellisuuden mukaan. Strategiaproessin aikana pitkäkestoisempien työpajojen etuna on haastateltavien

mukaan se, että ne saadaan johtajille kalenteriin ja siihen on varattu silloin kunnolla aikaa, ilman häiriötekijöitä.

*”Meillä on ollut semmoinen meidän liiketoimintalinjan johdon työpaja maaliskuussa, maaliskuun lopulla, jossa me ollaan keskusteltu niitä meidän semmoisia strategian, tavallaan ikään kuin mitkä meille siellä on olennaisimpia asioita ja niitä on sitten lähdetty vähän laajemmin työstämään.” H2*

Haastateltavien mukaan strategiaa luodaan toimistolla itsenäisesti. Tämän lisäksi pienempiä kokouksia ja tapaamisia on verkossa ja yrityksen omissa tiloissa. Strategiaprosessin aikana muualla järjestettävät pidemmät työpajat toimivat keskeisenä isompien teemojen käsittelyssä ja strategiansuunnan valinnassa.

#### **4.4.2 Strategiaprosessissa käytetyt teknologiat**

Haastatteluista nousee esiin kaksi teknologiaryhmää, Microsoft Office ja muut teknologiat. Microsoft Office pitää sisällään tähän kuuluvat teknologiat. Muut teknologiat ovat näiden lisäksi käytetyt teknologiat.

Microsoft Office nousee haastatteluista merkittävimmäksi strategiaprosessissa käytetyksi teknologiaksi. Strategiaprosessin aikana Word on käytössä muistiinpanojen tekemistä varten, kuitenkin vähenevissä määrin. Excel toimii analyysityökaluna, jonka avulla tehdään analyysijä ja ylläpidetään erilaisia skenaariota. PowerPoint toimii strategiaprosessissa strategian esittämistarkoituksessa. Strategia ja strategian osat esitellään PowerPointissa.

*”Me tykätään Excelistä sen takia, että se on niin joustava ja sen pystyy rakentaa ja ylläpitää” H3*

*”PowerPoint, Excel, Word oli kyllä ne välineet, joilla sitten dokumentoitiin ja jolla jaettiin tietoa ja myös esiteltiin sitten eteenpäin.”*

H6

Strategiaprosessin aikana käytetään haasteltavien mukaan myös muita teknologioita. Viestintää hoidetaan laajasti Teamsin kautta. Perinteiset kynä ja paperi ovat myös käytössä, ei kuitenkaan laajasti. Erilaisia BI-ohjelmia käytetään datan analysointiin. Koodikieliä käytetään laajan datan analysoimisessa. Käytössä on erilaisia ohjelmistoja suunnitteluun ja datan analysoimiseen tai esittämiseen ja työpajojen luomiseen.

*”Me käytettiin analogisia teknologioita, kuten fläppitaulua ja tusseja ja Post-itteja.”* H4

*”Kaikennäköistä portfolio-optimointia ja tilastollista analyysiä, muuta niin pytonilla, R:llä.”* H7

*”Hyvin vahvassa käytössä PowerPoint ja Excel. Nyt sitten nämä raportoinnit ne pyritään tekemään sitten Power BI kautta.”* H8

Haastatteluista selviää strategiaprosessin pitävän sisällään lukuisia eri teknologioita. Selkeästi eniten käytössä olevat ovat Powerpoint esitykseen, Excel analyysiin ja Word muistiinpanoihin. Muilla teknologioilla on paikkansa strategiaprosessissa yrityksen omien tarpeiden mukaisesti.

#### **4.4.3 Strategiset työkalut strategiaprosessissa**

Strategisista työkaluista strategiaprosessissa nousee haastatteluista esiin kolme ulottuvuutta, strategiset työkalut, työkalujen valinta ja työkalujen tulokset. Strategiset työkalut kuvaa käytössä olevia työkaluja. Työkalujen valinta kuvaa, miksi näihin työkaluihin on päädytty ja työkalujen tulokset avaa tulosten merkitystä osana strategiaprosessia.

Haastatteluista nousee esiin useita käytössä olevia strategiatyökaluja. SWOT-analyysiä tehdään strategiaprosessissa useissa eri käyttötarkoituksissa. SWOT-toimii riskienhallinnallisena työkalua osana strategiaprosessia, jos ei ole laajemmassa käytössä. Pestel ja skenaariot ovat myös keskeisiä strategisia työkaluja. Skenaariot tehdään itse tai hyödynnetään markkinoilla olevia skenaarioita, jos ne sopivat omaan toimialaan. Strategiaprosessissa hyödynnetään kuitenkin pienemmissä määrin myös muita työkaluja, kuten BCG-matriisia, Business Model Canvas tai Gantt-kaavioita.

*”Niin SWOT-analyysi. Kyllä sitä käytetään sitten pestle on aika usein käytössä. Sitten vähän tällöinen Business Model Canvas -tyyppistä käytetään, siihen ehkä pienillä omilla twisteillä sitä käytetään tosi paljon. Mä itse tykkään siitä hahmottamaan kokonaiskuvaa, mutta se on enemmän ehkä liiketoiminta, ei niin strateginen työkalu. No oikeastaan siinä ne on, ne yleisimmät” H1*

Osassa yrityksistä ei strategiaprosessin aikana käytetä strategiasia työkaluja. Kuitenkin vaikutteita SWOT-analyysistä tai muista voidaan ottaa strategiaprosessiin, tai tehdä itsenäisesti SWOT-analyysiä laajentamaan omaa ajattelua.

*”En tunnista, että meillä olisi tuossa prosessissa ollut ollut mitään yksittäistä tällöistä varsinaista strategiatyökalua.” H6*

Työkalujen valinnasta vastaa haastateltavien mukaan strategiasta vastaava johtaja ja hänen tiiminsä. Strategiatiimi valitsee tarvittavat työkalut ja ohjeistaa niiden käyttöä. Tämä mahdollistaa yhtenäiset työkalujen tulokset eri liiketoimintayksiköiden välillä. Työkalut ovat myös tuttuja kokeneemmalle johdolle, joten niiden valinta on helppoa.

