

## Interventio strategiaprosessissa – mitä iloa siitä voi olla?

*Heikki Konttaniemi, tradenomi (ylempi AMK), projektipäällikkö ja TKI-ryhmän vetäjä, Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisala, Arctic Power TKI-ryhmä, Lapin ammattikorkeakoulu*

Asiasanat: strategiat, strategiatyö, toimintatutkimus

### Johdanto

Vuosina 2016 ja 2017 tein kehittämistyötä pienessä ICT-alan yrityksessä YAMK-opinnäytetyöprosessin puitteissa. Kävimme keskustelua yrityksen kanssa strategian kehittämisessä ja luulin asian olevan kohtalaisen suoraviivainen. Strategian voi kuitenkin pilkkoa hyvin moneen pieneen osaan ja jokaista näitä pientä osa-aluetta voi tarkastella eri koulukuntien näkökulmasta. Minun työni reunaehdot olivat kuitenkin selvät: henkilöstön aikaa olisi käytettävissä rajallisesti ja strategiaa tulisi uudistaa kokonaisuudessaan. Tutkijana en siis päässyt keskittymään detaljeihin vaan minun tuli hallita koko kehittämisprosessi. Soveltavan tutkimuksen laatuun tämä sopi toisaalta hyvin.

Tässä kirjoituksessa käyn läpi omaa tulokulmaani aiheeseen ja kuvaan prosessin pääpiirteineen ja teorioineen. Luottamuksellisuuden vuoksi strategisia päätöksiä ja prosessiin osallistuneita henkilöitä, tai edes yritystä, ei voida tässä avata. Tämän kirjoituksen tarkoituksena on tuoda keräämääni tietoa myös muiden hyödynnettäväksi, sillä työhön oli sisällytettynä kuitenkin teorioita kohtalaisen laajasti.

### Strategia syntyy arjessa

Termillä strategia voi olla erilaisia merkityksiä eri ihmisille. Tyypillisesti strategia nähdään suunnitelmana, jossa yhdistyvät yrityksen päätavoitteet, periaatteet ja toimenpiteet kokonaisvaltaisesti (Quinn 1995, 5). Tämä ohjaa helposti ihmiset näkemään strategian

konkreettisena dokumenttina, tai jonain asiana, jonka yritys itse fyysisesti omistaa. Nykyinen tutkimus kuitenkin osoittaa, että strategia muodostuu arjessa, jolloin se voidaan nähdä enemmänkin tekemisen kautta. Strategiatyötä tekevät jatkuvasti eri yksilöt, joilla on säännöllisiä tai epäsäännöllisiä strategiatapahtumia. Näihin tapahtumiin voi kytkeytyä, tai olla kytkeytymättä, erilaisia strategiakäytäntöjä. Strategia siis elää jatkuvasti käytännön arjessa eikä se ole staattinen elementti vaan pikemminkin dynaaminen organismi. (Whittington 2006)

Strategiatyöhön osallistuvien henkilöiden ominaisuudet ja taustat määrittävät viime kädessä sen kuinka paljon erilaisia strategisesti tärkeitä asioita (tapahtumia, trendejä, asiakastarpeita ja muita signaaleja) ympärillä huomataan, miten ne käsitellään ja miten ne päätyvät strategiselle agendalle. Riippuen strategiatyöhön osallistuvan henkilöstön monimuotoisuudesta, strategiset tärkeät ympärillä tapahtuvat asiat, joihin kiinnitetään huomiota, voivat olla hyvinkin vaihtelevia tai hyvin yksipuolisia - varsinkin jos toimitaan homogeenisessä yhteisössä. (Hutzchenreuter & Kleindienst 2008; 2013) Ylin johto ei ole siis kuitenkaan ainoa strategista näkemystä tuottava ryhmä ja nykyään onkin tyypillistä tuoda koko henkilöstö strategiaprosessiin, jolloin myös päätöksenteosta tulee rationaalisempaa ja se ottaa huomioon yhä monimuotoisemman tiedon. (Collier, Fishwick & Lloyd 2004, 69)

