

**TIETOJOHTAMINEN ORGANISAATIOKYVYKKYYKSIEN
KEHITTÄMISESSÄ**

Tarina perinteisen toimialan organisaatiosta digitalisaatiossa

Vaara Hannu

Opinnäytetyö
Teknologiaosaamisen johtaminen
Tieto- ja innovaatiojohtaminen
Insinööri YAMK

2019

Tekniikan ja liikenteen ala
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri YAMK

Tekijä	Hannu Vaara	Vuosi	2019
Ohjaaja(t)	Tuulikki Keskitalo		
Toimeksiantaja	Salassa pidettävä		
Työn nimi	Tietojohtaminen organisaatiokyvykkyyksien kehittämisessä		
Sivu- ja liitesivumäärä	65 + 1		

Tässä opinnäytetyössä on dokumentoitu perinteisellä toimialalla toimivan organisaation polku kohti digitalisaation murrosta tietojohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä on tutkittu tietojohtamista organisaatiossa, jonka tuottamaa tuotetta itsessään on mahdotonta digitalisoida. Tutkimus aiheesta koetaan tärkeäksi, koska tämän kaltaisissa organisaatioissa voi olla haastavaa tunnistaa digitalisaation vaikutukset ja mahdollisuudet omassa toiminnassaan.

Organisaatioiden kyvykkyys menestyä eri aikakausilla voi koostua useista eri elementeistä, ja monipuolisesti kyvykäs organisaatio voikin menestyä kaikilla aikakausilla. Tutkimukseni tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation tietojohtamista digiaikakauden kulttuurimuutoksessa. Tavoitteena on dokumentoida kohdeorganisaatiossa kuljettu päätöksentekopolku tietojohtamisen näkökulmasta ja tuottaa ehdotuksia strategisen päätöksentekoprosessin kehittämiseksi.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimuksen käytäntöjä ja opinnäyte on kirjoitettu narratiivin muotoon. Aineistona tutkimuksessa on käytetty tutkijan kirjoittamaa päiväkirjaa ja kahden eri teemahaastattelun materiaalia. Aineistot on analysoitu teemoittelemalla ne opinnäytteen tietoperustaan peilaten.

Kohdeorganisaatiossa tunnistettiin toimenpiteet, joilla kohdeorganisaatio pyrkii turvaamaan toiminnan jatkuvuuden perustoiminnassa digitalisaation murroksessa. Tämä loi pohjan luottamukselle siitä, että digitalisaatio ei ole uhka, vaan mahdollisuus. Sen jälkeen katsottiin digitalisaationa isompana teemana. Kohdeorganisaatiossa luotiin uusi strategia, joka nojautui pitkälti digitalisaation aikakauden menestyksen mahdollisuuksiin. Uuden strategian myötä ilmeni tarve uusien kohdeorganisaation toimintakulttuurien ja keskittymä voimakkaasti osaamisen johtamisessa onnistumiseen.

Lähtötilanteesta voidaan todeta, että kohdeorganisaation kypsyystaso kohdata digitalisaation haasteet toiminnan jatkuvuuden kannalta oli kohtalaisella tasolla, mutta kypsyys hyödyntää digitalisaation mahdollisuuksia oli matalalla tasolla. Keskittymällä asiakaskeskeiseen toimintakulttuuriin ja tarkasti harkittuun osaamisen johtamiseen, kohdeorganisaatio kykeni nostamaan kypsyystasoaan toiminnassaan asiakkaaseen nähden.

Avainsanat digitalisaatio, tietojohtaminen, osaamisen johtaminen

Technology Competence Management
Master of Engineering

Author	Hannu Vaara	Year	2019
Supervisor	Tuulikki Keskitalo		
Commissioned by	Confidential		
Subject of thesis	Information Management in Organizational Capacity Development		
Number of pages	65 + 1		

This thesis documented the path of an organization operating in the traditional industry towards a digital transformation from a data management perspective. The case organization's product itself is impossible to digitize. The purpose of this research was to develop the data management of the case organization in the cultural change in the digital age.

The case study methodology was used as the research method and the thesis was written in a narrative form. The main research material was a diary written by the author and the material of two theme interviews. The materials was analyzed with thematic reflection on the thesis knowledge base.

Confidence to digitalization as an opportunity rather than a threat was built in the case organization. With a new created strategy there was a need to change the operating culture of the case organization and to focus strongly on succeeding in a leadership. The case organization's ability to face the challenges of digitalization in terms of business continuity was at a moderate level, but the maturity to exploit the opportunities for digitalization was low. By focusing on a customer-centric operating culture and a carefully thought-out know-how management, the case organization was able to raise its level of maturity in its operations towards the customer.

Keywords digitalization, knowledge management, knowledge management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 ORGANISAATIOKYVYKKYYDET PERINTEISEN TOIMIALAN TIETOJOHTAMISESSA.....	8
2.1 Organisaatiokyvykkyydet ja osaamisen johtaminen strategiatyössä.....	8
2.1.1 Osaamisen johtaminen organisaatiokyvykkyytenä.....	8
2.1.2 Tietojohtaminen osana strategista johtamista ja päätöksentekoa .	12
2.2 Asiakasymmärrys perinteisten organisaatioiden tietojohtamisessa	15
2.3 Perinteisestä ICT:stä tietojohtamiseen ja digitalisaatioon	20
3 KEHITTÄMISMENETELMÄT	24
3.1 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston keruu	25
3.2 Aineiston analyysi	28
3.3 Kohdeyhtiö.....	29
4 TIETOJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN PERINTEISEN TOIMIALAN ORGANISAATIOSSA	32
4.1 Jatkuvuuden varmistaminen murroksessa.....	32
4.1.1 ICT:n rooli liiketoiminnassa	34
4.1.2 Ydintiedon hallinta osaksi liiketoiminnan arvoa	38
4.2 Proaktiivista tietojohtamista tukeva strategia	39
4.2.1 Organisoitumisen evoluutio	40
4.2.2 Uuden strategian tunnistetut läpimurtoalueet.....	42
4.3 Osaamisen johtaminen strategian toteuttamiseksi.....	45
4.3.1 Asiakkuuksien johtaminen.....	46
4.3.2 Menestyvän yrityksen osaamisen johtaminen	47
4.3.3 Kulttuurimuutoksen toteuttaminen osana strategiatyötä.....	50
5 POHDINTA	52
5.1 Kehitysehdotukset	55
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	57
5.3 Yhteenveto.....	58
LÄHTEET.....	61
LIITTEET	66

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Strategisen johtamisen 11 kyvykkyyssaluetta (Haukijärvi, 2016b) ..	10
Taulukko 2. Tuotteisiin ja sisäiseen toimintaan keskittyvän organisaation ja asiakaskeskeisen organisaation välisiä eroja (Löytänä 2011, 156).....	18
Taulukko 3. ICT-johtamisen teemahaastattelurunko	27
Taulukko 4. Haastattelun 2 teemahaastattelurunko	28

KUVALUETTELO

Kuvio 1. Tietopääoma osana organisaation arvoja (Grönroos 2003, 56)	12
Kuvio 2. Digitaalinen pyörre (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 23).....	16
Kuvio 3. Ostamiskäyttäytymisen tasot (Ahonen & Rautakorpi 2008, 29)	19
Kuvio 4. Menestyksen kehä (Gofore 2017, 17).....	21
Kuvio 5. Kuvaus digikyvykkyytasoista liiketoiminnassa.....	31
Kuvio 6. ICT-johtamisen nykytila ja tavoitetila eri osa-alueiden mukaan.....	35
Kuvio 7. Yleistys ICT:n ulkoistuksen periaatteesta.....	37
Kuvio 8. Viiden tason johtajuus (Collins 2006, 44).....	41
Kuvio 9. Osaamisen eri tasoja asiakkaaseen nähden (Saarelainen 2013, 68) .	48
Kuvio 10. Työroolit suhteessa työnantajaan (Sumkin & Tuomi 2012, 62)	49
Kuvio 11. Kohdeorganisaatiossa kuljettu päätöksentekoprosessi.....	53
Kuvio 12. Siilikonsepti (Collins 2001, 143)	56

1 JOHDANTO

Useat globaalit megatrendit ovat ohjanneet yritysmaailmassa menestymisen vaatimuksia siihen suuntaan, että yritysten on kyettävä reagoimaan nopeammin toimintaympäristönsä muutoksiin. Digitalisaatio on näistä megatrendeistä yksi voimakkaimmin yritysten ja organisaatioiden reagointi- ja muutoskykyä koettelevista asioista. Toimimme tietoyhteiskunnassa, jossa tietoa on helposti löydettävissä ja se on lähestulkoon kaikkien saatavilla kattavien tietoliikenneverkkojen ansiosta. Voidaan siis ajatella, että tieto on niin sanotusti demokratisoitunut.

Teknologian tulo kiinteäksi osaksi arkea sekä tiedon demokratisoituminen ovat tehneet tiedon saatavuuden helpoksi, ja näin ollen laskeneet palveluiden tuottamisen kynnyksen matalalle. Tiedon helppo saatavuus ja palvelutarjonnan aktivoituminen ovat luoneet tarvetta aktivoida tiedolla johtamista eri organisaatioissa. Sähköisten palveluiden lisääntyminen on luonut mahdollisuuksia uusien liiketoimintamallien synnylle, joka taas haastaa markkinoilla jo toimivia tahoja vastaamaan kiristyvään kilpailuun (Hämäläinen ym. 2016, 21–22). Markkinatilanteen muutos on ollut yleisesti vallitseva tilanne jo jonkin aikaa. Opinnäytteessäni tutkin tietojohdamista sellaisten toimialojen näkökulmasta, joille tiedolla johtaminen on uutta tai murros on vasta tulossa. Tutkimukseni kohdeorganisaation tuottamat palvelut ovat olemukseltaan sellaisia, että niiden varsinaista hyödykettä on vaikea tai mahdotonta digitalisoida. Lisäksi osa tuotettavista palveluista on luonteeltaan huoltovarmuuskeskeisiä, jolloin päätöksenteko on usein hidaslenteista.

Digitalisaation aikakaudella yritysten menestymisen kannalta on koko ajan merkittävämpää kyetä tekemään päätöksiä nopeammalla frekvenssillä. Niinimäki (2017) tuo blogissaan esille, että stabiilit ajanjaksot ovat koko ajan lyhyempiä ja muutoksia on vaikeampi ennustaa. Päätöksiä pitäisi kyetä eskaloimaan organisaation asiantuntijoista, jotta riittävän tiheät ja oikea-aikaiset päätökset saataisiin aktivoitua. On tärkeää johtaa tietoa ja reagoida jo myös aikaisemmin tehtyihin päätöksiin, todettiin ne sitten hyviksi tai huonoiksi. Lisäksi on tärkeää tehdä organisaationa oikeita asioita; sellaisia, joita asiakastarve vaatii. Näin ollen jatkuva oman toiminnan tarkastelu ja sen arviointi ovat olennaista voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Sama oletamus koskettaa myös organisaatioita,

jotka toimivat markkinajohtajan roolissa, koska asiakastarve vaatii jatkuvaa reagoimista muuttuvaan toimintaympäristöön.

Tulevaisuuden tutkija Ilkka Halava tuo Pelkosen (2016) artikkelissa esille, että digitalisaatio muuttaa työtä ja työn tekoa. Samalla se luo vaatimuksia ihmisille tehdä asioita täysin uusista näkökulmista. Jos ja kun ihminen tämän oivaltaa, niin digitalisaatio tuo ihmisille enemmän työtä, kuin digitalisaatio tai sen tuoma automatisaatio tai robotisaatio töitä vähentää. Samaan aikaan, kun digitalisaatio muuttaa työn tekemisen näkökulmia, nousee eettinen johtaminen uuteen arvoon, kun esimerkiksi ihmisten toiminnallisuuksia aletaan mallintaa robotisaation keinoin (Rihti 2017). Eettinen näkökulma on oleellista huomata, kun luodaan uusia toimintamalleja tiedolla johtamiseen, jotta automatisoitujen palveluiden arvot kohtaavat inhimillisyyden odotukset.