*”Mä sanoisin, että kyllähän se on jossain määrin kollektiivinen päätös. Ei kukaan meistä ole koskaan kaivannut mitään muuta.” H3*

Työkalujen tuloksilla on haastateltavien mukaan vaihteleva merkitys. Strategisten työkalujen tulokset peilaavat omia tulkintoja ja näkemyksiä, näin ollen osassa strategiaproseessissa niihin suhtaudutaan varauksella. Toisissa strategiaproseesseissa luotetaan tuloksiin ja analyysihin ja niille annetaan merkittävää painoarvoa osana strategiaproseessia.

*”Mä sanoisin, että ne on puolet kaikesta ja toinen puoli on sitten omistajan tahto.” H3*

Haastatteluista selviää strategisten työkalujen olevan tärkeä osa strategiaproseessi useissa yrityksissä, toisaalta kaikissa yrityksissä strategisia työkaluja ei käytetä. Strategisten työkalujen valinnasta vastaa strategiatimi tai strategiasta vastaava johtaja. Strategisten työkalujen antamille tuloksille annetaan painoarvoa tilanteen mukaan.

#### **4.4.4 Symbolien merkitys**

Symboleilla ei ole haastateltavien mukaan strategiaproseessissa merkitystä. Artefakteja tai muuten vahvaa symbolista arvoa omaavia esineitä ei ole strategiaproseessissa mukana. Symbolista arvoa strategiaproseessissa kuitenkin on yrityksen omalla perinnöllä. Yrityksen perintö voi aiheuttaa haastetta muutostilanteessa. Yrityksen logolla koetaan olevan symbolista arvoa. Symbolista arvoa strategiassa pyritään luomaan muutosohjelmien nimille.

*”Tietysti toi meidän ihan oma logo on varmaan semmoinen” H8*

Haastateltavien mukaan strategiaproseessin aikana ei esiinny artefakteja tai muita symbolisia esineitä. Yrityksen perinnöllä ja logolla koetaan olevan symbolista arvoa. Strategialle pyritään saamaan symbolista arvoa miettimällä käytettäviä nimityksiä.

## 4.5 Institutionaalisuus

### 4.5.1 Lähestymistapa strategiaan

Lähestymistavasta strategiaan nousee haastatteluista esiin kaksi suuntaa, lukukeskeinen ja pehmeät arvot. Lukukeskeisessä lähestymisessä painottuu luvut ja faktat. Pehmeissä arvoissa keskeistä ovat ihmiset.

Haastateltavien yritykset, joissa lähestymistapa strategiaan on lukukeskeinen, korostui numeeriset analyysit. Lukujen kautta luodaan näkemystä strategisesta suunnasta ja tarvittavista muutoksesta. Strategiaprosessin aikana tehdään paljon numeerista analyysiä, jolloin jää vähemmän tilaa mielipiteille, tämä helpottaa strategiaprosessia.

*”Mä myös oletan, että me ollaan ehkä aika luku-fokusoituneita, siis sillä tavalla, että meillä ei pehmeitä arvoja tämmöistä ihmisaspektia ehkä otetaan ihan yhtä lailla huomioon, kuin monessa vaikka moderneissa ohjelmistoyrityksissä” H1*

Haastateltavien yrityksissä, joissa strategiaa lähestytään pehmeiden arvojen kautta, korostuvat ihmiset ja merkityksellisyys. Strategiaprosessissa keskitytään inhimillisiin tekijöihin numeraalisen analyysin sijaan. Luvut ja tavoitteet tuodaan vasta lopuksi mukaan strategiproseessiin.

*”Ihmisnäkökulmasta, ehkä enemmän vielä semmoinen merkityksellisyys ja semmoinen arvonluonnin näkökulma siinä mielessä, että mikä vei, mikä vie firmaa ja toimiala oikeaan suuntaan. Luvut me tehtiin lopulta sitten viimeiseksi.” H4*

Lähestymistapa strategiaan vaikuttaa strategiaprosessin kulkuun ja asioiden priorisoimiseen sekä käytettäviin menetelmiin. Lukukeskeisessä lähestymistavassa on vähemmän tilaa mielipiteille ja strategiaprosessi on analyttinen. Pehmeät arvot antavat enemmän tilaa omille tulkinnoille ja näkemyksille.

#### 4.5.2 Strategiaprosessi verrattuna muihin

Strategiaprosessista verrattuna muihin toimijoihin nousee esiin kolme ulottuvuutta: parempaa kuin muilla, muut yritykset ja suhde muihin. Parempaa kuin muilla kuvaa mitä haastateltavat kokevat omassa strategiaprosessissa olevan parempaa kuin muilla. Muut yritykset kuvastaa muiden yritysten strategiaprosesseja. Suhde muihin kuvaa miten oma strategiaprosessi suhteutuu muihin yrityksiin.

Haastateltavien mukaan omassa strategiaprosessissa parempaa kuin muilla koetaan olevan käytössä olevat toimintatavat. Tämän lisäksi yrityksissä, jossa strategiaprosessi on kevyt ja ketterä, sen koetaan olevan parempi kuin muilla joustavuutensa ansiosta. Oman toimintaympäristön seuranta koetaan myös olevan parempaa kuin muilla.

*”Meillä on ehkä systemaattisempi ja jossain määrin parempi toimintaympäristön seurantaprosessi, kuin monessa muussa yrityksessä.”*

H1

Muut yritykset eroavat haastateltavien mukaan strategiaprosessissa merkittävästi verrattuna omaan strategiaprosessiin. Muissa yrityksissä koetaan olevan sekä raskaampia strategiaprosesseja kuin myös kevyempiä strategiaprosesseja, riippuen kumpi omassa yrityksessä on. Muiden yritysten liiketoimintamallien koetaan muovaavan heidän strategiaprosesseistaan hyvin erilaisia.