## Mikä strategiassa voi olla vialla?

'Strategistin' päätehtävänä on pärjätä olemassa olevan ja muuttuvan kilpailutilanteen kanssa (Porter 2008). Joidenkin mielestä voidaan strategialla tarkoittaa takki auki tehtyä missiota, suuria visioita ja hienoja arvoja. Nämä strategian peruspallikat eivät kuitenkaan vielä ole strategisia, sillä jokaisella alan yrityksellä voi olla sama visio, arvot ja perustehtävä. Hyvä strategia määrittää sen mitä uniikkia arvoa yritys aikoo tuottaa ja miten se aikoo sen tehdä. Tämä vaatii taustalle paljon erilaista pohdintaa markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista ja yleisistä trendeistä. (Collis & Rukstadt 2008)

Kehittämistyössäni analysoin strategiaa käytännönläheisestä näkökulmasta, mikä tarkoitti pureutumista tapausyrityksessä siihen ketkä strategiaa luovat, ketkä päättävät asioista, missä strategiaa tehdään ja mitä käytänteitä on käytössä. Lisäksi arvioin strategiasisältöä. Tämä nk. diagnoosi tehtiin laadullisilla haastatteluilla, joita kuvaavat esimerkiksi Yin (2014, 141-150) sekä Seale, Giampietro, Gubrium ja Silverman 2013 (15-16).

Strategisen diagnoosin perusteella tehtiin yritykselle seuraavia huomioita strategiaprosessin suhteen:

- Koko henkilöstön tulisi osallistua strategiatyöhön. Tämän puolestapuhujia ovat mm. Pugh ja Bourgeois (2011), Collier ja Fishwick (2004). Lisäksi Hutzchenreuter ja Kleindienst (2008; 2013) tuovat lisänäkökulmia tähän.
- Strategiaprosessin tulisi olla fasilitoivaa, konsultoivaa ja työpajoja hyödyntävää. Näitä tulokulmia kuvailevat tarkemmin esimerkiksi Schein (1995), Raelin (2006) ja Nummi (2007). Myös Jarzabkowski (2005) näkee nämä muutosta vahvistavina käytänteinä.
- Strategiaprosessissa tulisi hyödyntää useita työkaluja, joilla on selkeä rajaus. Työpajat tulisi koota yksiselitteisesti erilaiset strategisesti tärkeät asiat sekä tuottaa pohjatieto strategisille päätöksille. Nämä perustuvat Paul Knottin (2005) typologiaan strategisista työkaluista.

## Tutkija vai konsultti?

Olinko strategiaprosessissa sitten tutkija vai konsultti? Tutkimuksen perusstrategia oli niin ikään tapaustutkimus, mikä kuitenkin jätti paljon varaa tutkimusmenetelmille, kuten asian ilmaisee Eriksson ja Koistinen (2005, 4-5). Tutkimuksella haettiin kuitenkin muutosta yrityksen itse osallistuessa tutkimusprosessiin. Tätä lähestymistapaa kuvailee esimerkiksi Kuula (1999, 10). Toimintatutkimus sopi tähän muutospyrkimykseen hyvin, sillä siinä voidaan tarkastella 'liikkuvaa kohdetta' ja tutkija voi itse osallistua muutosprosessiin avoimesti ja näkyvästi (Saari 2007, 121; Eriksson & Kovalainen 2008, 193). Tavallaan tutkija voi toimija konsulttina ja muutoksen toteuttajana, joka hyödyntää pöytä tutkimusta, haastatteluja ja työpajoja prosesseissa samalla motivoiden työntekijöitä tekemään itse päätöksiä, tuomatta kuitenkaan itse liikaa asiantuntijanäkemyksiä mukaan prosessiin (Gummesson 1991, 34-35).