Organisaatioilla on useita eri kyvykkyyksiä, kuten osaaminen, strategia ja tietopääoma. Oleellista on tunnistaa kullekin aikakaudelle menestymisen kannalta keskeisimmät kyvykkyydet ja johtaa niitä oikein. Opinnäytteeni näkökulmasta voidaan todeta, että perinteisten toimialojen organisaatioihin on luotava niin sanottu digikauden mentaliteetti, jolla varmistetaan eloonjäänti, mutta myös menestyminen tällä uudella, digitalisaation aikakaudella.

Tutkimukseni tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation tietojohdamista digitaaliskauden kulttuurimuutoksessa. Tavoitteena on dokumentoida kohdeorganisaatiossa kuljettu päätöksentekopolku tietojohdamisen näkökulmasta ja tuottaa ehdotuksia strategisen päätöksentekoprosessin kehittämiseksi.

Tutkimuskysymykseni on ”Miten organisaation tietojohdamista tulisi kehittää digitaaliskaudella perinteisellä toimialalla?”

2 ORGANISAATIOKYVYKKYYDET PERINTEISEN TOIMIALAN TIETOJOHTAMISESSA

Kyvykkyydellä tarkoitetaan organisaation infrastruktuuriin kietoutuneita pääomia, jotka ilmentyvät organisaation toiminnassa vakiintuneina käytäntöinä. Kyvykkyys viittaa organisaation ominaisuuteen, kykyyn tehdä erityisen paljon hyötyä asiakkaille. Kyvykkyys määrittää myös organisaation suoritus- ja kilpailukykyä. (Oiva 2007, 64.)

Edellä kuvattuun kappaleeseen kiteytyvät hyvin opinnäytteeni keskeisimmät asiat, jotka avaavat opinnäytetyön tietoperustassa. Tietoperustaan on luotu asiapareista muodostuva rakenne. Rakenteen ajatuksena on luoda ikään kuin symbioosi kohdeorganisaation tarinan kertovan tulososion kanssa.

2.1 Organisaatiokyvykkyydet ja osaamisen johtaminen strategiatyössä

Nostan organisaatiokyvykkyydet ja osaamisen johtamisen tietoperustani ensimmäiseksi asiaksi, koska organisaatiokyvykkyydet ja osaamisen johtaminen strategiatyössä havaittiin olevan merkittävin asiapari, joka tehtyjen tutkimusten pohjalta nousi esille koko kuljetun matkan ajan. Tietoperustani muutkin aiheet olivat selkeitä asiakokonaisuuksia opinnäytteeseni, mutta hyvin usein niitäkin asioita katsottiin kyseisen asiaparin näkökulmasta.

2.1.1 Osaamisen johtaminen organisaatiokyvykkyytenä

Organisaatiokyvykkyydeksi voidaan katsoa sellaisia inhimillisiä tekijöitä, jotka vievät organisaatiota kohti tavoitettaan. Kompetenssi taas on jalostetumpi kyvykkyyden jalostetumpi muoto. Esimerkiksi prosessin hallinta voidaan katsoa olevan kyvykkyys, mutta prosessin menestyminen on kompetenssia. Jotta kyvykkyyksistä tulee kompetensseja, kyvykkyydet täytyy tunnistaa ja niitä täytyy kehittää. (Kesti 2007, 37.) Kun organisaation kyvykkyyttä on kaikki inhimillinen, silloin se on tunnistettavissa ja se on johdettavissa. Organisaation menestymisen kannalta on oleellista kyetä johtamaan näitä kyvykkyyksiä, jotta niistä tulee kompetensseja ja jotta ne tuottavat organisaatiolle menestystä kohti strategisia tavoitteita.

Maailman menestyvimpiä yrityksiä yhdistää usein strateginen ymmärrys, kehittyminen arkisessa työssä ja osaamisen hyödyntäminen. Strategian toteuttaminen työn ja osaamisen kautta on ehkäpä keskeisin yksittäinen tekijä tämän päivän menestymisen kannalta, kun eletään jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristöissä. (Moss Kanter 2011, 66–78.) Komulaisen ja Kilpisen (2001, 6) mukaan systemaattisuus ja osaamisen tunnistaminen ovat oleellista yrityksen strategiassa.

Nissinen (2014) on tehnyt opinnäytteensä kyvykkyyksien johtamisesta vuonna 2014. Hän käsittelee kyvykkyyksiä opinnäytteessään henkilöresursseina. Viitaten Dessleriin (2013) Nissinen (Nissinen 2014, 8) kiteyttää, että organisaation täytyy kyetä määrittelemään osaamistarpeensa ja suhteuttamaan niitä tulevaisuuden tarpeisiinsa. Lisäksi on tärkeää osata käsitellä, mikä osaaminen on organisaatiolle itselleen oleellista, mikä voidaan hankkia toisaalta tai mitä osaamisia voitaisiin esimerkiksi yhdistää digistrategian toteuttamiseksi (Kiiskinen ym. 2002, 21–22). Näistä elementeistä on kyse myös opinnäytteessäni. Alati muuttuvassa maailmassa täytyy olla hyvin tietoinen, milloin ja mitä osaamista organisaatio tarvitsee tietojohdamisen kannalta.

Haukijärvi (2016b) on tiivistänyt strategisen johtamisen 11 eri kyvykkyystasoa, jotka ovat kuvattu taulukossa 1. Kyseinen taulukko sisältää useita samoja elementtejä kuin tässäkin opinnäytetyöprosessissa on havaittu keskeisiksi asioiksi. Näistä kyvykkyystasoista valtaosa nousee esille myös tietoperustani eri osa-alueilla.

Taulukko 1. Strategisen johtamisen 11 kyvykkyyssaluetta (Haukijärvi, 2016b)

Osa-alue	Kuvaus
Strategiat ja strategien johtaminen	Strategia on resurssi ja strategian johtaminen on prosessi. Täytyy tunnistaa digitalisaatio ilmiönä, ja sen vaikutukset toimialaan ja näin myös omaan organisaatioon. Tämän jälkeen digistrategia voidaan nähdä kokonaisvaltaisena kehitystoimenpiteenä.
Talous ja talousjohtaminen	Budjetoinnin ja investointien avoin ja läpinäkyvä suunnittelu ja laadinta estävät siiloutumista ja tukevat strategisten tavoitteiden täyttymistä.
Osaaminen ja osaamisen johtaminen	Osaamisen johtamisen tulee olla tulevaisuusorientoitunutta, joka vaatii jatkuvaa osaamisen nykytilan arviointia.
Kulttuuri	Johtamisen vastuulla on luoda olosuhteet oppivalle organisaatiolle ja tukea innovatiivisuutta sekä luovuutta. Siiloutumista ei saa mahdollistaa ja synergisuus ei saa olla näennäistä.
Kannustinjärjestelmät	Kannustinjärjestelmien tulee tukea uudistumista ja modernien toimintamallien hyödyntämistä.
Prosessien johtaminen ja laadunhallinta	Prosessien johtaminen ja laadunhallinta ovat tiedolla johtamista laadun ja uudistamisen (vrt. kilpailukyvyyn) varmistamiseksi.
Asiakkuuksien johtaminen	Asiakkuuksien johtamisessa tulee keskittyä ennen kaikkea asiakaslähtöisyyteen, ennen digitaalisia mahdollisuuksia asiakassuhteiden johtamisessa. Tässä on tiivis kytkös osaamiseen ja kulttuuriin.
Brändi ja imago	Pelkkä viestintä ei riitä brändin muodostamisessa. Strategisten tavoitteiden tulee näkyä brändissä, jolloin brändistrategian tulee jalkautua varsinaisesta strategiasta.
Verkostot ja verkostojen johtaminen	Menestymiseen tarvitaan verkosto. Ekosysteemeissä ja arvoverkostoissa mukana oleminen on yksi onnistumisen edellytys.

Hankintatoimi	Hankintatoimi ei tule olla ainoastaan varsinaisesti yksittäisten hankintojen ohjaamiseen pyrkivä, vaan tasaverstaisten kumppanuuksiin ohjaava.
IT-kehitys ja -johtaminen	Ilman IT:tä ei ole digitalisaatiota, mutta näiden johtaminen ei ole sama asia. Huomioitavaa kuitenkin on, että IT-investointien ohjaus täytyy tulla strategista, jolloin näiden johtaminen täytyy olla yhdenmukaista.

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista, jolla tarkoituksenmukaisesti vaalitaan organisaatiolle tärkeitä osaamisen alueita (Viitala 2005, 14). Osaamisen johtaminen voidaan katsoa olevan myös kaikenlaisen osaamisen hallintaa ja johtamista. Tällä tavoin laueasti määriteltynä osaamisen johtaminen voidaan kokea jokseenkin helposti ymmärrettäväksi asiaksi. Sen on todettu olevan kuitenkin usein myös hyvin ongelmallinen johtamisen osa-alue. Komulaisen ja Kilpisen (2001, 20–21) tekemän tutkimuksen mukaan suurin ongelma liittyy ihmisten motivaatioon ja asenteisiin. Tämä lienee merkittävin syy siihen, miksi osaamisen johtaminen on haastava kyvykkyysalue, koska jokainen henkilö on yksilö ja yksilöön on aina liitettävissä hyvin paljon eri sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Positiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa usein hyvin tehty muutosjohtaminen. Jotta organisaatio motivoituu, sen täytyy kyetä näkemään tuleva maailmansa omasta näkökulmasta. Ennakointi onkin yksi muutosjohtamisen onnistumisen avaimista.

Organisaation osaamisen tunnistaminen onkin edellytyksenä sille, että kyetään ennakoiden ja motivoiden johtamaan organisaatiota kohti strategisia tavoitteita. Tässä kohtaa on hyvä nostaa esille digitaalisesta maailmasta tuttu, Nokian suurimmaksi epäonnistumiseksi, analysoitu asia eli osaamisen tunnistaminen ja tunnistaminen. Aikaisemmin vahvalla teknologisella osaamisella ansaittu markkinajohtajuus murtui täysin, kun markkina muuttui käyttäjäkokemuslähtöiseksi, eikä Nokialla tähän muutokseen osattu reagoida oikein, esimerkiksi kehittämällä osaamista asiakasymmärryksen suuntaan. (Sumkin & Tuomi 2012, 57–59.)

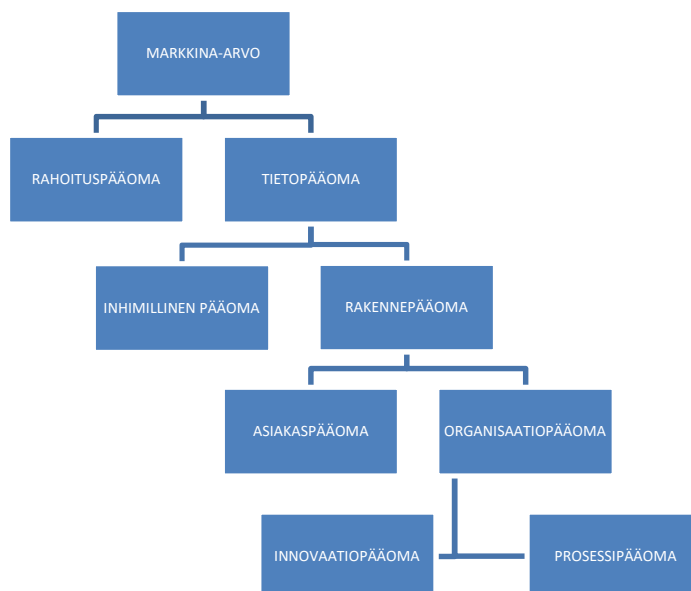
Yrityksen kehittyminen hidastuu, jos se keskittyy vain työvoiman ja pääoman yhdistelemiseen. Sen sijaan, osaamisen johtaminen osaamista uudistamalla on se,

joka ratkaisee muutoksissa pärjäämisen (Viitala 2005, 11). Osaamisen johtaminen on pääasiassa yksilöiden osaamisen kehittämistä strategiseen suuntaan (Kokko 2000, 14).