*”Täällä tämä prosessi on raskaampi kuin, mitä oli vaikka mun edellisellä työnantajalla ja raskaampi prosessi, kun mitä mä oon nähnyt yrityksissä yleisesti.”* H2

Suhteesta muihin yrityksiin haastateltavat nostivat esiin oman strategiaproessin perusproessin olevan hyvin samanlainen kuin muilla. Lähestymistapa strategiaprosessiin

koetaan olevan hyvin samankaltainen kuin muilla. Erot muihin yrityksiin liittyvät liiketoimintamallien moninaisuuksiin ja liiketoimintamallien erityispiirteisiin, kuten strategiaproessin aikana ei tehdä dokumentaatiota. Myös strategiaprosessissa, joka on hyvin toimitusjohtajavetoinen, muodostuu strategiasta toimitusjohtajan näköinen, joka erottaa sen muista.

*”Talon sisällä me tehdään aika laajaa ja aika yksityiskohtaista analyysiä asioista, että mä taas uskoisin, että suhteessa joihinkin toisiin toimijoihin, niin mä luulen, että meillä voi olla aika detalji ja kaiken kattavasti erilaista taloudellista mallinnustyötä siellä taustalla.” H3*

*”Varmaan aika tyypillinen prosessi vedettiin tämmöiselle meidän kokoiselle yritykselle, joka on vähän tekemässä pientä strategian päivitystä.” H4*

Haastatteluista selviää strategiaproessien olevan hyvin saman suuntaisia perusrakenteeltaan. Strategiaproessin ollessa yrityksellä itsellään raskas, koetaan muilla sen olevan kevyempiä ja sama päinvastoin. Liiketoimintamalli muovaa prosessia vahvasti omalle toimialalle tyypilliseksi.

## **4.6 Prosessi**

### **4.6.1 Organisaation keskustelutavat**

Haastatteluissa organisaation keskustelutavoista nousee esiin kaksi ulottuvuutta, mielipiteen ilmaisu ja rakentava vuoropuhelu. Mielipiteen ilmaisu kuvaa miten strategiaproessin aikana mielipiteitä tuodaan esiin ja käsitellään. Rakentava vuoropuhelu ilmaisee strategiaprosessissa tapahtuvaa keskustelua.

Mielipiteiden ilmaisu strategiaprosessissa on haasteltavien mukaan oleellista. Strategiaprosessissa kaikille siihen osallistuvalla annetaan mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä julki ja olla erimieltä muiden kanssa. Mielipiteet strategiaprosessissa pohjautuvat tietoon tai dataan ja niistä keskustellaan asiallisesti. Isommissa kokouksissa

kaikki eivät välttämättä saa omaa ääntään tai mielipidettään kuuluviin. Mielipide-erot saattavat aiheuttaa tilanteen, jossa ollaan jumissa, kunnes löydetään ratkaisu. Vaikeassa tilanteessa ratkaisua voidaan hakea myös ylemmältä tasolta kuten hallitukselta.

*”Tässä kontekstissa nyt kun puhutaan strategiasta ja sen toteuttamisesta tai suunnittelusta niin mielipiteet on sitten ankkuroitu tyypillisesti johonkin faktapohjaiseen käsitykseen.” H3*

*”Alkaa olla kymmenen tai toistakymmentä tai 60 ihmistä niin väistämättä tulee sitten, että siellä on niitä hiljaisia, joiden ääni ei välttämättä pääse kovin helposti kuuluville.” H6*

Rakentava keskustelu on haastateltavien mukaan arkipäivää strategiaprosessissa. Rakentavaan vuoropuheluun pyritään mahdollisimman laajasti, erityisesti positiiviseen rakentavaan vuoropuheluun. Rakentavaan vuoropuheluun liittyy myös haasteita, jotka tunnistetaan. Isommassa porukassa haastetaan vähemmän kuin pienemmässä porukassa tai kahden kesken. Vaikeista asioista voi olla haastava saada rakentavaa keskustelua aikaan, varsinkin tilanteessa, jossa aihe on omalla vastuualueella.

*”Osaltaan niin että joo kyllä, mutta sanoisin yleiskuvana että on ja ei. Silloin siltä osin kun ei ole niin, ehkä se havainto on, että ihan kaikilla ei välttämättä ole kovin helppoa ikään kuin käsitellä avoimesti haastavia asioita. Varsinkin jos ne sitten tavallaan tulee vähän omalle vastuualueelle tai kuuluu sinne omalle vastuualueelle, että se on sen sellaista tiettyä sensitiivisyyttä tai osaltaan semmoista vähän valmiuden puutetta puhua asioista niiden oikeilla nimillä.” H6*

Haastatteluista selviää keskustelun strategiaprosessissa olevan positiivisen rakentavaa. Mielipiteet nojautuvat faktoihin ja kaikille annetaan mahdollisuus ilmaista omat mielipiteet. Haasteitakin ilmenee keskusteluissa strategiaprosessin aikana, kun vaikeista asioista keskustellaan, voidaan jumittua helposti mielipide-eroihin tai rakentava

keskustelu voi olla haastavaa, jos aihe on liian lähellä omaa vastuualuetta. Yleisesti rakentavan keskustelun koetaan olevan niin hyvällä tasolla yrityksissä, että sitä ei erikseen tarvitse parantaa.

#### 4.6.2 Strategiaproessin arviointi

Strategiaproessin arvioinnista haastatteluista nousee esiin eri arviointitapoja ja arviointiasteita. Osassa yrityksistä strategiaproessia ei arvioida ollenkaan yritystasolla, mutta osallistajat saattavat suorittaa itsearviointia. Hallituksen hyväksyessä strategian, tulee sivutuotteena palautetta, kuten myös toteutuksen aikana. Osassa yrityksissä strategiaproessia arvioidaan kyselyillä osallistujille. Strategian lopullisen arvioinnin tekevät pörssiyhtiöissä kuitenkin sijoittajat, tämä näkyy osakkeen kurssissa. Strategiaproessin etenemistä ja aikataulua seurataan tarkasti konsernin tasolla, kuitenkin tässä ei arvioida itse strategiaproessia.