Toimintatutkimus ja prosessikonsultaatio kuitenkin eriävät myös toisistaan. Prosessikonsultti toimii hyvin asiakaslähtöisesti, mutta toimintatutkijalla voi olla omia akateemisia tarkoituksiaan tiedonkeruussa (Schein 1995, 14-15). Prosessikonsultaatio ei kuitenkaan ole työkalupaketti vaan ennemminkin fundamentaalinen ajattelutapa ryhmäprosessien vetämisessä (Coghlan 1988), joten myös näitä periaatteita voitiin soveltaa prosessissa.

Itse toimintatutkimus etenee sykleittäin. Jokaisessa syklissä viedään teoreettista tietoa käytäntöön ja arvioidaan lopputulokset ja sen vaikutukset seuraavaan kehityssykliin. Opinnäytetyössäni vedin yhden syklin diagnosoinnista, kehittämisestä ja arvioinnista, minkä pohjalta tehtiin suosituksia jatkotoimille. Toimintatutkimusta ei voida kuitenkaan tehdä ilman kosketusta käytännön maailmaan. (Saari 2007, 122-125).

Myös prosessitutkimuksesta voi olla hyötyä strategian tutkimisessa, sillä siinä kiinnitetään huomiota siihen miksi ja miten asiat kehittyvät, tai siihen miten strategiisiin päätöksiin päädytään. Prosessitutkija järjestää tapahtumat ajan suhteessa ja voi keskittyä kategorioihin, jotka eivät muutu liian suurella taajuudella. Strategia on tällaisesti tutkimuskohteesta hyvä esimerkki. Kyseessä on kuitenkin dynaaminen elementti, jota voidaan vertailevalla 'ennen ja jälkeen' -tapaustutkimuksella tutkia (Langley & Tsoukas 2007, 271, 273; Langley & Tsoukas 2010, 6-7, 13-14; Pettigrew 1997, 347; Jensen & Rodgers 2001).

## Työpaja strategiikäytänteenä

Teorioihin perustuvien suositusten mukaisesti vetämäni strategiaproessin tuli siis olla fasilitoiva ja osallistava. Nykyään yritykset käyttävät suuria summia fasilitoituihin prosesseihin (Wardale 2013). Strategia ei varmaankaan liene tässä poikkeus. Yllättävää on kuitenkin kuinka vähän moderni strategiakirjallisuus ottaa huomioon strategiatyöpajat, vaikka niillä on hyvinkin selkeä linkitys johtamisjärjestelmiin (Hodgkinson, Whittington, Johnson & Schwarz 2006, 488). Tosin myöhemmin myös näihin tutkimusaiheisiin on alettu kiinnittämään huomiota (Schwarz 2009, 277).

Strategiatyöpajat nähdään usein rituaaleina, joissa henkilöstö irrotetaan päivittäisestä tekemisestä, mennään erityiseen paikkaan, jossa yhdessä maalataan kuva erilaisesta todellisuudesta (Johnson 2007, 3-4). Työpajakäytänteillä voi olla erilaisia tarkoitusperiä, esimerkiksi tiimihengen parantaminen (Mazany & Sumich 1995; Strategy workshops deliver for TNT 2009). Strategialla kuitenkin haetaan muutosta, joten tiimihengen parantamiseen tähtäävä strategiatyöpaja sammuttaa kriittiset äännet ja johtaa itse asiassa helposti 'status quon' vahvistamiseen muutoksen sijaan (Bowman 1995, 7). Fasilitaattorin tulisi siis ottaa nämä asiat huomioon. Moderneissa fasilitoiduissa työpajoissa haetaan kuitenkin tiimikulttuuria ja tiimin yhteistä päätöksentekoa. Näillä menetelmillä yksittäiset vahvat persoonat eivät pääse dominoimaan keskustelua. Nummi (2007) antaa näistä menetelmistä käytännönläheisiä

esimerkkejä fasilitaattorin käsikirjassaan. Näitä menetelmiä vietiin uudessa strategiaprosessissa käytäntöön, erityisesti 'MeWeUs'-metodin mukaisesti.