2.1.2 Tietojohdaminen osana strategista johtamista ja päätöksentekoa

Tietojohdaminen voidaan nähdä kahdella eri tavalla. Se voidaan tulkita olevan tiedolla johtamista tai tiedon hyödyntämistä johtamisessa. Tietojohdaminen kytkeään usein hieman teknisempään näkökulmaan, jolloin kyse on usein informaation varastoimisesta ja jakamisesta. (Lönqvist 2007, 12.) Tiedon hyödyntämisen hyvä esimerkki on vähittäiskauppaketju Wal-Martin innovatiivinen kulma tarttua aiheeseen. He alkoivat kerätä tietoa kassalta ja hyödyntämään sitä asiakkaiden ostokäyttäytymisen analysoinnissa. Kassalta saatujen tietojen perusteella kyettiin nopeuttamaan tavarantoimitusten prosessia ja se paransi logistisen ketjun hallintaa huomattavasti. (Tiirikainen 2008, 19–20.)

Tietoa voidaan kerätä hyvin laajasti. Organisaatiojohdon on kuitenkin syytä jatkuvasti miettiä, mikä on yritykselle oleellista tietoa. Kuviossa 1 on esitetty, että tietopääoma on organisaatiolle ja organisaation menestykselle avaintekijä.



Kuvio 1. Tietopääoma osana organisaation arvoja (Grönroos 2003, 56)

Tietopääoman inhimillinen osio koostuu pitkälti henkilöstön osaamisesta ja tietotaidosta. Rakennepääoma taas koostuu aineellisemmista asioista kuin inhimillinen osio. Se voidaan kuvitella olevan organisaation infrastruktuuri. (Grönroos 2003, 58–69.) Tähän infrastruktuuriin katsotaan kuuluvan myös organisaation ydintieto.

Strateginen ajattelu juontaa kauas historiaan ja usein viitataan entisten aikojen sotapäälliköihin, kun puhutaan strategisten oppien hyödyntämisestä. Kuitenkin nykyisessä liiketoimintajohtotieteessä todetaan nykyään sovellettavien strategioiden olevan viimeisen 50 vuoden aikana kehiteltyjä (Kamensky 2010, 13). Ovatpa organisaatiot sitten yrityksiä tai julkisen sektorin toimijoita, strateginen ajattelu ja strateginen johtaminen ovat lähtökohtaisesti tärkeimpiä ominaisuuksia hallittavaksi organisaatioissa. Strategia itsessään voidaan todeta olevan tietoinen päätös perustavaa laatua olevista asioista pitkällä aikavälillä. (Campbell, Stonehouse & Houston 2002, 12.)

Strategia tarvitsee toteutuakseen päätöksentekoa. Strategiselle päätöksenteolle on luonteenomaista pitkän aikahorisontin suunnan osoittaminen, organisaation tuottamien liiketoimintojen määrän määrittäminen, kilpailuedun saavuttaminen ja liiketoimintaympäristön sekä tuotettavan liiketoiminnan yhteensovittaminen. (Johnson & Scholes 1997, 4–5.) Kohdeorganisaatiossa vallitsevassa kulttuurissa on strategian totuttu olevan ennen kaikkea pitkän aikahorisontin suunnan osoittamista ja liiketoimintojen määrän määrittämistä.

Kun tarkastellaan strategian merkitystä liiketoiminnallisesti asetettujen strategioiden näkökulmasta, kaksi jälkimmäistä nousevat uuteen arvoon. Aaker (2014, 4) on tuonut esille, että liiketoimintastrategiassa täytyy kyetä määrittelemään kilpailukenttä, jossa organisaatio on ja lisäksi kilpailukentällä tarvittavat voittamisen kyvykkyydet. Samoin Kamenskyn (2010, 18) esityksen mukaan yksi strategian määritelmistä onkin oman toimintaympäristön hallinta. Näin on hyvä ajatella kaikissa organisaatioissa, ottamatta kantaa toimialaan tai sen kilpailuasetelmaan.

Strategisessa johtamisessakin ilmentyy aika ajoin trendejä, jotka saavat syystä tai toisesta suuren suosion. Nämä trendit eivät kuitenkaan aina ole kestäviä ja varsinkin perinteisten toimijoiden ei tule tehdä hätiköityjä johtopäätöksiä, vaikka kaikkiin trendeihin eivät strategioissaan kykenisikään vastaamaan. Trendejä

oleellisempaa on tunnistaa toimintaympäristö ja sen ennustettavuus, jossa organisaatio toimii. (Hämäläinen ym. 2016, 68–70.)

Haukijärvi toteaa väitöskirjassaan (2016a, 5), että digistrategiatyö on hyvin kokonaisvaltaista ja sen jalkautuminen organisaatioon merkittävä osa strategian toteutumisen onnistumisesta. Pidän Haukijärven väitöskirjan punaista lankaa yhtenä opinnäytteeni ydinajatuksena, koska hän näkee, että kohdeorganisaationkin tulee käsitellä digistrategiatyötä laajasti ja kokonaisvaltaisesti osana strategiatyötä.

Digitalisaation aikakauden strategiatyölle on ominaista, päätöksenteon sykliisyys on aiemmin totuttua tiheämpää. Näin ollen päätöksentekoa ei aina voi perustella pitkälle tulevaisuuteen pohjautuvaan strategiaan, vaan täytyy olla myös herkkyyttä reagoida lyhyellä aikavälillä ja tehdä se ennen kaikkea oikea-aikaisesti. (Hämäläinen ym. 2016, 75–77.) Tietojohtamisen tulee olla lähellä strategista johtamista, jotta tieto olisi kiinteä osa päätöksentekoa.

Kahneman (2012, 19–24) puhuu ”nopeasta päätöksenteosta” ja ”hitaasta päätöksenteosta”. Nopea perustuu intuition ja hidasta vaatii enemmän vaivan näkemistä asian eteen. Suomessa yhteiskunnan rakentumista ohjaa demokratia, samoin kuin kohdeorganisaationkin toimintaa, koska kyseessä on julkisen hallinnon omistama yritys. Kohdeorganisaation strategisessa päätöksenteossa on syytä ottaa huomioon demokraattisen päätöksenteon elementit.

Valtioneuvoston kanslian raportissa (Heinonen 2014, 14) tuodaan esille, että miten demokratiassa tehdään päätöksiä. Raportissa tulee esille tutkimuksen tehneen Raivion (Heinonen 2014, 14) tulkinta, jonka mukaan molempia päätöksenteon aikajänteitä tarvitaan myös yhteisöllisessä päätöksenteossa. Demokratiassa on kyse yhteisten intressien yhteensovittaminen, kompromissien tekeminen ja arvopohjainen päätöksenteko. Nämä tyypillisesti pitkittävät julkisten organisaatioiden päätöksentekoa. Myös demokratialta vaaditaan herkkyyttä päätöksentekoon, koska tiedotusvälineet ja sosiaaliset mediat ovat erittäin herkkiä reagoimaan asioihin.

2.2 Asiakasymmärrys perinteisten organisaatioiden tietojohdamisessa

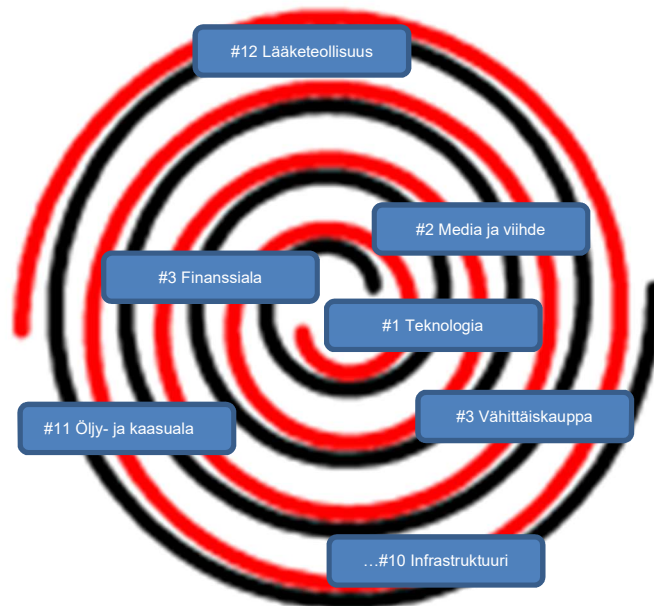
Organisaatiota on käsitteenä tutkittu monesta eri näkökulmasta ja sen voisi määritellä usealla eri tavalla. Sharfritz ja Ott (2001, 27) toteavat, ettei ole päivääkään kulunut, etteikö joku olisi selvittänyt, miten organisaatiot toimivat ja miten niiden tulisi rakentua ja johtaa. Heidän mukaansa organisoitumista ja sen historiaa voidaan tutkia todella kaukaa vuosisatojen takaa. Opinnäytteeni oleellisin osa ei ole tutkia organisoitumista, mutta se on hyvä avata riittävällä tasolla. Yksi määritelmä organisaatiolle on, että organisaatiot ovat ihmisten ja heidän aikaansaamiensa kyvykkyyksien järjestelyitä, jotta erilaiset kollektiiviset tavoitteet toteutuisivat (Campbell & Graig, 2005, 4). Edellä kuvattu määritelmä on vielä hyvin lakea, mutta antaa jo perspektiiviä digiaikakauden organisoitumisten peruseriaatteisiin, jotka liittyvät opinnäytteeni yhteen ydinkäsitteeseen, tietojohdamiseen.

Perinteiseksi organisaatioksi tässä opinnäytteessä katsotaan organisaatio, jonka kulttuurit ja toimintamallit ovat muovautuneet vuosikymmenien aikana tiettyyn muotoonsa johtuen organisaatiota ohjaavien toimialojen murroksista ja toimialaregulaatioista. Kulttuuri muodostuu käytännössä kolmesta lähteestä; (1) uskomuksista, arvoista ja omistajien olettamuksista organisaatiosta; (2) henkilöstön oppimiskokemukset organisaation kehittymisestä; ja (3) uudet uskomukset, arvot ja olettamukset, jotka ovat tulleet uusien henkilöiden ja johtajien myötä. (Shcein 2010, 211.) Yhteenvetona edellä kuvatuista voidaan todeta, että eri organisaatiokulttuurit muodostuvat erinäisistä kokemuksellisista seikoista. Siksi jokainen organisaatio ja niissä vallitsevat kulttuurit ovat uniikkeja.

Nykyään organisaatio ei aina ole yhden johdon tai yhden kulltuurin alaisuudessa oleva hierarkinen kokonaisuus. Organisaatioiden rajat hämärtyvät koko ajan. Myös perinteiset organisaatiot tarvitsevat verkostoja, kuten kumppaneita, toimiakseen tehokkaasti ja ylläpitääkseen riittävän osaamisen tason. Sähköiset työvälineet nopeuttavat viestintää ja työn tekeminen verkostoissa on intensiivimpää kuin ennen. (Grönroos 2003, 144–145.) Tiedon hallinnan ja tietojohdamisen tulee siis olla myös perinteisten organisaatioiden keskiössä.

Leppälä (2014, 33–34) tuo esille näkemyksensä, jonka mukaan teknologiasta tulee koko yhteiskuntaa muuttava voima. Hän perustelee näkemystään muun muassa Karl Marxin (1818-1883) filosofialla, joka pohjautuu ihmisten onnellisuuden tavoitteluun ja teknologian kehittymiseen sekä Joseph Schumpeterin (1883-1950) filosofialla, joka pohjautuu niin ikään teknologiaan, mutta myös talouden sykliseen vaihtumiseen. Ideologisella tasolla näiden filosofioiden voidaan sanoa olevan ohjeina, kun pyritään rakentamaan hyvää yhteiskuntaa. Leppälän (2014, 33–34) mukaan myös poliittiset ideologiat tulevat syrjäytymään, kun teknologiat ja innovaatiot toimivat ihmiskunnan kehityksen moottoreina, ja tämä tulee kaikkien organisaatioiden ottaa huomioon asiakaskeskeisessä ajattelussa.

Kuvio 2 esittää digitaalisen pyörteen. Pyörteen keskellä ovat toimialat, joiden tuote voidaan digitalisoida. Pyörteen ulkokehällä taas ovat toimialat, joiden tuotetta on vaikea digitalisoida. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 23.) Opinnäytteeni kohdeorganisaatio kuuluu selkeästi ulkokehällä oleviin toimialoihin.