*”Ja sitten viimeksi meillä nyt tietysti testataan se vielä sitten sijoittajilla, että miten tyytyväisiä ja he näkee sen strategian.” H5*

*”Varsinaisesti ei mitään semmoista jälkiarviointia järjestetty.” H6*

Haastatteluista selviää strategiaproessin arvioinnin olevan vähäistä ja keskittyvän enemmän sijoittajien antamiin signaaleihin ja kyseleihin osallistujille. Strategiaproessin seuranta kuitenkin koetaan tärkeäksi, vaikka arviointia ei toteuteta samalla.

#### 4.6.3 Kulttuuri strategiaproessissa

Haastatteluissa kulttuurista strategiaproessista nousee kaksi ulottuvuutta, kulttuuri ja kulttuurin vaikutus. Kulttuuri kuvastaa yrityksen kulttuuria yleisellä tasolla ja kulttuurin vaikutus nostaa esiin kulttuurin merkityksen strategiaproessissa.

Kulttuureita nousee esiin haastatteluissa yhtä monta kuin haastatteluja. Keskeistä kulttuureissa on ylpeys omasta tekemisestä. Avoin keskustelu koetaan oleelliseksi osaksi

kulttuuria. Yrityksen historia ja toimiala korostuu ja ollaan osittain vanhanaikaisia. Suorituskeskeisyyttä ja kunnianhimoa löytyy yritysten kulttuureista, toisaalta vastapainona yksilöä arvostavaa ja matalahierarkista yritystä mahtuu joukkoon. Yrityksen tehdessä yritysostoksia, ostetun yrityksen kulttuuria ei kaikissa tapauksissa integroida osaksi ostajan omaa kulttuuria.

*”Me ollaan hyvin ylpeitä meidän historiasta ja meillä on vahva tämmöinen ammattilypeys kaikessa siinä mitä me tehdään. Ja tavallaan ollaan niin kun innovoiva yritys ja pyritään koko ajan jatkuvaan parantamiseen tässä tekemisessä, mutta sitten samanaikaisesti ollaan aika lailla uuden edessä, koska haetaan vahvaa kasvua ja kansainvälistymistä.” H8*

Kulttuurin vaikutus strategiaprosessiin on haastateltavien mukaan merkittävä. Yrityksen kulttuurin ollessa arvostava, on strategiaprosessin aikana helppo saada aikaan avointa keskustelua. Kulttuuri aiheuttaa myös haasteita strategiaprosessille, sillä urautunut ajattelu vaikeuttaa isommin ajattelua ja suuren kasvun hakemista. Yrityksen kulttuuri luo strategiaprosessista kulttuurin kaltaisen.

*”No mä luulen, että just sillä tavalla, että kun tää on aika semmoinen teknisluontoinen talo kulttuurisesti, niin se vaikuttaa siihen prosessiin myös niin, että se prosessi on myös hyvin teknisluontoinen.” H2*

Haastatteluista selviää yrityksen kulttuurin vaikuttavan suuresti strategiaprosessiin. Kulttuuri luo pohjan vuorovaikutukselle ja suhtautumiselle strategiaprosessiin. Strategiaprosessissa vallitseva kulttuuri peilaa koko yrityksen kulttuuria.

#### **4.6.4 Strategiaprosessin esitykset**

Haastatteluista selviää strategiaprosessin pitävän sisällään lukuisia esityksiä. Strategiaprosessin aikana strategiaa esitetään hallitukselle, joka strategian hyväksyy. Strategian hyväksynnän jälkeen strategia esitellään henkilökunnalle strategiajohtajan, toimitusjohtajan ja johtoryhmän toimesta. Yleisölle strategian esittelee toimitusjohtaja tai

toimitusjohtaja muun johtoryhmän kanssa. Henkilökunnalle strategiaa esitellään useampia kertoja, usein strategialle omistetussa tilaisuudessa. Lisäksi järjestetään strategiakatsauksia, jossa seurataan strategian toteutumista.

*”Joo siis kyllähän pörssiyhtiönä tietenkin, meillä on tää meidän pääomamarkkinapäivä on iso päivä. Silloinhan me, toimitusjohtaja tietenkin etunenässä, mutta koko johto ollaan tavalla tai toisella framilla, esitellään strategiaa laajemmin yleisölle.” H3*

Strategiaprosessin esitykset ovat pääasiassa strategian esittelyä tai sen seuranta. Johtoryhmä toimitusjohtajan johdolla esittelee strategiaa eri tahoille useaan otteeseen. Strategiapäivät tarjoavat mahdollisuuden esitellä strategiaa henkilökunnalle ja yleisölle.

#### **4.6.5 Yrityksen tilanteen vaikutus strategiaprosessiin**

Haastatteluista nousee esiin yrityksen tilanteen vaikutus strategiaprosessiin. Yrityksen tilanteen ollessa hyvä strategiaprosessi on rauhallisempi ja muutospaineeton. Yrityksen tilanteen ollessa heikko, tämä saattaa heijastua strategiaprosessiin voimakkaana muutostarpeena. Vakavassa tilanteessa strategiaprosessille tulee paljon painetta saada aikaan positiivista muutosta.

*”Se matkakin tavallaan siinä prosessissa voi olla hyvin erilainen, riippuen, että ikään kuin mikä minkälaisessa tilanteessa se yritys on. Mikä siinä strategiaprosessissa painottuu ja jos on vakaammassa tilanteessa, niin se on hyvin erilainen todennäköisesti sitten se strategiaprosessin läpivienti, kuin sellainen että on tavallaan sillä tavalla paineinen tilanne, että täytyy muuttaa suuntaa tai muuttaa toimintaa.” H6*

Yrityksen tilanteella on vaikutusta strategiaprosessiin. Yrityksen hyvä tilanne luo prosessille paremmat lähtökohdat. Vakavakaan tilanne ei kuitenkaan tarkoita ikävää tai erittäin haastavaa strategiaprosessia, lähtökohdat ovat vain haastavimmat.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten yhteenveto

Strategiaprosessista suurissa suomalaisissa yrityksissä on monimutkainen yritysکوhtainen prosessi. Kuitenkin samat peruspiirteet nousevat esiin eri yritysten strategiaprosesseissa. Tutkimuksen tuloksissa kuudesta teemasta nousi esiin useita ulottuvuuksia.