## Työkalut ohjaavat strategista diskurssia

Strategiatyöpajat antavat oivan mahdollisuuden pysähtyä jäsentämään ympärillä olevaa maailmaa. Fasilitaattori auttaa ryhmää eteenpäin johtaen keskustelua. Hyvä prosessikonsultti antaa ihmisten tehdä päätökset, mutta auttaa heitä itse prosessissa ottamatta yrityksen ongelmia omille harteilleen. Prosessikonsultti ikään kuin tarjoaa muuttuvat palaset ajattelemiseen ja kehittämiseen. (Schein 1969; 1995; 2010)

Collis ja Rukstadt (2008) kuvaavat kattavasti niitä osa-alueita, joita strategisessa diskurssissa olisi hyvä ottaa huomioon. Näitä ovat asiakkaat, kilpailijat, yrityksen sisäinen tilanne sekä itse toimiala ja yleiset kehityssuunnat. Tätä ennen kuitenkin strategisen pohjan tulisi olla selkeä: millaisena maailma näkee meidät tulevaisuudessa (visio)? mitkä ovat meidän toiminnan peruseriaatteet (arvot)? miksi tarkoitusta varten yrityksemme on ylipäätään olemassa (missio)? Näistä kolmesta asiasta löytyy mieletön määrä kirjallisuutta. Visiota ovat pohtineet muun muassa Quinn et al. (2011); Raynor (1998); Lissack ja Roos (2001); Doz ja Kosonen (2008); Kaplan ja Norton (2008); Gratton (1996); Berson, Boas, Bruce ja Popper (2001) vain mainitakseni joitain esimerkkejä. Missiosta kirjoittavat esimerkiksi Bartkus, Glassman ja McAfee (2006) ja Phills (2005) ja arvoista muun muassa Rhoades, Covey ja Shepherdson (2010). Nämä ovat vain murto-osa kirjallisuudesta, eivätkö suinkaan mitään aiheeseen liittyviä perusteoksia.

Strategisen diskurssin tuloksena tulisi yrityksen muotoilla selkeä ja ymmärrettävä **arvolupaus** (Chan & Mauborgne 2005), joka mahdollistaa strategisen suunnittelun ja liiketoimintamallin täsmentämisen. Seuraavat analyysit tehtiin työpajoissa, kattaen Collisin ja Rukstadtin esittämät osa-alueet. Niiden tuli toimia arvolupauksen muotoilun pohjana.

- 1) **Strateginen perusta** eli visio, missio ja arvot sovittiin ensimmäisessä työpajassa.
- 2) **Yrityksen sisäinen tilanne.** Analyysissä hyödynnettiin osittain jopa kiisteltyä (kts. Knott 2015 sekä Zott & Amit 2009) resurssipohjaista lähestymistapaa, jota ovat olleet luomassa, edelleen kehittämässä esimerkiksi Barney (1991), Barney ja Wright (1998), Valentin (2001) ja O'Riordan (2006).