Kuvio 2. Digitaalinen pyörre (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 23)

Digitalisaation aikakausi vaatii organisaatioilta investointeja innovatiivisiin ratkaisuihin, jotka muuttavat organisaatioiden rakenteita. Esimerkiksi vahva kassa voi luoda turvallisuuden tunnetta organisaatioon hetkellisesti, mutta se voi kertoa myös investointien niukkuudesta (Kesti 2010, 15–16). Perinteisillä toimialoilla on

toimijoita, joilla on vahva kassa, mutta ei kykyä investoida innovatiivisiin tai asiakkaiden odotuksia tukeviin ratkaisuihin. Tutkimuksessani tuli esille, että tällaiset toimijat voivat ajautua haasteisiin digitalisaation aikakaudella, koska toimintaa tulee kehittää lähemmäksi asiakasta. Asiakasymmärrys on yksi keskeinen kyvykkyys kohdeorganisaatiolle digitalisaatiossa menestymisessä.

Haukijärvi (2016a, 141–143) korostaa, että asiakkuuksien johtaminen ei ole ainoastaan asiakassuhteiden johtamista. Siinä on kyse myös asiakaskeskeisen kehittämisen johtamisesta, jossa asiakas otetaan mukaan kehittämiseen. Asiakkaan aktiivisen osallistamisen myötä saadaan palvelut kehitettyä juuri toivottuun muotoon esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin. Asiakaskeskeistä työtä tukee myös Parvatiyarin ja Shethin (2001, 1) kirjoittama artikkeli yritysten ja asiakkaiden yhteistyön merkityksestä. Yhteistyön merkitys yhtiöiden kehittämisessä on noussemassa voimakkaammin toiminnan keskiöön. Yhä useammin yritykset oivaltavat, että asiakkaan mukaan ottaminen syvälliseen yhteistyöhön esimerkiksi teknologiakehitykseen on merkityksellistä.

Asiakasjohtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakaslähtöisesti. Liiketoiminta ymmärtää asiakasta ja luo asiakasrajapintaan mitattavaa hyötyä, tuotavuutta ja tehokkuutta. Asiakkuuksien johtaminen vaatii kysynnän lisäksi organisaation rakenteiden, prosessien ja tietoteknologioiden kehittämistä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Hellman ym. 2005, 12–13.) Yritysten ei pitäisi tehdä mitään sellaista, mikä ei edesauta jollain tavalla asiakkaita omissa intresseissään. Näin ollen oleellista digitalisaatiossa on tietää, mitä on tekemässä ja miten se vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden toimintaan. (Roose, 2015.) Samankaltaista näkökulmaa edustaa niin ikään perinteistä toimialaa käsittelevä tutkimus, jossa on tutkittu kaukolämpötoimialan toimintaa suhteessa digitalisaatioon. Tutkimuksessa todetaan, että toimialalla on kohdattu murros, jossa digitalisaatio muuttaa monia asioita, kuten liiketoimintamallia ja asiakaskokemuksen syntymistä. (Deloitte 2016.)

Löytänä (2011, 156) esittää taulukolla 2 tuotteisiin ja sisäiseen toimintaan keskittyvän organisaation ja asiakaskeskeisen organisaation välisiä eroja. Kun keskitytään asiakaskeskeiseen kehitykseen, näkökulmat ovat enemmän asiakkaalle tuotettavan lisäarvon tuottamisessa ja asiakkaan aidossa huomioimisessa. Kun

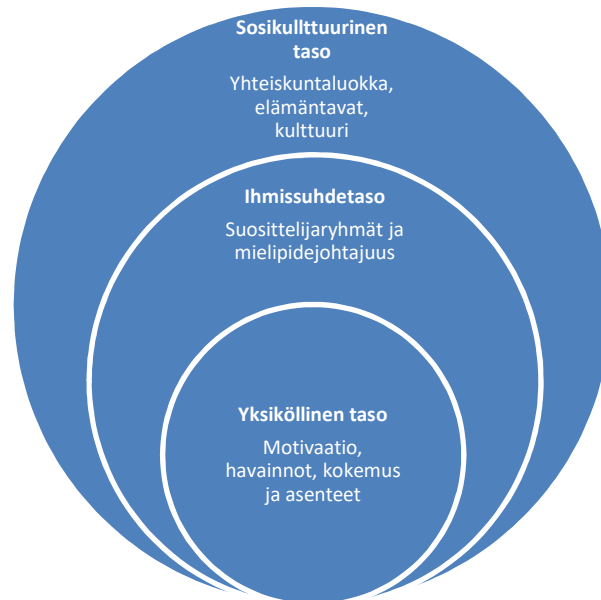
halutaan pysyä olemassa olevassa mallissa, katse on enemmän palvelun tarjoajan näkökulman korostamisessa.

Taulukko 2. Tuotteisiin ja sisäiseen toimintaan keskittyvän organisaation ja asiakaskeskeisen organisaation välisiä eroja (Löytänä 2011, 156)

Säilytään nykytilassa	Kehitytään asiakaskeskeiseksi
Myydään	Lisätään arvoa
Asiakas on määränpää	Asiakas on kumppani matkalla
Myydään tuotteita	Luodaan kokemuksia
Tavoitellaan suurempaa markkinaosuutta	Tavoitellaan suurempaa kannattavuutta
Geneerinen	Uniikki
Mekaaninen	Elämyksellinen
Sääntöihin mukautuvat työntekijät	Sääntöjä rikkovat työntekijät
Säännöt, toimintaohjeet ja tarkat prosessit	Pääperiaatteet ja terve järki
Hallitseminen	Mahdollistaminen
Täytetään odotukset	Ylitetään odotukset
Samankaltaiset työntekijät	Yksilölliset lahjakkuudet
Kuin kaikki muutkin	Yksilöllisesti erilainen
Tarkasti rajattu pääsy tietoon	Vapaa ja helppo pääsy tietoon
Pelko	Luottamus
Parhaat käytännöt	Tulevaisuuden käytännöt

Kuviossa 2 esitetyn digitaalisen pyörteen ulkokehällä oleville toimialoille on tyyppillistä, ettei asiakas aina ole aidosti keskiössä toimintaa kehittäessä. Se voidaan todeta myös kohdeorganisaatioon tehdystä selvitystyöstä, jonka kuvaan tarkemmin kohdeorganisaation esittelyosiossa. Selvitystyössä käy ilmi, että kohdeorganisaatiossa kehitetään asioita selkeästi omien intressien pohjalta ja oletetaan asiakkaiden odottavan vastaavia kehitystoimia ilman, että asiaa selvitetäisiin asiakkailta. Digitalisaatio on luonut paineen ymmärtää ja osallistaa paremmin asiakkaita.

Asiakasymmärrys on ymmärrys asiakkaan motiiveista valintoihinsa. Mitä paremmin yritys ymmärtää asiakkaansa valintamotiiveja, sitä paremmin yritys pystyy kehittämään asiakaspääomaansa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 29.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on esitetty ostamiseen ja kuluttamiseen liittyviä selityksiä.



Kuvio 3. Ostamiskäyttäytymisen tasot (Ahonen & Rautakorpi 2008, 29)

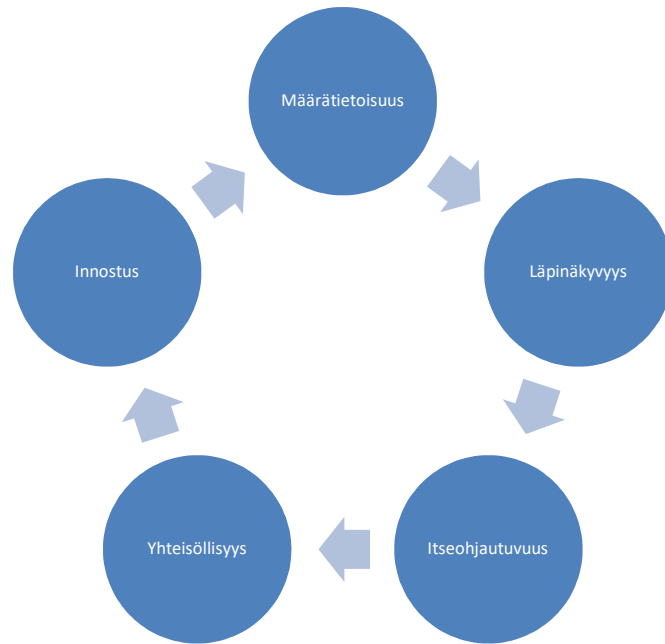
Tyypillisessä tilanteessa ostamiseen ja kuluttamiseen voivat vaikuttaa yksilöllisten asioiden lisäksi ihmissuhteista kumpuavat tekijät ja sosiokulttuurinen taso. (Dubois 2000, 10.) Yksi oleellinen tekijä ostamiskäyttäytymisessä on niin sanottu brändisuhde. Brändisuhhteessa on kyse ostopäätökseen vaikuttavista mielikuvista, joihin liittyvät emotionaaliset motiivit. Näitä voi olla esimerkiksi luotettavuus, design tai paikallisuus. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 105.) Tunnepohjaista päätöksentekoa tukee myös esimerkki markkinoinnin kehityksestä; 1950-luvulla puhuttiin massamarkkinoinnista, 1970-luvulla kyseessä oli markkinoinnin segmentointi, kun taas 1990-luvulla luotiin personoitua markkinointia. 2000-luvulla on menty selkeästi siihen suuntaan, että halutaan markkinoida kestäviä asiakassuhteita. (Van Looy, Gemmel, Van Dierdonck 2003, 55–56.)

2.3 Perinteisestä ICT:stä tietojohdantamiseen ja digitalisaatioon

Digitalisaatio on yksi murros, joka ravisuttaa organisaatioiden rakenteita ja toimintamalleja. Digitalisaatiossa menestyminen pohjautuu organisaatioiden omaan kykyyn hyödyntää ICT:tä (Information and Communication Technology) sisäisissä toiminnoissaan. ICT-johdantaminen mielletään hyvin usein myös digitalisaation johtamiseksi. Vaikka ICT on mahdollistanut digitalisaation, on se paljon muutakin. Digitalisaatio on luonteeltaan disruptoivaa, kuten ICT:kin, eli sen tuomat uudet tavat toimia rikkovat aikaisemmin luotuja toimintamalleja (Pinomaa 2018). Uusia toimintamalleja voidaan luoda digitalisoimalla asioita ICT:n avulla. Kun digitalisoinnin määrä kasvaa, myös isommat valtavirrat, ekosysteemit ja markkinamallit alkavat disruptoitua. Tässä alkaa olla kyse digitalisaatiosta. Digitalisoituminen muuttaa yritysten toimintaa, ansaintamalleja, markkinoiden dynamiikkaa ja muutosvoimat perustuvat voimakkaasti teknologioihin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22–23.)

Ajan myötä saadaan nähdä, kuinka merkittävästä muutoksesta digitalisaatiossa on kyse, mutta on jo nyt selvää, että digitalisaatio tulee muuttamaan asioita entisestään. Yhteiskunnan rakenteissa tapahtuu muutoksia, jotka näkyvät niin yritysten kuin yksilöidenkin toiminnassa. Tulevaisuudessa data tulee olemaan voimakkaasti arvon välineenä ja mittarina. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 232–233.) Näin ollen myös kaikilla toimialoilla ja koko yhteiskunnassa on varauduttava muutoksiin.

Alla oleva kuvio 4 on mukailtu digitalisaation muutoksessa työtä tekevän Gofore Oy:n määrittelemästä Menestyksen kehästä. Menestyksen kehä muodostuu tekijöistä, jotka tuottavat menestymisen avaimia organisaatiokulttuuriin digitalisaation aikakaudella. (Gofore 2017, 17.) Kohdeorganisaatiossa Menestyksen kehä voisi toimia hyvänä viitekehäksenä kulttuurimuutoksessa.



Kuvio 4. Menestyksen kehä (Gofore 2017, 17)

Kohdeorganisaation perinteisyys on ajan saatossa luonut sellaisia rakenteita organisaation toimintaan, jotka estävät tai hidastavat digitalisaation kasvun organisaatiossa. Menestyksen kehän vaiheet ovat sellaisia, jotka luovat organisaatioon elementtejä, jotka edistävät tietojohdamissa menestymisen mahdollisuuksia. (Gofore 2017, 17.)

Digitalisaation myötä ICT:n rooli organisaatioissa on kehittynyt kovaa vauhtia. Kehitystahti on aiheuttanut organisaatioihin riskin, ettei tietohallintojohtajan rooli ole pysynyt tämän kehityksen mukana (Kouhi 2013, 17). Korpimiehen (2018) Tietoviikolle tekemässä selvityksessä selvisi, että ICT on tullut tiiviiksi osaksi suomalaisten yritysten arkea, jolloin yritykset ovat jopa pakotettuja investoimaan ICT:hen. (Korpimies 2018.) Saman asian toteavat myös Ryabov ja Lindholm (2017, 1), kun he kirjoittavat, että ICT on teknologiana tiukasti kiinni yrityksen liiketoiminnassa ja prosesseissa.