Tutkimuksen tuloksissa teemasta toiminta, korostui strategiaprosessin kestävän puolesta vuodesta noin vuoteen. Strategian ulottuvuuden ja tulevaisuuteen suunnittelun pituuden olevan kolme tai viisi vuotta eteenpäin, kuitenkin pidempikin aikaväli huomioidaan. Strategiaprosessin suomalaisissa suurissa yrityksissä toteuttaa johtoryhmä, vetovastuun ollessa strategijaohitajalla tai toimitusjohtajalla. Strategiaprosessiin osallistuvat johtoryhmä, laajennettu johtoryhmä sekä valittuja asiantuntijoita ja tiimienvetäjiä. Ulkopuolisia ei itse strategian luomiseen osallisteta. Strategiaprosessin suuntaviivat tulevat hallitukselta. Yritykset, jossa on useampia erillisiä liiketoimintayksiköitä saavat nämä suuntaviivat strategiaprosessille konsernin johtoryhmältä.

Suurissa suomalaisissa yrityksissä strategiaprosessin vaiheista toimintaympäristön seuraaminen on jatkuvaa. Strategiaprosessi alkaa nykytilan arvioinnilla, jonka jälkeen suoritetaan analyysivaihe. Lopuksi suunnitellaan ja toteutetaan strategia. Vaiheiden haastavuus riippuu vahvasti henkilöstä ja omasta vahvuusalueesta, kuitenkin kasvun löytäminen koetaan yleisesti vaikeahkoksi. Mitä lähempänä omaa osaamista vaihe on, sitä helpommaksi se koetaan, toisaalta jos ollaan kaukana omasta vahvuusalueesta, se koetaan haastavampana.

Tutkimuksen tuloksissa teemasta järjeistäminen, merkityksen luonti muodostuu strategiaprosessilla saatavasta vaikutuksesta tai sisäisestä kiinnostuksesta organisaation toimintaan. Strategiaprosessin aikana pyritään vaikuttamaan muiden tulkintoihin merkityksestä keskustelemalla, kuitenkin kyseenalaisia vaikutuskeinoja

strategiaprosessissa ei käytetä. Strategiaprosessin aikana koetaan pääasiassa positiivisia tunteita, kuitenkin myös negatiivisille tunteille on tilaa.

Tutkimuksen tuloksissa teemasta diskurssi, viralliset keskustelut korostuu hallituksen ja johtoryhmän väliset keskustelut sekä johtoryhmän sisäiset keskustelut, joita käydään paljon strategiaprosessin aikana. Keskustelu pyörii strategiaprosessin aikana lukujen ja strategisten termien ympärillä, kahvihuoneessa keskustellaan pienemmällä porukalla vapaammin aiheesta. Strategiaprosessiin liittyy suuri määrä terminologiaa. Osa termeistä on selkeämpiä ja toiset tarvitsevat avata laajemmin, monitulkintaisilta termeiltäkään ei välttyä.

Sosiomateriaaliteetistä nousi tuloksissa esiin strategian luonnin tapahtuvan toimistoilla yksin ja yhdessä. Tämän lisäksi strategiaan tarkoitettuja työpajoja järjestetään tarvittaessa useampiakin strategiaprosessia aikana. Strategiaprosessin aikana Microsoft Officeen työkalut ovat käytössä strategian luomisessa, tämän lisäksi yksittäisiä työkaluja hyödynnetään eri vaiheissa. Strategiatyökaluja käytetään vaihtelevasti osana strategiaprosessia. SWOT-analyysin ollessa suosituin strateginen työkalu. Strategiaprosessin aikana ei ole käytössä artefakteja.

Institutionaalisuudesta tuloksissa korostuivat lähestymistapa strategiaprosessiin. Lähestyminen strategiaan tehdään joko luvut edellä tai pehmeät arvot edellä. Omasta strategiaprosessista löytyy vahvuuksia verrattuna muihin yrityksiin. Kuitenkin myös tunnistetaan perusrungon strategiaprosessissa olevan samanlainen kuin muissa yrityksissä.

Tutkimuksen tuloksissa teemasta prosessi, korostui strategiaprosessin pitävän sisällään vapaata mielipiteenilmaisua ja rakentavaa keskustelua. Tähän kuuluu omat haasteet vaikeiden aiheiden ympärillä. Strategiaprosessia ei arvioida yrityksessä sisäisesti, kuitenkin pörssiyrityksissä strategian onnistuminen heijastuu pörssikurssiin. Yrityksen kulttuurilla on merkittävä vaikutus osana strategiaprosessia, koska kulttuuri muovaa strategiaprosessista kulttuurin mukaisen. Strategiaprosessi pitää sisällään lukuisia

esityksiä, painottuen strategian julkistukseen. Yrityksen tila vaikuttaa strategiaprosessin lähtökohtiin ja vaadittaviin muutostarpeisiin.

Strategiaprosessin eri teemojen keskeisimmät tulokset on esitetty Kuvio 5. Kuviossa osoitetaan keskeisimmät yhteneväisyydet suurten suomalaisten yritysten strategiaprosessissa.



KUVIO 5: Tutkimuksen tulosten yhteenveto

## 5.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten suuret suomalaiset yritykset toteuttavat strategiaprosessin. Tutkimuksen pohjaksi luotiin teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys pohjautuu strategia käytäntönä -tutkimuksen tarjoamiin näkökulmiin. Teoreettinen viitekehys on jaettu Kohtamäki ym. (2022) mukaisesti kuuteen osioon toiminta, järjeistäminen, diskurssi, sosiomaterialiteetti, institutionaalisuus ja prosessi. Tutkimuksen metodologiaksi valikoitui laadullinen tutkimus, tämän sopiessa tutkimuksen tavoitteeseen. Tutkimuksen aiheisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tuloksista nousee esiin strategiaprosessin vetovastuun olevan toimitusjohtajalla, strategiajohtajalla tai muulla johtoryhmän jäsenellä. Tämä on linjassa Gioia ja Chittipeddi (1991) kanssa, joiden mukaan juuri he toimivat strategisen muutoksen fasilitoijina ja arkkitehteinä.