- 3) **Asiakkaat ja kilpailijat.** Tässä hyödynnettiin Chanin ja Mauborgnen (2005) arvokäyrää, jossa tuodaan asiakkaat ja kilpailijat samaan 'canvasiin' visuaalisella tavalla. Tällä tavalla nähtiin yrityksen ja sen kilpailijoiden vahvuudet ja strategiset valinnat suhteutettuna asiakatarpeisiin.
- 4) **Konteksti.** Toimialan analysointiin perinteisillä menetelmillä, kuten viiden voiman analyysillä (kts. Porter 1985) ei ollut työpajoissa aikaa. Kontekstia hahmoteltiin PESTEL-työkalulla, josta ovat kirjoittaneet esimerkiksi Bowman (1998) sekä Kaplan ja Norton (2008). Tietyllä tavalla PESTEL voi toimia viiden voiman analyysin lähtötietona, mikäli analyysi tehtäisiin kattavammin.
- 5) **Arvolupaus.** Arvolupaus hahmotettiin viimeisenä Chanin ja Mauborgnen (2005) Four Actions Frameworkia hyödyntäen. Yrityksen tuli päättää mihin asiakasarvoa se korostaa, mitä jätetään pois ja minkä merkitystä vähennetään. Lisäksi tuli miettiä mitä uutta arvoa voitaisiin kehittää, sellaista jota kilpailijat eivät edes tällä hetkellä hoksaa tarjota.
- 6) **Bisnesmalli.** Kun yritys on miettinyt arvolupauksensa, sen on helpompi suunnitella miten liiketoiminta organisoidaan. Yksinkertainen työkalu tähän on esimerkiksi Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur 2010), jota prosessissa myös sovellettiin. Työkalun sanotaan olevan soveltuvampi start-upeille kuin pitkään toimineille yrityksille, mutta sillä kyettiin kuitenkin hyvin luomaan yhteisymmärrys siitä mistä liiketoiminta rakentuu ja miten asiakasarvo tuotetaan.

Työpajojen jälkeen strategiaa suunniteltiin arkipäiväisessä ympäristössä ilman sen kummempia työajamenetelmiä. Päivittäiseen arkeen liittyvät suunnitelmat onkin hyvä laatia normaalissa työympäristössä sen erityisemmän paikan sijaan (Johnson 2007). Tähän soveltuivat hyvin Kaplanin ja Nortonin (2008) strategiakartat ja tasapainotetut mittarit, joilla mitataan strategisten tavoitteiden toteutumista. Tavoitteellisuus, mittarit ja toimenpiteet ovat olennaisia tekijöitä strategian onnistumisessa.

Mitä uutta strategiaprosessi sai aikaan?

Ydinkysymys siis lienee se mitä nämä ponnistelut saivat aikaan? Koko pienen yrityksen henkilöstö irrotettiin päivittäisestä toiminnasta ja tuotiin yhteen hahmottamaan yrityksessä ja

ympärillä olevia asioita. Prosessi oli kallis, sillä siihen käytettiin useita työpäiviä, joilta tuli maksaa palkkaa ja matkakuluja eri kaupungeissa järjestettyihin työpajoihin.

Toimintatutkimuksen tulosten yleistettävyyttä ei ole paras näkökulma tutkimuksen onnistumisen näkökulmasta, koska tutkimus itsessään tuottaa tietoa ja toimintaa, joka on suoraan hyödyllistä tutkimuksen kohteelle (Eriksson & Kovalainen 2008, 207-208). Sen sijaan, tutkimuksen hyödyllisyyttä voidaan tarkastella sen saaman vaikutuksen perusteella.

Henry Mintzberg (1995, 13-21) kuvaa strategiaa viiden osa-alueen kautta. Näihin osa-alueisiin peilaten yritys onnistui luomaan prosessin aikana uutta perspektiiviä ja suunnitelmallisuutta strategiaan. Kun intervention jälkeistä tilannetta peilataan diagnoosivaiheeseen, onnistui yritys sisällön osalta kirkastamaan erityisesti arvolupaustaan sekä hahmottamaan strategista suunnittelujärjestelmäänsä. Strateginen perusta, tavoitteet ja rajaus eivät juurikaan muuttuneet. Loppuarvioinnissa yritys painotti sitä, kuinka prosessi loi uutta ajattelua. Prosessi koettiin hyödyllisenä ja toteutuksen arvoisena. Jatkossa yritys haluaisi myös hyödyntää ulkopuolista fasilitaattoria strategiaprosessissaan. Kritiikkinä yritys nosti esiin työpajojen valmistelun. Ennen strategiatyöpajaa henkilöstölle olisi hyvä tuoda ennakkotehtäviä, jotta asioita ollaan jo pureksittu ennen varsinaista tapahtumaa ja henkilöstöllä olisi valmiiksi strategiseen ajatteluun sopiva mielentila työpajaan tullessa.