Muun muassa edellä kuvattu on trendi, joka korostaa tietojohdamisen merkitystä yrityksen yhtenä kyvykkyytenä. Kaikkea, mitä ICT:llä tehdään, ei voida enää kontrolloida tietohallinnosta, mutta sen kehittymiseen pitää pystyä vaikuttamaan. Kehittämisen hallinta on merkittävä tekijä siihen, että liiketoiminnat kaipaavat aitoa kumppania ICT-asioihinsa. Tietoviikon tekemän tutkimuksen mukaan asia tiivistyy hyvin; tietohallintojohtajan täytyy kyetä päättämään, ottaako hän paikkansa

luotetun tukihenkilön roolissa vai arvostettuna liiketoiminnan kumppanina. (Korpimies 2019.)

Tiedon tulee olla yhteen toimivaa, jotta organisaatio ja eri sidosryhmät voivat luottaa saamaansa tietoon. Tietojohtamisen yksi kulmakiviä onkin kokonaisuuden ohjaaminen. Kokonaisarkkitehtuurissa on kyse teknologian, tiedon ja liiketoimintaprosessien yhteen toimivuuden ohjaamisesta. Siitä on tullut liiketoimintalähtöisen ja laadukkaan kehittämisen keskeisimpiä tekijöitä. (Ritvanen & Sinipuro 2013, 27, 32.) Jokaisella organisaatiolla on prosesseja, joita se suorittaa asiakastarpeiden täyttämiseksi. Prosessilla on aina alku sekä loppu ja sen tarkoitus on tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja laadukasta palvelua. (Anupindi 1999, 3.) Prosessien toimivuus on osa kokonaisarkkitehtuurin yhteen toimivuutta. Viitaten edellä mainittuun liiketoiminnan kumppanuuteen; kokonaisarkkitehtuurin hallinta on osa-alue, jolla voidaan ICT:lle muodostaa rooli liiketoiminnan arvostettuna kumppanina.

Grönroos (2003, 57) on laajentanut organisaation arvon käsitettä paljon pidemmälle kuin perinteinen tasearvo tai taloudelliset tunnusluvut. Hän ottaa huomioon tietopääoman käsitteenä ja jakaa sen vielä syvemmälle alakäsitteisiin. Kyse on siitä, että organisaation arvo on syytä ymmärtää erikseen tietopääoman ja rahoituspääoman näkökulmista.

Oravannahkakauppoja tehdessään vaihdantatalouden ajan ihmiset ovat kyenneet tulkitsemaan kaupattavan tavaran laadun ostotilanteessa. Ajan saatossa ja muun muassa massateollisuuden yleistyessä tuotantolaitokset muuttuivat massiivisemmiksi, jolloin tuotteiden suunnittelulle tuli antaa oma painoarvonsa. Prosessimaisten tuotantolaitosten prosessivalvontaan piti alkaa satsata, jotta suunniteltujen tuotteiden laatu pysyi hyvänä. Seuraavaksi täytyi alkaa keskittymään kokonaiskuvan tarkkailuun, jota varten perustettiin oma ammattiryhmänsä, laaduntarkastajat. Tarkkailevasta roolista toiminta kehittyi hiljalleen laadunohjaukseen ja edelleen laadunvarmistukseen. Tänä päivänä puhutaan jo kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta. Laadunhallinta on siis kokonaisvaltainen käsite, joka pitää sisällään myös strategian, organisaation ja osaamisen johtamisen. (Lecklin 2006, 15–17.) Näin ollen prosessijohtaminen voidaan katsoa olevan olennainen osa kokonaisvaltaista laadunhallintaa.

Prosessijohtaminen on prosessimaisesti organisoitumista ja ydin- sekä tukiprosessien johtamista. Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen, mutta prosessi alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Näin yksiselitteisesti prosessi ja prosessijohtaminen voidaan määritellä. (Kiiskinen ym. 2002, 29–30.) Prosesseja kuitenkin harvoin kannattaa tarkastella yksittäisinä asioina vaan kokonaisuus tulee nähdä kokonaisuena liiketoimintamallina, jolloin tarkasteluun otetaan mukaan myös ulkoinen toimintaympäristö, yrityksen arvoverkosto ja strategiat sekä voimavarat. Liiketoimintamalli on siis itsessään se, joka tuottaa organisaation tuloksellisuuden. (Kiiskinen ym. 2002, 15–17.)

Merkittävä osa prosessijohtamista ja siinä onnistumisesta on prosessin tiedon hallinnan laadukkuus ja tiedon oikeellisuus. Ajantasainen päätöksenteko edellyttää hyvää tietoperustaa, joka taas vaatii hyvin jäsenneilyä tietojen hallintaa. Tähän sisältyy muun muassa liiketoiminnan ohjaamiseen tarvittavien tietojen määrittely, kerääminen, suojaaminen ja hyödyntäminen. (Lecklin 2006, 253–254.)

Liiketoimintamallista alettiin puhua, kun Internet-maailma tuli vallitsevaksi. Liiketoimintamalli on ikään kuin laajempi käsite prosessijohtamisesta. Liiketoimintamallilla tarkoitetaan kaikkia niitä elementtejä, jotka toimivat osana liiketoiminnan toteuttamista. Prosessiajattelussa keskitytään selkeästä prosessien vaiheisiin, mutta ei riittävästi nähdä esimerkiksi strategiassa tai toimintaympäristössä vallitsevia tekijöitä, kuten palvelu- ja ansaintamallit. (Saarelainen 2013, 16–17.) Jos liiketoimintamallin kuvataan olevan organisaation hallittavissa oleva kokonaisuus, niin ajatusta edelleen laajentaa termi ekosysteemi, jonka kuvataan olevan dynamisempi vaihtoehto, johon liiketoiminta ei juurikaan pystyisi vaikuttamaan. Ekosysteemillä tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka eri toimijat ja liiketoimintamallit muodostavat. (Saarelainen 2013, 24–25.) Yhteenvetona voidaan todeta, että ICT ja tietojohdaminen ovat prosessien ja tietovirtojen hallintaa. Kun taas laadunhallinnan ollessa prosessien hallinnan keskiössä, voidaan nähdä, että asiakkaan kokemat digitalisaation aikakauden palvelut ovat yhtä laadukkaita, kun itse prosessikin on, joka kyseisen palvelun tuottaa.

3 KEHITTÄMISMENETELMÄT

Opinnäytteeni tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta, koska opinnäytteeni tarkoituksena on tuottaa kehitysideoita liittyen selkeään kohteeseen. Opinnäytteeni kohteena on perinteisistä toimialoista koostuva monialayhtiö. Tutkin kohdeorganisaation kehityskaarta, jonka aikana useita muutoksia tapahtui yhtäaikaisesti, organisaatio kasvoi ja globaalit megatrendit loivat muutospainetta, ja näin myös uudistetulle strategialle oli jalansijansa. Opinnäytteessäni tuon esille johtamisen roolin merkitystä digitalisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä tietojohtamista tarkastellaan siitä näkökulmasta, miten tyypillisesti tukitoimintona pidetystä asiasta kasvaa yrityksen menestymisen kannalta merkittävä tekijä, vaikka organisaation tuottamat tuotteet eivät olekaan digitalisoitavissa.

Case- eli tapaustutkimus voidaan määritellä tutkimukseksi, joka tutkii tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. Määritelmään kuuluu myös, että tyypillisesti sen tarkoituksena on tutkia tavallisesti sosiaalista kohdetta, esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä, laitoksia tai yhteisöjä. (Anttila 1996, 252.) Luonteenomaista tapaustutkimukselle on sen tavoite pyrkiä kokoamaan monipuolista ja monella tavalla kerättyä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tavoitteena ja pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiöitä entistä syvällisemmin. Tapaustutkimuksen lähtökohta on usein toiminnallinen ja tuloksia voidaan soveltaa myös käytännössä. (Metsämuuronen 2008, 16–17.)

Tapaustutkimus on luonteeltaan sellainen, ettei se aina tuo välttämättä teoreettisesti mitään uutta, mutta se voi sisältää uutta tietämystä siitä, millainen maailma on kyseessä olevan tapauksen näkökulmasta. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa on kyse yhden tai useamman tapauksesta tarkastelusta tai tutkimisesta. Tapaustutkimuksessa tiedonhankintatapoja voi olla useita. (Järvinen & Järvinen 2000, 78.)

Tapaustutkimuksessa on tunnistettavissa neljä intensiivimetodia; narratiivi- ja taulukointimetodi sekä selittävä ja tulkitseva case-metodi. Intensiivimetodien tavoitteena on yhden henkilön, ryhmän tai organisaation ja käytäntöjen erittäin intensiivinen ymmärrys. Narratiivimetodin tuottamat kuvaukset voivat olla yhteenvedoja haastatteluista, kokouksista tai yksittäisistä dokumenteista. Narratiivin

tuottamissa kuvauksissa ei ole kohdistettu huomiota mihinkään erityiseen asiaan, vaan niissä on käytetty yleisiä kategorioita. Kategoriat ovat syntyneet aineiston alustavan lajittelun ja luokittelun avulla. Oleellista on se, miten tutkija vetää yhteen eri lähteistä saamansa tiedot. (Järvinen ym. 2000, 78–79.)

Opinnäytteessäni käytin narratiivisen tutkimuksen tapaa esittää tuloksia. Narratiivi tarkoittaa kertomusta, eli sillä on alku, keskikohta ja loppu. Narratiivisessa tutkimusstrategiassa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia kertomuksia tutkimuskohteesta kerrotaan. Opinnäytteeni on siis kertomus tutkimuksestani. Tällöin puhutaan myös autoetnografiasta, jossa tutkija on osa tutkittavaa tapausta ja tuo tutkimukseen näkökulman ikään kuin tapauksen sisältä (Kettunen 2013, 68).

Narratiivissa on oleellista, että tapahtumat sijoittuvat tekstissä ajallisesti kronologiseen järjestykseen. Vaikkakin teksti ja asiat voivat polveilla, niin lukijalle tulee muodostua selkeä käsitys narratiivin etenemisestä. (Luostarinen, 2016.) Opinnäytteen vaiheet ajoittuvat kohdeorganisaation noin kaksivuotisiin kehitysjaksoihin. Kyseiset kehitysjaksot ovat narratiivin eri vaiheita. Narratiivi tarkoittaa myös tarinan tekemisen prosessia (Johansson 2014). Yksi aineistoni ja toinen narratiivi opinnäytteessäni onkin päiväkirja, joka on myös narratiivin muotoon kirjattu. Se kulkee samalla aikasyklillä eteenpäin kuin varsinainen opinnäytteenikin. Päiväkirja soveltuu esimerkiksi tilanteeseen, jossa opiskelija on ammattikorkeakoulututkinnon edellyttämässä työtehtävissä, jolloin päiväkirjaa kirjoittaessaan opiskelija voi osoittaa valmiutensa soveltaa osaamistaan riittävällä tasolla (Mäki, K. ym. 2017, 84).

3.1 Aineistonkeruumenetelmät ja aineiston keruu

Keräsin opinnäytteeni aineiston kirjoittamalla päiväkirjaa sekä teemahaastatteluin. Opinnäytteeni päiväkirja toimii yhtenä tutkimusaineiston keruumenetelmänä ja aineistona narratiivin tuloksissa. Päiväkirjan hyödyntäminen tutkimusaineistona luo tutkijalle mahdollisuuden palata tutkimuksen eri vaiheisiin ja omiin kokemuksiinsa niihin liittyen. Tutkija voi uudelleen lukea päiväkirjaansa ja toimia ikään kuin interaktiivisesti päiväkirjansa kanssa tutkimuksen edetessä. (Engin 2011, 303)

Kirjoitin päiväkirjaa vuosien 2016-2019 aikana tapahtuneista asioista tutkimuskysymykseni näkökulmasta. Kirjoitin päiväkirjaa osittain viikkotasolla ja osittain päivätasolla. Päiväkirjaan on kirjattu keskeisimmät asiat liittyen tutkimukseeni ja kohdeorganisaation tapahtumiin. Sähköiseen päiväkirjaani kertyi vuosien aikana 24 sivua tekstiä. Teksti pitää sisällään tutkimuksen kannalta keskeisimmät aiasisällöt, havainnot ja toimenpiteet, jotka liittyvät opinnäytteeni tutkimuskysymykseen.