Tulosten perusteella strategiaprosessi kestää puolesta vuodesta noin vuoteen ja strategiaa tehdään 3–5 vuoden aikaikkunalle. Strategiaprosessi suurissa suomalaisissa yrityksissä on tulosten perusteella hyvin pienen joukon toteuttama, pääosin hallituksen, johtoryhmän sekä tarvittaessa siihen osallistetaan yksittäisiä muita henkilöitä. Ulkopuolisia ei itse strategiaprosessiin osallisteta, kuitenkin markkana-analyysiin tai skenaarioihin heitä hyödynnetään.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta strategiaprosessin suurissa suomalaisissa yrityksissä pitävän sisällään lukuisi vaiheita, vaiheiden haastavuus on kiinni henkilön omista vahvuusalueista. Strategiaprosessi pitää sisällään jatkuvan toimintaympäristön seurannan. Kun strategiaprosessia lähdetään toteuttamaan alkuun, arvioidaan yrityksen nykytila ja liiketoimintaympäristön tilanne. Kun tilanteesta on luotu selkeä kuva, siirrytään analyysivaiheeseen, jota seuraa suunnitteluvaihe. Lopuksi viestitään ja toteutetaan strategia. Strategiaprosessin aikana hallitus ja johtoryhmä järjestävät

työpajoja, joiden tarkoituksena on edistää strategiaprosessia. Tämä on yksi Dameron ym. (2015) mukaisista strategisointi käytännöistä.

Strategiaprosessiin osallistuvat tuntevat pääasiassa positiivisia tunteita. Nämä tunteet saavat strategiaprosessin etenemään paremmin ja ne myös parantavat tiimihenkeä. Tuloksista nousee esiin myös yrityksen tilan vaikuttavan strategiaprosessiin, erityisesti lähtökohtiin.

Tuloksissa strategiaprosessin monitulkintaisista termeistä nousee esiin, että niistä pyritään eroon, kuitenkin monitulkintaisuus on mukana strategiaprosessissa. Tämä on linjassa Abdallahin ja Langley'n (2014) kanssa, joiden mukaan monitulkintaisuus on yleistä strategiateksteissä. Tuloksista korostuu strategiaprosessin pitävän sisällään lukuisia erilaisia keskusteluja virallisista keskusteluista hallituksen ja johtoryhmä kesken aina vapaamuotoisempiin kahvihuone ja lounaskeskusteluihin. Nämä keskustelut edistävät strategiaprosessia. Vapaamuotoisemmissa keskusteluissa levitetään omia ajatuksia, virallisemmissa haetaan konsensusta käsiteltäviin asioihin. Balogun ym. (2014) mukaan juuri tällaisella puheella on merkitystä strategian luomiselle, ymmärrykselle ja viestinnälle.

Strategiaprosessissa käytetään lukuisia teknologioita ja strategisia työkaluja. Tuloksissa strategiaprosessin teknologioista nousi esiin erityisesti Excel, PowerPoint ja Word. Juuri Powerpoint on Dameron ym. (2015) mukaan hallitseva esitysohjelma. Mantereen (2013) mukaan strategia kirjoitetaan juuri paperille ja PowerPoint-dioille. Tuloksissa juuri nämä korostuivat. Strategisia työkaluja käytetään osana strategiaprosessia suurissa suomalaissa yrityksissä, kuitenkin kaikki eivät niitä käytä. Yritykset, jotka strategisia työkaluja käyttävät suosivat SWOT-analyysiä.

Tuloksista nousee esiin, että strategiaprosessin onnistumista ei arvioida yrityksissä. Maitlisin ja Lawrencen (2003) mukaan tämä olisi tärkeää, jotta tiedetään onko strategiaprosessi onnistunut. Tuloksista nousee esiin strategian onnistumisen arvioinnin tapahtuvan pörssiyhtiöillä pörssissä päivittäin.

Kokonaisuutena tutkimuksen tuloksista rakentuu kuva, miten suuret suomalaiset yrityksen toteuttavat strategiaprosessin. Strategiaprosessi kestää puolesta vuodesta aina vajaaseen vuoteen alkaen alkuvuodesta. Strategia tehdään kolmen tai viiden vuoden aikavälille, kuitenkin tässä huomioidaan myös pidempi aikaväli. Suurimmat haasteet strategiaprosessissa liittyvät vaiheisiin, jossa tarvitsee luoda uutta ja keksiä kasvunpaikkoja. Strategiaprosessit noudattavat samaa perusrunkoa seuranta, nykytilan arvio, suunnittelu ja toteutus. Strategiaprosessin toteuttaa yrityksen johtoryhmä toimitusjohtajan tai strategiajohtajan pääasiallisena vetäjänä. Osallistujamäärät ovat strategiaprosessiin pieniä ja ulkopuolisia ei osallisteta luomiseen.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Kuten kaikkiin tutkimuksiin myös tähän tutkimukseen liittyy rajoitteita. Pro gradu -tutkielma tutkimuksen muotona asettaa rajoitteita aiheen valinnalle ja näkökulmille. Tutkimukselle käytettävissä oleva aika on rajallisempi, kuten myös muut käytettävissä olevat resurssit. Tutkimuksen aihe rajoittaa potentiaalisten haastateltavien määrää huomattavasti.

Tutkimusta rajoittaa haastateltavien ja yritysten määrä, joissa he työskentelevät. Myöskään tuloksia ei voida kovin laajasti yleistää, koska vaikka kaikki yritykset ovat suuria yrityksiä, on niiden koissa suuria eroja. Näin ollen tutkimuksen aineiston koko on hyvin rajallinen. Tämä liittyy vahvasti Pro gradu -tutkielman rajoitteisiin.