Sisällön ja hyödyllisyyden lisäksi on myös tärkeä tarkastella itse strategiaprosessia. Itse näen että työpajoissa ei päästy kunnolla epämukavuusalueelle strategisessa keskustelussa, mikä kenties vaikutti siihen, että ihmisten todelliset asenteet ja mielipiteet eivät tulleet julki. Työpajat olivat myös samalla tiimikokouksia, joten ehkä niillä haluttiin myös rakentaa tiimihenkeä. Tämä voi peittää alleen strategisen keskustelun tärkeyden. Henkilöstö oli hyvin sitoutunut prosessiin eikä sen aikana tullut 'strategista halvaantumista' (kts. Schwarz 2009, 284), joka olisi voinut johtua ihmisten haluttomuudesta, tai jopa kieltäytymisestä, osallistua.

Johnson (2008, 3-4) nostaa esiin huolenaiheen siitä, kuinka strategiatyöpajojen anti ei välttämättä siirry päivittäiseen tekemiseen kovinkaan tehokkaasti. Kun ihmiset palaavat arkirutiineihin, heillä on välittömästi erilaiset paineet. Henkilöt, jotka eivät osallistuneet työpajaan, voivat kyseenalaistaa ja olla skeptisiä siellä saatuihin tuloksiin. Loppu viimein työpajoissa päästiin eräänlaiseen konsultin strategiaan (kts. Bowman 1995, 5), jossa strategisen sisällön laatu oli hyvä, mutta tulosten viemistä käytäntöön myöhäistetään operatiivisten

paineiden vuoksi. Bowman (1998, 8) kuvaakin tilannetta lausahduksella ”Strategia on hyvä, mutta nyt ei ole oikea aika toteuttaa sitä”.

## Pohdintaa

Tutkimuksen aikana kiinnostuin ensinnäkin siitä, miten strategiakäytänteet pelkästään voivat vaikuttaa strategiseen sisältöön. Konsultin valitsemat menetelmät voivat vaikuttaa siihen millaista tietoa prosessin aikana käsitellään ja millaisiin johtopäätöksiin tiedon pohjalta päädytään.

Työpajamenetelmillä voidaan saavuttaa konsensus tehokkaasti ja johtaa keskustelua divergenssillä ja konvergenssilla. Näissä tapahtumissa täytyy kuitenkin jatkuvasti ylläpitää osallistujien mielenkiinto, jotta työpajasta ei tule laahaavaa. Nopeasti tuloksiin pääseminen ja mielenkiinnon ylläpitäminen voivat mielestäni johtaa strategisten analyysien pintapuolisuuteen. Markkinoiden analysointi on usein kompleksista, joten helppojen tulkintojen tekeminen voi olla vaarallistakin ja johtaa äkkinäisiin ja väärin johtopäätöksiin.

Lisäksi osallistujien omat piirteet ja taustat, koko toimiala ja yritys itse määrittävät sen kuinka herkästi strategisesti tärkeät asiat huomataan ja kuinka hyvin ne näkyvät strategiassa (Hutzchenreuter & Kleindienst 2013; 2008). Pienessä yrityksessä strategian osa-alueiden määrän tulisi olla pieni, sillä pieni henkilöstö ei kykene hallitsemaan suurta määrää toimenpiteitä riittävän laadukkaasti. Ehkäpä uusi strategiaprosessi voi jopa halvaannuttaa yrityksen, jos taustalle jää vanha ’piilostrategia’. Tällöin riskinä on vain strategisen sisällön kasvattaminen entisestään, jolloin yritetään viedä eteenpäin montaa eri asiaa, kutakin rajallisella aivokapasiteetilla. Tämän seurauksena fokus voi kärsiä ja arvolupaus ei toteudu. Loppujen lopuksi strategian kehittäminen ei ole mikään itsestään selvä prosessi ja taitava prosessikonsultti valitseeekin tilanteeseen sopivimmat työvälineet samalla huomioiden erilaiset signaalit yrityksen nykytilasta.