Haastatteluissa käytin teemahaastattelun menetelmää. Kyseistä haastattelumenetelmää kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että teemahaastattelu tukeutuu haastattelussa ennalta määriteltyihin teemoihin, kuitenkin antaen vuorovaikutuksessa haastateltaville mahdollisuuden vapaasti ilmaista käsityksiään ja kokemuksiaan teemaan liittyen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43–47.) Haastatteluiden sisällöt suunnittelin siten, että ne tukevat opinnäytteeni kysymysasettelua ja päiväkirjassani havaittuja teemoja. Sisältöjen otsikoina olivat strategisen johtamisen menestystekijät, kyvykkyystarpeet, organisaatiokyvykkyudet ja osaamisen johtaminen. Tämän lisäksi pyrin varmistamaan, että teemahaastatteluissa kykenin keräämään aineistoa aihepiiriin luotettavasti myös empirian näkökulmasta, kytkemällä kysymykset tietoperustaani.

Teemoittelu on laadullisen aineiston analyysitapa. Teemoittelemalla aineistosta voidaan nostaa tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, jolloin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Vastauksista pyritään löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Aineistosta nostetut sitaatit ovat mielenkiintoisia ja ne voivat toimia aineistoa kuvaavina esimerkkeinä, mutta ne lisäävät myös tutkimuksen luotettavuutta. Teemoittelu analyysimenetelmänä on suositeltava jonkin käytännöllisen asian selvittämisessä. Tällöin aineistosta voi helposti poimia käytännöllisen tutkimuskysymyksen kannalta olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176, 179.)

Toteutin kaksi teemahaastattelua (haastattelu 1 ja haastattelu 2). Haastattelu 1 toteutettiin vuonna 2016, jolloin ICT:n johtamisen rooli kohdeorganisaatiossa oli

muuttumassa. Tuolloin selvitettiin ICT:n johtamisen nyky- ja tavoitetilaa. Tutkimuksessa haastateltiin organisaation johto ja muut ICT:n kannalta keskeiset avainhenkilö eli yhteensä 12 henkilöä.

Alla oleva teemahaastattelurunko (taulukko 3) on kohdeorganisaatioon tehdyn ICT-johtamisen tutkimuksen (haastattelu 1) teemahaastattelurunko. Tässä haastattelussa ICT-johtamisesta puhuttiin tietohallinnon muodossa.

Taulukko 3. ICT-johtamisen teemahaastattelurunko

Millä tavalla tietohallinnon rooli koetaan organisaatiossa välillä tukitoiminto - digitalisaatio?
Koetaanko ICT:n toimintamallien olevan selkeitä kohdeorganisaatiossa?
Miten tietohallinnon kyky tukea liiketoimintaa koetaan?
Millä tavalla tietohallinnon kustannustehokkuus koetaan?
Kuinka laajasti tietohallinnon rooli nähdään suhteessa organisaation kehittämiseen?
Mikä on tietohallinnon kyvykkyys vastata laaja-alaiseen kehitystyöhön?
Millä tavalla organisaation avainhenkilöt kokevat digitalisaation trendinä?
Kenen digitalisaatiota tulisi johtaa organisaatiossa?
Miten digitalisaatioaste koetaan liiketoiminnoissa tällä hetkellä?

Haastattelussa 2 haastattelin kahta (2 kpl) kohdeorganisaation avainhenkilöä. Toinen (haastateltava a) oli merkittävässä asemassa päätöksenteossa narratiivin alkuosiin nähden ja toinen (haastateltava b) samassa asemassa narratiivin loppua kohden. Haastattelut kestivät tunnin ja 33 minuuttia sekä 2 tuntia ja 2 minuuttia. Haastattelun 2 runkona käytin liitteen 1 mukaista teemahaastattelurunkoa. Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) on visualisoitu opinnäytteessäni hyödynnetyn teemahaastattelun rakenteen runko.

Taulukko 4. Haastattelun 2 teemahaastattelurunko

Strategisen johtamisen menestystekijät	Kilpailu Menestystekijät Emergenssi Jatkuvuus
Kyvykkyystarpeet	Muutos ja uudet kyvykkyystarpeet Haasteet
Organisaatiokyvykkyudet ja niiden kehitys	Liiketoimintamalli Organisoituminen
Osaamisen johtaminen	Keskeinen osaaminen Muutosjohtaminen

3.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tehtävänä tutkimuksessa on tiivistää aineisto tavalla, joka kasvattaa aineiston informaatioarvoa. Aineistosta pyritään nostamaan asiaan kuuluvia ja mielenkiintoisia sitaatteja luettavaksi tutkimusongelmaa valaisevista teemoista. Lisäksi tässä vaiheessa usein kirjoitetaan auki omin sanoin tulkintoja siitä, mitä aineistossa on. Tässä vaiheessa yhdistyvät aineistoesimerkit ja tutkijan oma ajattelu. (Eskola ym. 2001, 146–148)

Päiväkirjani toimi erinomaisena työkaluna analysoidessani kohdeorganisaation toimintaa koko tutkimukseni eri vaiheissa. Tunnistin vuosien aikana keskeisimmät tekijät kohdeorganisaation kehittymisessä, jotka vaikuttivat organisaation menestymiseen muutoksessaan. Arvioin kutakin aikakautta kokonaisuutena sekä jokaista muutokseen oleellisesti vaikuttanutta muutosta erikseen. Analysoin havainnot jälkeenpäin, jolloin pystyin arvioimaan muutosta asioiden realisoitumisen jälkeen. Vertailin myös eri aineistojani toisiinsa, peilaten empiriaan, omiin havaintoihini päiväkirjassani sekä tutkimuksiin ja julkisesti saatavilla oleviin asiakirjoihin toimialalta. Lisäksi tein omat arvioni myös oman kehittymiseni kannalta kullakin päiväkirjan tapahtumiin kullakin aikakaudella. Päiväkirjaani olen myös analysoinut oman työni ja osaamiseni kehittymistä. Päiväkirja pidetään salaisena, koska se sisältää kohdeorganisaatiota koskevaa salaista tietoa.

Haastattelu 1 onnistui monin eri tavoin. Haastatteluun otettiin mukaan riittävän laaja joukko, jotta tuloksiin saatiin mahdollisimman kattava otanta näkökulmia. Toisaalta kolmannen osapuolen mukana oleminen loi tietynlaista ulkopuolista auktoriteettia haastatteluun, jolloin haastateltavat saivat vastata kysymyksiin anonymisti.

Haastattelun 1 tulokset analysoitiin yhdessä kolmannen osapuolen kanssa teemottelemalla laadullinen aineisto perinteiseksi ajatellun ICT-johtamisen teemoihin ja toisaalta digitalisaation johtamisen asioihin. Kahtiajaolla haettiin selvyyttä siihen, että tunnistaako haastateltavat näiden kahden asian eroavaisuutta. Kohdeorganisaatio pystyi luottamaan haastatteluaineiston analysoinnin perusteella tuotettuihin tuloksiin, koska tulokset itsessään tulivat oman organisaation tahtotilasta ja toisaalta kolmas osapuoli kykeni tuomaan esille keskeisimmät kehityskohteet tukemaan kohdeorganisaation strategisia tavoitteita. Tutkimustulokset olivat siis kattavat ja ne antoivat kohdeorganisaatiolle hyvän selkänöjan edetä päätöksenteossaan.

Haastattelussa 2 olivat narratiivin keskeisissä vaiheissa olleet merkittävät avainhenkilöt. Kävin lävitse ja analysoin haastatteluiden nauhoitteita. Analysoin tulokset peilaten päiväkirjani havaintoihin ja keskeisiin tunnistettuihin kulminaatiopisteisiin. Nostin opinnäytteeni tulososioon haastatteluiden kommentit, jotka korostivat narratiivin eri vaiheiden päätöksenteon perusteita.

Haastattelussa 2 tulokset sijoituivat käytännössä eri aikakausiin, koska haastateltavat olivat kohdeorganisaation päätöksenteossa mukana eri aikakausina. Näin ollen merkittävin analysointi tapahtui haastattelutulosten, päiväkirjani ja tietoperustan välillä. Voidaan ajatella, että analysointi tapahtui kahdessa eri ajassa; silloin kun päiväkirjaa kirjoitettiin ja haastateltavat ohjasivat organisaation toimintaa haluttuun suuntaan sekä toisaalta silloin kun heitä haastateltiin ja he palasivat näihin päiväkirjassakin tunnistettuihin päätöksentekohetkiin.

3.3 Kohdeyhtiö

Opinnäytteessäni oleva kohdeyhtiö on hyvin perinteisillä toimialoilla toimiva monialayhtiö. Perinteisyys tarkoittaa käytännössä sitä, että toimialalla sekä siellä toi-

mivilla on vahva asema yhteiskunnassa ja toisaalta hyvin kauaskantoinen toimintakulttuuri. Perinteisyyteen viittaa myös se, että kyseessä on julkinen organisaatio ja sen toimialat painottuvat yhteiskunnan perusinfrastruktuuriin ja huoltovarmuuteen. Kyseessä ei kuitenkaan ole organisaatio, joka olisi suoraan demokraattisen päätösvallan alaisuudessa, vaan toimii yhtiölain puitteissa.

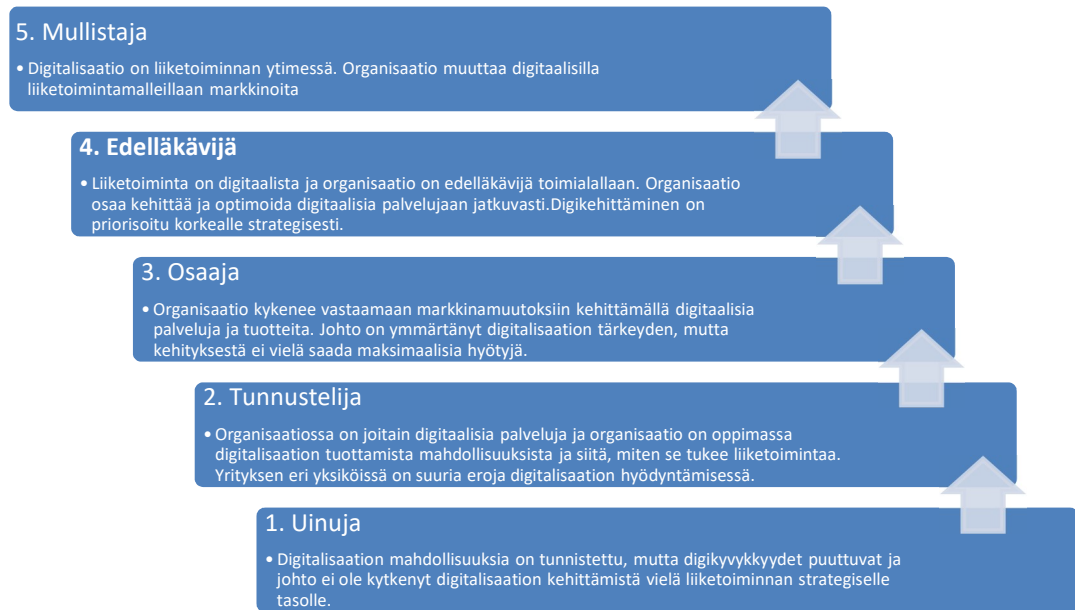
Monialaisuus tarkoittaa sitä, että samassa yhtiössä on useita eri toimialoja, eivätkä ne välttämättä ole kovinkaan voimakkaasti sidoksissa toisiinsa. Liikevaihdon näkökulmasta kohdeyhtiön tuottamista palveluista merkittävä osuus on luonteeltaan sellaista, että varsinaista tuotetta on käytännössä mahdotonta digitalisoida. Digitaalisuuden aikakaudella vaaditaan kuitenkin kykyä muuntautua markkinatilanteeseen nopeasti ja digitaalisuuden aikakausi vaatii aina myös kulttuurin muuttamista perinteisestä muutosherkäksi ja ketteräksi. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 22–24.)