Tutkimuksen menetelmään liittyy useita rajoitteita. Puusan ym. (2020) mukaan haastatteluun menetelmänä liittyy useita rajoitteita. Haastateltava saattaa antaa hankaliin aiheisiin liittyviin kysymyksiin sosiaalisesti hyväksytympiä vastauksia, lisäksi haastateltavat saattavat ymmärtää kysymykset väärin. Haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin mukana olevan vaikeampia kysymyksiä, ja kannustettiin kysymään tarkennusta, jos kysymys oli epäselvä. Haastattelussa käsiteltiin tunteita ja merkityksen luomista, jotka voivat olla vaikeita aiheita puhua haastattelijalle, nämä

jätettiin viimeisiksi aiheiksi. Tällä pyrittiin varmistamaan mahdollisimman neutraali haastattelutilanne, kunnes näihin kysymyksiin päästiin.

Tutkimuksen tulosten myötä nousee useita jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen syventymiseksi. Strategiaprosessia suurissa suomalaisissa yrityksissä tulisi jatkossa tutkia tarkemmin pörssiyhtiöiden näkökulmasta. Strategian onnistumisen arviointi sijoittajien näkökulmasta avaisi uuden ulottuvuuden strategiaprosessin onnistumisen arviointiin. Kaikki suomessa olevat suuret yritykset eivät ole suomalaisia, tulisi jatkotutkimuksissa huomioida kaikki suuret yritykset, jotka toimivat suomessa.

Jatkotutkimuksen suuntana tulisi syventyä teorian mukaisiin yksittäisiin teemoihin. Keskittymällä miten strategisointi tapahtuu käytännön tasolla, tätä tulisi tutkia havainnoimalla kokouksia ja työpajoja. Strategiaprosessin terminologiaan Suomessa tulisi syventyä tekemällä diskurssianalyysiä strategiaprosessin aikaisista muistiinpanoista, keskusteluista ja valmiista strategiasta. Erilaisten teknologioiden ja strategisten työkalujen käyttöä tulisi tutkia laajemmin kvantitatiivisesti, jotta näiden todellisen käytön laajuus suurissa yrityksissä selviää.

Jatkotutkimuksena strategiaprosessin aikaisesta merkityksen luomisesta ja tunteista tulisi suorittaa havainnoivana tutkimuksena case-yrityksessä, tähän tulisi liittää useampi seuranta haastattelu. Lisäksi tämän avulla voidaan tutkia henkilön roolin vaikutusta merkityksen luomiseen ja koettuihin tunteisiin osana strategiaprosessia.

Suurten yritysten koko vaihtelee juuri suuren yrityksen määritelmän ylittävästä aina suurempiin. Jatkotutkimuksessa tulisi harkita keskittymistä juuri yrityksiin, joiden liikevaihto on 40 miljoonasta alle 200 miljoonaan. Laajemmassa tutkimuksessa tulisi huomioida, miten yrityksen koko vaikuttaa strategiaprosessiin, tämän lisäksi henkilöstön osallistavuuden ja yrityksen ulkopuolisten osallistamisen näkökulmasta.

## LÄHTEET

- Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235–264. <https://doi.org/10.1111/joms.12002>
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175–201. <https://doi.org/10.1111/joms.12059>
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Maritere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Burke, G. T., & Wolf, C. (2021). The Process Affordances of Strategy Toolmaking when Addressing Wicked Problems. *Journal of Management Studies*, 58(2), 359–388. <https://doi.org/10.1111/joms.12572>
- Dameron, S., Lê, J. K., & LeBaron, C. (2015). Materializing Strategy and Strategizing Material: Why Matter Matters. *British Journal of Management*, 26(S1), S1–S12. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12084>
- Dameron, S., & Torset, C. (2014). The Discursive Construction of Strategists' Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2), 291–319. <https://doi.org/10.1111/joms.12072>
- Elbasha, T., & Avetisyan, E. (2018). A framework to study strategizing activities at the field level: The example of CSR rating agencies. *European Management Journal*, 36(1), 38–46. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.001>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*, 4(1), 215824401452263-. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Hardy, C., & Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 320–348. <https://doi.org/10.1111/joms.12005>
- Hart, S., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15(4), 251–269. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150402>
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175–196. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00008>

- Hietanen, O. (2024). *Kyselytutkimus strategisen johtamisen käytännöistä suomalaisissa yrityksissä*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202401101330>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23–55. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00003>
- Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1255–1288. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00853.x>
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2270>
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W., & Bourque, N. (2010). The Ritualization of Strategy Workshops. *Organization Studies*, 31(12), 1589–1618. <https://doi.org/10.1177/0170840610376146>
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 24(2), 210–232. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12274>
- Koivuniemi, T. J. (2022) *Strategiaprosessin kehittäminen PK-yritykseen* <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022012711120>
- Kwon, W., Clarke, I., & Wodak, R. (2014). Micro-Level Discursive Strategies for Constructing Shared Views around Strategic Issues in Team Meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 265–290. <https://doi.org/10.1111/joms.12036>
- Lee Park, C., & Paiva, E. L. (2018). How do national cultures impact the operations strategy process? *International Journal of Operations & Production Management*, 38(10), 1937–1963. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0145>
- Liu, F., & Maitlis, S. (2014). Emotional Dynamics and Strategizing Processes: A Study of Strategic Conversations in Top Team Meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202–234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01087.x>

- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2003). Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 109–139. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00006>
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Mantere, S. (2013). What Is Organizational Strategy? A Language-Based View. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408–1426. <https://doi.org/10.1111/joms.12048>
- Menz, M., & Scheef, C. (2014). Chief strategy officers: Contingency analysis of their presence in top management teams. *Strategic Management Journal*, 35(3), 461–471. <https://doi.org/10.1002/smj.2104>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155–167. <https://doi.org/10.1002/smj.2702>
- Paroutis, S., Franco, L. A., & Papadopoulos, T. (2015). Visual Interactions with Strategy Tools: Producing Strategic Knowledge in Workshops. *British Journal of Management*, 26(S1), S48–S66. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12081>
- Pohjola, K. (2023) *Strategiaprosessi pk-yrityksessä* <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023031732184>
- Prashantham, S., & Healey, M. P. (2022). Strategy as Practice Research: Reflections on its Rationale, Approach, and Contributions. *Journal of Management Studies*, 59(8), e1–e17. <https://doi.org/10.1111/joms.12862>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Regner, P. (2003). Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57–82. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00004>
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Salvato, C. (2003). The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution. *Journal of Management Studies*, 40(1), 83–108. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00005>

- Seidl, D., & Whittington, R. (2021). How Crisis Reveals the Structures of Practices. *Journal of Management Studies*, 58(1), 238–242. <https://doi.org/10.1111/joms.12650>
- Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877–904. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0013>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245. <https://doi.org/10.1177/0170840611411387>
- Stammnitz, F., Frank, A., Kempf, C., Rapp, S., & Albers, A. (2023). Design of a Guideline for a Strategy Process of medium-sized Companies. *Procedia CIRP*, 119, 35–40. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.03.081>
- Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329–344. <https://doi.org/10.1177/1476127013497618>
- Szulanski, G., Porac, J., & Doz, Y. (2005). Strategy Process: Introduction to the Volume. In *Advances in Strategic Management* (Vol. 22, pp. xiii–xxxv). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(05\)22019-3](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(05)22019-3)
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Vaara, E., Kleymann, B., & Seristö, H. (2004). Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00419.x>
- Werle, F., & Seidl, D. (2015). The Layered Materiality of Strategizing: Epistemic Objects and the Interplay between Material Artefacts in the Exploration of Strategic Topics. *British Journal of Management*, 26(S1), S67–S89. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12080>
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R., Molloy, E., Mayer, M., & Smith, A. (2006). Practices of Strategising/Organising. Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, 39(6), 615–629. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.10.004>
- Wright, R. P., Paroutis, S. E., & Blettner, D. P. (2013). How Useful Are the Strategic Tools We Teach in Business Schools? *Journal of Management Studies*, 50(1), 92–125. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01082.x>

# **VIRALLISLÄHTEET**

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336

# LIITTEET

## Liite 1: Haastattelurunko

### TAUSTA

1. Kertoisitko omasta asemastasi organisaatiossa ja itsestäsi?

### KÄYTÄNNÖT

2. Mikä on teidän organisaatiossanne strategiaproessin vaihe tällä hetkellä?
3. Kuinka kauan kyseinen prosessi kesti?
4. Kuka strategiaproessia veti, mikä on hänen roolinsa organisaatiossa?
5. Ketkä strategiaproessiin osallistuivat organisaation sisällä?
6. Ketkä organisaation ulkopuolelta osallistuivat strategiaproessiin?
7. Mitä vaiheita strategiaproessiin kuului?
8. Miten nämä vaiheet toteutettiin?
9. Millaisia konkreettisia toimia näissä vaiheissa tehtiin?
10. Ketkä näihin vaiheisiin osallistuivat?
11. Mitkä vaiheet olivat helpoimmat?
12. Mitkä vaiheet olivat haastavimmat?

### DISKURSSI

13. Minkälaista virallista keskustelua strategista kävitte prosessin aikana ja missä tilanteissa?
14. Minkälaisia epävirallisia keskusteluja strategista kävitte prosessin aikana ja missä tilanteissa?
15. Miten nämä erosivat keskenään?
16. Millaisia termejä strategiaproessin aikana käytettiin?
17. Millaiset merkitykset ne saivat?
18. Käytettiinkö strategiaproessin aikana monitulkintaisia termejä?
19. Annettiinko näille termeille selitystä?

### SOSIOMATERIAALITEETTI

20. Millaisia teknologioita strategiaproessissa käytettiin?
21. Millaisissa paikoissa strategiaproessia tehtiin?
22. Millaisia strategisia työkaluja prosessissa käytettiin?
23. Millä perusteella strategiatyökalut valittiin?
24. Kuka teki päätöksen mitä työkaluja käytetään?
25. Kuinka tuttuja kyseisten työkalujen käyttö oli, kun päätös tehtiin?
26. Kuinka paljon strategiatyökaluilla saaduilla tuloksilla oli vaikutusta strategianne laatimiseen?

27. Jos oli, millaisia?
28. Onko organisaatiollanne artefakteja tai muita esineitä, joilla on vahvaa symbolista merkitystä?
29. Miten näitä hyödynnettiin strategiaprosessissa?

#### INSTITUTIONAALISUUS

30. Miten teidän toimintanne strategiaprosessissa vertautuu muihin yrityksiin?

#### PROSESSI

31. Onko teillä rakentavaa vuoropuhelua?
32. Miten organisaatiossanne mielipiteistä keskustellaan?
33. Miten organisaatiossanne arvioitiin strategiaprosessin onnistumista?
34. Miten kuvailisit lyhyesti organisaationne kulttuuria?
35. Miten tämä kulttuuri vaikutti strategiaprosessiin?
36. Millaisia symbolisia ja verbaalisia esityksiä strategiaprosessi piti sisällään?

#### JÄRKEISTÄMINEN

37. Miten henkilökohtaisesti loit merkitystä strategiaprosessille?
38. Miten henkilökohtaisesti loit merkitystä strategialle?
39. Miten pyrit vaikuttamaan muiden tulkintoihin strategian merkityksestä prosessin aikana?
40. Jos sait aikaan vaikutusta, millaista?
41. Miten muut henkilöt pyrkivät vaikuttamaan tulkintaasi strategiasta tai sen tulevasta suunnasta?
42. Millaista vaikutusta tämä sai aikaan?
43. Millaisissa tilanteissa koit positiivisia tunteita?
44. Mitä nämä tunteet olivat?
45. Mitä ne saivat aikaan?
46. Millaisissa tilanteissa koit negatiivisia tunteita?
47. Mitä nämä tunteet olivat?
48. Mitä ne saivat aikaan?