## Lähteet

Bartkus, B., Glassman, M. & McAfee, B. 2006. Mission Statement Quality and Financial Performance. Elsevier Science Ltd. European Management Journal, Vol. 24, No. 1, 86-94.

Barney, J. 1991. Firm Resources And Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 99-120.



- Barney, J. & Wright, P. 1998. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources In Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, 31-46.
- Berson, Y., Boas, S., Bruce A. & Popper M. 2001. The Relationship between Vision Strength, Leadership Style, and Context. Elsevier Science Inc. *The Leadership Quarterly* 12, 53-73.
- Bowman, C. 1998. *Strategy in Practice*. Prentice Hall Europe. Great Britain.
- Bowman, C. 1995. Strategy Workshops and Top-Team Commitment to Strategic Change. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, No. 8, 4-12.
- Chan, K. & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Make Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Coghlan, D. 1988. IN DEFENCE OF PROCESS CONSULTATION. *Leadership & Organisation Development Journal*, Vol. 9, No. 2, 27-31.
- Coghlan, P. & Coghlan, D. 2002. Action Research for Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 2, 220-240.
- Collier, N., Fishwick, F. & Lloyd, S. 2004. Managerial Involvement and Perceptions Of Strategy Process. *Long Range Planning* 37, 67-83.
- Collis, D. & Rukstad, M. 2008. Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*. April 2008.
- Dandira, M. 2012. Strategy in Crisis: Knowledge Vacuum In Practitioners. *Business Strategy Series*, Vol. 13, No. 3, 128-135.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. *Nopea Strategia – Miten Strateginen Ketteryys Auttaa Pysymään Kilpailun Kärjessä*. Talentum. Helsinki.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Diverse Case Study. National Consumer Research Center, Publications 4:2005.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Inc.
- Gratton, L. 1996. Implementing a Strategic Vision – Key Factors for Success. Elsevier Science Ltd. *Journal of Long Range Planning*, Vol. 29, No. 3, 290-303.
- Grundy, T. 2006. Rethinking And Reinventing Michael Porter's Five Forces Model. *Strategic Change*, 213-229.
- Gummesson, E. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications, Inc. California, USA.
- Hodgkinson, G., Whittington, R. Johnson G. & Schwarz M. 2006. The Role Of Strategy Workshops In Strategy Development Processes: Formality, Communication, Co-Ordination And Inclusion. *Journal of Long Range Planning* 39, 479-496.

Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. 2008. A Dynamic Perspective on Managerial Discretion: The Role of Top Management Team Characteristics and Strategic Agenda.

Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. 2013. (How) Does Discretion Change Over Time? A Contribution toward a Dynamic View of Managerial Discretion. *Scandinavian Journal of Management* 29, 264-281.

Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. SAGE Publications.

Jensen, J. & Rodgers, R. 2001. Cumulating the Intellectual Gold of Case Study Research. *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 2, 236-246.

Johnson, G. 2007. Ritualizing Strategic Thinking: The Effectiveness of the Strategic Away Day. *Strategic Direction*, Vol. 24, No. 1, 3-5.

Kaplan, R. & Norton, D. 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press. United States of America.

Knott, P. 2006. A Typology of Strategy Tool Applications. *Management Decision*, Vol. 44, No. 8, 1090-1105.

Knott, P. 2015. Does VRIO Help Managers Evaluate a Firm's Resources? *Management Decision*, Vol. 58, No. 8, 1806-1822. Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus: Kenttättyötä ja Muutospyrkimyksiä*. Vastapaino. Tampere.

Langley, A. 2007. Process Thinking In Strategic Organization. *Strategic Organisation*, Vol. 5(3), 271-282.

Langley, A. & Tsoukas, H. 2010. Introducing "Perspectives on Process Organization Studies". In Hernes, T. & Maitlis, S. (Ed.) *Perspectives on Process Organization Studies*. Oxford University Press.