Kohdeyhtiön missiona on olla aktiivisesti läsnä asiakkaan luona. Samaan aikaan missio sisältää myös alueellisen näkökulman, jossa halutaan luoda elinvoimaa toiminta-alueelle, jossa yhtiö toimii. Nämä mission teemat ovat sellaisia, jotka jo itsessään pakottavat kehittämään ennakkoluulottomasti toimintaa ja ottamaan asiakas vahvasti mukaan kehitystyöhön.

Kohdeyhtiön uusin strategia ottaa kantaa digitalisaation rooliin luotaessa yhtiön tulevaisuuden näkymää. Yhtiö haluaa digitalisaation olevan avaintekijä tulevaisuuden palvelumalleja rakennettaessa. Vaikkakin yhtiö toimii pääsääntöisesti aloilla, joiden itse perustuotteita on vaikea tai mahdotonta digitalisoida, digitalisaation mahdollisuuksien hyödyntäminen kehittää myös palveluprosesseja sekä asiakkuuden ymmärtämistä laajemmin. Yhtiön strategisia tavoitteita ovat muun muassa prosessien virtaustehokkuuden, toiminnan proaktiivisuuden ja digitaalisuuden lisääminen sekä johtamisrakenteiden uudistaminen. Nämä ovat tavoitteita, jotka luovat uskottavan pohjan digitalisaatiolle.

Päiväkirjastani ilmenee, että kohdeorganisaatiolle aikaisempien tehtyjen selvitystöiden mukaan se voitiin sijoittaa kuvion 5 mukaisella viisiportaisella asteikolla tasolle 2. Taso tarkoittaa, että kohdeorganisaatiolla on joitakin digitaalisia palveluita ja oppimassa hyödyntämään digitalisaation hyötyjä. Analyysissä kuitenkin

todetaan, että kohdeorganisaation eri liiketoimintayksiköiden välillä on selkeitä eroja digikyvykkyydessä.



Kuvio 5. Kuvaus digikyvykkyytasoista liiketoiminnassa

Kohdeorganisaatiolla oli tahtotila nousta digikyvykkyytasoilla ylöspäin. Tarkoituksenmukaista ei kuitenkaan koettu olevan ylimmälle tasolla nouseminen, vaan riittävän tason löytäminen siten, että digitalisaatio koettaisiin luontevaksi osaksi organisaation toimintaa. Joissakin organisaation toiminnoissa, kuten tietyissä tukifunktioissa, riittäisi osaajan taso 3. Toisaalla tavoitetaso voisi olla edelläkävijän taso 4, kuten asiakaskokemukseen liittyvissä toiminnoissa.

4 TIETOJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN PERINTEISEN TOIMIALAN ORGANISAATIOSSA

Esittelin tietoperustassa käsitteitä, jotka nousivat esille tutkimuksissani, lähteistä ja erottautuivat myös päiväkirjani jokaisella aikakaudella merkittäviksi menestystekijöiksi organisaation onnistumisen kannalta. Peilaan opinnäytteeni tulososiossa aikakausia näihin käsitteisiin. Tuon esille muun muassa, miten kyseiset käsitteet liittyvät tietojohdantamiseen tai muutoin näyttäytyvät kullakin aikakaudella.

4.1 Jatkuvuuden varmistaminen murroksessa

Opinnäytteeni päiväkirja alkaa vuodesta 2016 ja sen ensimmäinen osio on nimetty jatkuvuuden varmistamisen mukaan. Ensimmäinen osio päiväkirjasta päättyy vuoden 2016 loppuun. Kohdeorganisaatiossa havaittiin toiminnan kasvun, synergiavaatimusten ja globaalien trendien yhdessä vaikuttavan merkittävästi toimintaan. Aikakauden olen nimennyt jatkuvuuden varmistamisen pohjalta siksi, että kohdeorganisaation johdon agendalla oli toiminnan jatkuvuussuunnittelu tunnistettujen tietojohdantamisen murrosten edessä. Havaintona aikakaudella oli muun muassa se, että johdon työpöydälle nousi jatkuvasti sellaisia asioita, joita ei perinteisesti ollut sinne saakka noussut. ICT, tiedon hallinta ja asiakastarpeiden muutokset tunnistettiin usein näiden asioiden yhteiseksi nimittäjäksi. Aikakaudella oli keskeistä tehdä selkoa, mikä on kohdeorganisaation perustehtävä yhteiskunnallisessa laajuudessa ja millä tavoin varmistetaan kyvykkyys johtaa toimintaa digitalisaation luomassa verkostoituneessa liiketoiminnassa.

Kun edellä havaittuihin tekijöihin lisätään vielä se, että globaali maailma oli ottamassa digitalisaatiossa ”tiikerin loikkaa”, jota varten organisaatioiden täytyy valmistautua, oli ilmi selvää, että kohdeorganisaation tulee muuttua ja luoda pohjaa, josta ponnistaa kohti tulevaisuutta. Samoihin aikoihin, kun havainnot tehtiin kohdeorganisaatiossa, myös tulevaisuuden tutkija Ilkka Halava on kuvannut, että digitalisaation myötä täytyy kyetä ajattelemaan työntekoa aivan uusista lähtökohdista ja tämä vaatii sopeutumista. (Pelkonen 2016.) Digitalisaatio tulee vaatimaan kaikilta toimialoilta ja organisaatioilta kykyä tarkastella ja tarpeen tullen muuttaa toimintaansa suhteessa eri ulottuvuuksiin, joita sen ympärillä on.

Tietoperustaani nojaten voin todeta, että jotta strategia ja sen johtaminen voitaisiin nähdä organisaation kyvykkyytenä, on oleellista, että digitalisaatio nähdään riittävän konkreettisesti suhteessa omaan toimintaympäristöön eikä ainoastaan valtavana ilmiönä tai pienenä välineenä. Avaintekijöitä ovat jaettu johtajuus sekä strategian dialoginen jalkautus ja yhteinen sisäistäminen. Päätöksentekijät ovat keskiössä varmistamassa tekemisen oikean suunnan. (Haukijärvi 2016a, 51.) Kohdeorganisaatiossa tunnistettiin epävarmuustekijöitä digitalisaatiota kohtaan. Epävarmuustekijät liittyivät lähinnä siihen, ovatko toimintaprosessien perusasiat ja avainhenkilöiden ymmärrys kokonaisuudesta tulevaisuudessa riittävällä tasolla, ennen kuin strategisia päätöksiä tehtäisiin.

Kohdeorganisaation tilannetta päiväkirjan alkuvaiheessa kuvaa hyvin teema-haastattelussa esiin tulleet aikakauteen liittyvät kommentit. Ensimmäinen kommentti liittyy siihen, miten kohdeorganisaatio kykeni tunnistamaan digitalisaation merkityksen:

*”Yksi sellainen ilmiö, mikä tässä meillä tapahtui, oli sellainen, että me tote-
simme, että olemme epävarmoja siitä, että onko meillä nyt itsellä kaikki tar-
peellinen osaaminen hanskassa. Eli tunnistimme sen, että tämä digitalisaa-
tio monilla tavoilla vaikuttaa meidän toimintaamme ja olimme epävarmoja
siitä, että olemmekohan nyt kärryillä. Ja sen takia me haimme tähän, niin
kuin meidän epävarmuuteemme, jonkinlaista valoa pimeään, tällaisten ul-
koisten analyysien myötä.”* Haastateltava a

Toinen kommentti liittyi näkökulmaan, josta digitalisaatiota haluttiin lähestyä:

*”Siinä lähdettiin liikkeelle aikaliialla kriittisistä asioista. Mehän laitoimme liik-
keelle tietojärjestelmien jatkuvuussuunnittelun.”* Haastateltava a

*”...me tavallaan ponnistettiin siitä mihin meidät on kasvatettu – eli kriittisten
prosessien ylläpito ja jatkuvuudesta huolehtiminen.”* Haastateltava a

Tässä on yksi tutkimukseni keskeisistä huomioista: vaikka digitalisaatio on mer-
kittävä tekijä globaalissa kehityksessä, se ei kuitenkaan muuta yhteiskunnan pe-
ruspalveluiden tuottamisen laadullista merkitystä. Myös laatua voidaan kehittää
sen avulla, mutta monen asian täytyy varmistua ennen muutoksen aloittamista,
esimerkiksi regulaatio vaatimustenmukaisuus eri näkökulmilta. Tämä tulee esille

myös tietoperustassani, jossa viitataan Kamenskyn tulokseen (2010, 18) siitä, että oleellisempaa on tunnistaa toimintaympäristö ja sen vaatimukset.

Myös toisessa haastattelussa (b) tuli ilmi, että muutoksessa tulee tehdä selkoa, mikä on muutoksen vaikutus organisaation tuottamien palveluiden perusteisiin. Haastattelussa todettiin, että asiakkaiden perustarve tulee joka tapauksessa olemaan vakiomuotoinen. Huomion johtamisessa saa kuitenkin dataohjautuvuus, joka on iso osa kohdeorganisaation toimialan tulevaisuutta. Digitalisaation avulla voidaan saada olemassa olevaa toimintaa näkyväksi prosesseista esiin saadun datan avulla. Toisaalta digitalisaatio mahdollista alustataloutta, jolloin voidaan luoda alueellista kykyä tuoda palvelua ilman, että paikallinen omistaminen siirtyisi.

Vaikkakin kohdeorganisaatiossa digitalisaatioteemaa lähestyttiin selkeästi omien toimintojen jatkuvuuden varmistamisen kautta, samaan aikaan ymmärrettiin myös digitalisaation aiheuttamat muutospaineet asiakasrajapinnassa:

”...ja sitten on digitalisaatio siellä asiakasrajapinnassa – asioinnin helppous ja tuotettavat lisäarvopalvelut. Toki ymmärrämme sen, ettei nämä ole kaksi erillistä asiaa vaan, että sinne loppuasiakkaalle ei kyetä tuottamaan mitään lisäarvoa, jos sisäiset prosessit eivät ole kunnossa.” Haastateltava a

Kohdeorganisaation toimintaympäristö oli tässä vaiheessa vasta tulossa murrokseen, jota digitalisaation aikakausi oli luonut. Samaan aikaan kohdeorganisaatiossa tapahtuneet muutokset loivat pohjan organisaatiolle toimia edelläkävijänä toimialalla. Aikakauden aikana tehdyt isot muutokset johdettiin hyvin ja samalla luotiin organisaatiolle kyky kohdata tuleva aikakausi ja strategiakausi. Näin ollen voidaan todeta, että aikakauden strategia oli kyvykäs reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Seuraavissa luvuissa käydään läpi tehdyt toimenpiteet.

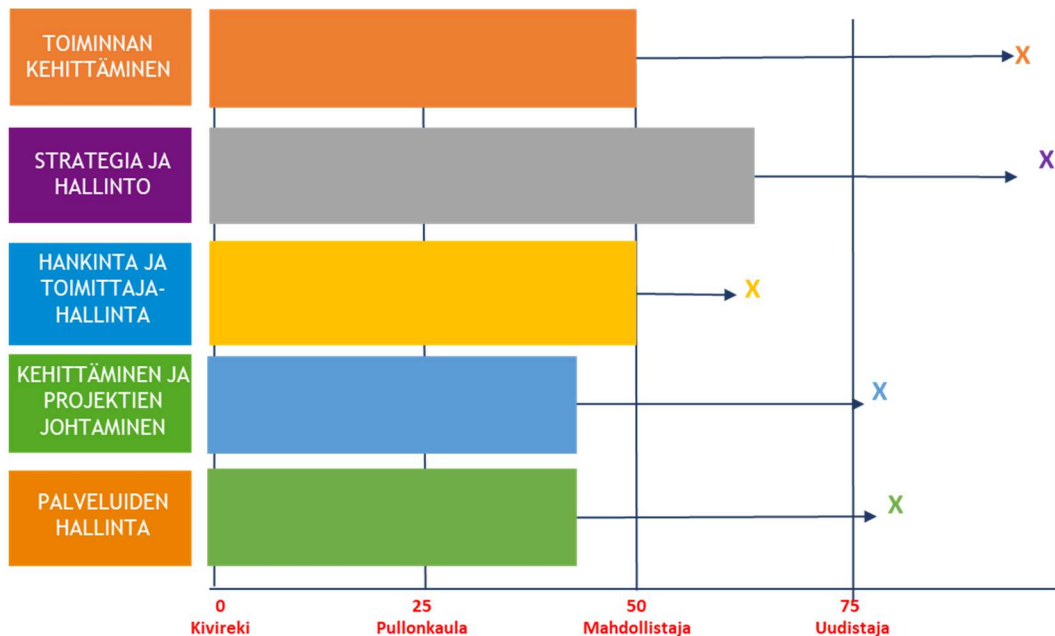
4.1.1 ICT:n rooli liiketoiminnassa

Vaikka digitalisaatiossa on kyse paljon muustakin, kuin ICT:n johtamisesta ja kehittämisestä, on ne ovat oleellinen osa digitalisaatiota. Jos ei kyetä johtamaan ICT:tä, niin ei varmasti kyetä johtamaan myöskään digitalisaatiota. (Haukijärvi 2016b.) Tähän samankaltaiseen päätelmään päädyttiin myös opinnäytteeni kohdeorganisaatioon kohdistettujen tutkimusten sekä analyysien myötä. Näin ollen

tärkeimmiksi kehityskohteiksi valittiin ICT:n roolin liittäminen selkeämmin osaksi kohdeyhtiön strategiaa, ydintiedon hallinnan harmonisointi ja asiakasymmärryksen lisääminen organisaatiossa.