Nummi, P. 2007. *Fasilitaattorin Käsikirja*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Mazany, P. & Sumich, P. 1995. Evaluating the Effectiveness of An Experiential "Hybrid" Workshop. *Journal of Management Development*, Vol. 14, No. 1, 40-52.

Miles, M. & Huberman, A. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Second Edition. Sage Publications, Inc. California, USA.

Mintzberg, H. 1995. Five Ps for Strategy. In Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. (Ed.) *The Strategy Process European Edition*. Prentice Hall. 5<sup>th</sup> Edition. Great Britain.

Quinn, J. 1995. Strategies for Change. In Mintzberg, H., Quinn, J. & Ghoshal, S. (Ed.) *The Strategy Process: European Edition*. Prentice Hall. Fifth Edition. Great Britain.

O'Riordan, C. 2006. Using the VRIO Framework in Practising Firms Taking the Resource-Based View (RBV). *Accountancy Ireland*, Vol. 38, No. 1, 42-43.

Pettigrew, A.M. 1997. What Is Processual Analysis? *Scandian Journal of Management* 1113, 337-348.

- Phills, J. 2005. *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*. Oxford University Press.
- Porter, M. 1998. *On Competition*. Harvard Business Review. USA.
- Porter, M. 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, January 2008, 78-93.
- Pugh, J. & Bourgeois, L. 2011. "Doing" Strategy. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 4, No. 2, 172-179.
- Raelin, J. 2006. *The Role of Facilitation in Praxis*. *Organizational Dynamics*, 35, 83-95.
- Rhoades, A., Covey, S. & Shepherdson, N. 2010. *Built On Values: Creating An Envable Culture That Outperforms The Competition*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., Mcgrath, M. & St. Clair L. 2011. *Becoming a Master Manager – A Competing Values Approach*. Fifth Edition. John Wiley & Sons, Inc. United States of America.
- Raynor, M. 1998. *That Vision Thing: Do We Need It?* Elsevier Science Ltd. *Journal of Long Range Planning*, Vol. 31, No. 3, 368-376.
- Saari, E. 2007. *Mitä – Pitääkö Tutkijan Olla Myös Käytännön Toimija?* In Viinamäki, L. & Saari, E. (Ed.) *Polkuja Soveltavaan Yhteiskuntatieteelliseen Tutkimukseen*. Tammi. Helsinki.
- Schein, E. 1969. *Process Consultation: Its Role In Organization Development*. Addison Wesley OD Series.
- Schein, E. 1995. *Process Consultation, Action Research And Clinical Inquiry: Are They The Same?* *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10, No. 5, 14-19.
- Schein, E. 2010. *THE LONG VIEW*. Interview with Edgar Schein. TD Magazine.
- Schwarz, M. 2009. *Strategy Workshops Facilitating and Constraining Strategy Making*. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2, No. 3, 277-287.
- Seale, C., Giampietro, G., Gubrium, J. & Silverman, D. 2013. *Qualitative Research Practice*. SAGE Publications.
- Strategy Workshops Deliver For TNT. 2009. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17, No. 6, 28-30.
- Valentin, E. 2001. *SWOT Analysis from a Resource-Based View*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, No. 2, 54-69.
- Wardale, D. 2013. *Towards A Model of Effective Group Facilitation*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, No. 2, 112-129.
- Whittington, R. 2006. *Completing the Practice Turn in Strategy Research*. *Organisation Studies*, Vol. 27, No. 5, 613-634.

Yin, R. 2014. *Case Study Research – Design and Methods*. Fifth Edition. Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Yin, R. 2016. *Qualitative Research from Start to Finish*. Second Edition. The Guilford Press. New York.

Zott, C. & Amit, R. 2009. The Network Challenge: Strategy, Profit and Risk in an Interlinked World. *The Business Model as Engine for Network-Based Strategies*, 259-275.

Process: European Edition. Prentice Hall. Fifth Edition. Great Britain.

Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organisation Studies*, Vol. 27, No. 5, 613-634.