Johtamisen näkökulmasta nämä toimenpiteet vaativat tuekseen sen, että ICT:n johtamiselle täytyi antaa aidosti mandaatti kehittää liiketoimintaa. ICT:n johtamisen rooli on usein kehittynyt kiinteäksi osaksi organisaation päätöksentekoa. Digitalisaatio korostaa tätä roolia ja on vaatinut tietohallinto-/ICT-johtajilta kehitystä päätöksentekijänä. Heidän täytyy ymmärtää teknologian lisäksi myös liiketoimintaa. (Kouhi 2013, 17–19.)

Seuraava kuvio (kuvio 6) kertoo haastattelussa 1 esiin tulleen kohdeorganisaation ICT-johtamisen nykytilan ja tulkitun tavoitetilan tuleville vuosille. Tehtyjen haastatteluiden pohjalta voitiin luoda yleiskuva, josta huomataan, että kohdeorganisaatio odotti saavansa luotua ICT:stä kilpailuetua toimintaansa.



Kuvio 6. ICT-johtamisen nykytila ja tavoitetila eri osa-alueiden mukaan

Kuvassa 6 näkyy nykytila ja tavoitetila tutkimuksessa olleiden osa-alueiden mukaan. Tutkimuksen mukaan ennen kaikkea strategisissa ja toiminnan kehittämisen asioissa odotusarvot ICT:n roolin kasvulle oli merkittävimmät.

Haastattelujen mukaan organisaation avainhenkilöt kokivat, että ICT-johdolla oli riittävä osaamistaso ja liiketoimintaymmärrys, jotta se voisi ottaa merkittävämpää

roolia liiketoimintojen ICT-asioiden ohjaamisesta. Myös ICT:n johtamisen avainhenkilöt tulivat hyvin esiin analyysin kautta. Liiketoimintojen avainhenkilöt tunnistivat luontaisesti, ketkä toimivat avainrooleissa heidän ICT:n ohjaamisessaan. Haastatteluiden analyysissä kävi kuitenkin ilmi, ettei ICT:n kokonaisvaltaiseen johtamiseen ollut olemassa riittäviä yhteisiä käytäntöjä. Tämän myötä tulokseksi saatiin, että riittävän osaamisen varmistaminen täytyy varmistaa ICT-johtamisessa. Ensimmäisiä asioita oli se, että avainhenkilöt aloittivat kouluttautumisen ICT:n johtamisen saralla.

Kun haastattelussa esitettiin kysymyksiä digitalisaatiosta, vastausten hajonta oli suurehko. Jotkin haastateltavat kokivat ICT:n ja digitalisaation olevat sama asia, jotkin eivät osanneet määritellä digitalisaatiota. Kun ymmärrys digitalisaatiosta ei ollut riittävällä tasolla, asialle täytyi luoda ensin pohjaa, joka tehtiin tiedon hallinnan johtamisen kautta. Siinä vaiheessa, kun kohdeorganisaation ICT-johto pystyi ottamaan huolehdittavakseen sellaisia osa-alueita, joissa se kykeni aidosti tuottamaan lisäarvoa liiketoimintaan, liiketoimintojen henkilöstö pystyi keskittymään heidän vahvuusalueisiinsa. Näin kohdeorganisaatio onnistui ottamaan askeleen eteenpäin, kohti digitalisaation johtamista.

Yksi merkittävä tutkimustulos oli, että organisaation ICT:n päätöksentekoa keskittiin voimakkaammin ICT-johdolle, jonka tueksi luotiin oma päätöksentekomallinsa. Samaan aikaan ICT:n toiminnasta tunnistettiin osa-alueita, joita voisi antaa kumppaneiden hoidettavaksi. Näillä ulkoistuksilla varmistettiin ensinnäkin oman henkilöstön työpanoksen keskittyminen palvelutason hallintaan ja liiketoiminnan kehittämiseen. Haastattelussa nousi esille kyvykkyys, joka oli kohdeorganisaation yksi keskeisimmistä menestystekijöistä:

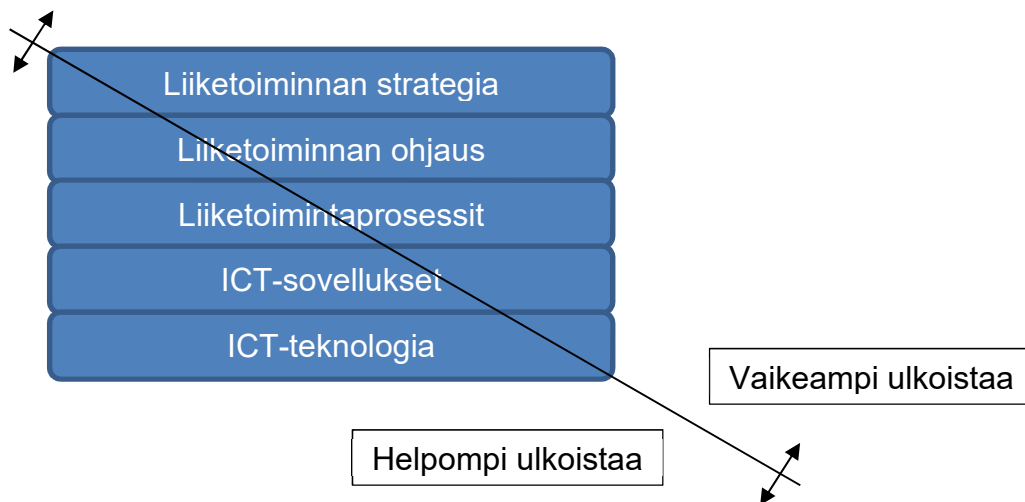
”Liiketoiminamallin kehittäminen kumppanuuksien varaan. Täytyy kyetä nostamaan katsetta ja etsiä, mistä löytyy toimivat kumppanit, joille on pääliiketoimintaa sellainen, joka meille ei ole. Heillä on luontainen tahto kehittää omaa asiaansa. Jotta tämä kyvykkyys voi nousta esiin, niin täytyy osata nöyrtyä ja tunnustaa se, ettemme itse ole kaikissa osa-alueissa kuninkaita.”

Haastateltava a

Jo pienen osan teettäminen kumppanilla on ulkoistamista. Hyvin usein ICT:n ulkoistamisen taustalla on myös palveluiden joustavuus, skaalautuvuus ja se, että

tilaaja voi hyötyä kumppaninsa investoinneista teknologioihin ja standardeihin, joihin tilaajalla itsellään ei olisi mielekäästä investoida. (Kouhi 2013, 126–127.) Muutos kumppanipohjaiseen toimintaan ei aiheuttanut kohdeorganisaation avainhenkilöissä muutosvastarintaa.

Ulkoistusten kanssa samaan aikaan kohdeorganisaatiossa muokattiin ICT:n johtamisen roolia voimakkaammin liiketoimintojen kehittämiseen perinteisen ICT:n hallinnan sijasta. Kohdeorganisaatiossa ICT:n kehittämisen suhteen haluttiin varmistaa, että ICT:n johtamisen osaaminen käytettäisiin ennen kaikkea liiketoiminnan jatkuvuudelle kriittisiin asioihin. Näitä asioita todettiin olevan ennen kaikkea tietovirtojen hallinta ja ydintiedon hallinta. Käytännössä kohdeorganisaatiossa luotiin tietojen hallintaan selkeät mallit ja keskitettiin tietovirrat yhteen teknologiaan sekä luotiin organisaatioon kattava projektijohtamisen malli varmistamaan projektien onnistuminen ja strategianmukaisuus. Seuraava kuvio (kuvio 7) esittää periaatteen, jonka mukaan ulkoistettavia toimintoja arvioitiin suhteessa kohdeorganisaation kriittiseen osaamiseen.



Kuvio 7. Yleistys ICT:n ulkoistuksen periaatteesta

Kuviossa 7 nähdään, mitä ylemmäs laatikoissa mennään, sen kriittisempää osaaminen yhtiölle on. Vaakaviiva ja nuolet kuvaavat sen, että asiakkohtaisesti tulee punnita, mihin kohtaan viiva asettuu.

4.1.2 Ydintiedon hallinta osaksi liiketoiminnan arvoa

Kohdeorganisaation johto julkilausui henkilöstölle järjestetyssä tilaisuudessa seuraavan lauseen:

”Tietovirtojen hallinta on kriittisempää, kuin ydinliiketoiminnan materiaalivirtojen hallinta.”

Lause korostaa sitä, että usein liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta keskeiset materiaalivirrat ovat tyypilliset hallussa myös poikkeustilanteiden suhteen, mutta immateriaalin osalta ei poikkeustilanteisiin olla riittävästi varauduttu. Vuonna 2013 kohdeorganisaation ylin johto valjasti tietohallintojohtajan työn keskiöön tietovirtojen hallinnan. Samaan aikaan tunnistettiin, että prosessi- ja laatujohtaminen kuuluvat oleellisena osana tietovirtojen hallintaa, joten myös nämä asiat keskitettiin tietohallintojohtajan vastuulle.

Prosessien johtaminen on oleellinen osa tiedolla johtamista. Tiedolla johtamisen keinoin kyetään luomaan faktaan pohjautuvaa analyysiä ja päätöksiä. (Lecklin 2006, 253–254.) Tutkimukseni aikana tuli ilmi, että kohdeorganisaatio suhtautui maltillisesti digitalisaation ja tiedolla johtamisen tuomaan hypetykseen ja johdossa korostettiin laadun ja prosessien hallintaa myös digitalisaation perustana:

”Nyt kun digitalisaatiosta on puhuttu, niin alku metreiltä lähtien on tunnistettu, että karkeasti siinä on kyse meidän omista prosesseistamme – tiedon hallinta, tiedon käytettävyyden turvaaminen.” Haastateltava a

Lönnqvistin (2007, 12) mukaan tietojohdaminen voidaan nähdä kahtena eri asiana. Tässä kohtaa kohdeorganisaatiossa alettiin puhua tietojohdamisesta ennen kaikkea teknisempänä asiana, jolloin keskiössä oli tiedon varastointi ja jakaminen. Ydintiedon hallinnan suhteen merkittävin muutos oli tietovirtojen ja ydintiedon hallinnan keskittäminen tietohallintoon. Tiedonhallinnan vastuun siirtäminen tietohallintoon vapautti osaamispääomaa liiketoiminnalle oman toimintansa kehittämiseksi, koska liiketoiminnoissa ei tarvinnut käyttää aikaa tiedonhallinnan kehittämiseksi. Toisaalta se mahdollisti myös tiedon ja toimintaprosessien tehokkaan integroimisen ja tiedon hallinnan rakenteiden harmonisoinnin uudesta nä-

kökulmasta. Ydintiedon johtamisen ja informaatiokäytäntöjen kehittämisen suhteen todettiin olevan kehitettävää. Kohdeorganisaatiossa todettiin olevan tarve, mutta myös hyvät edellytykset ydintiedon hallinnalle ja johtamiselle.

”Liiketoiminnan perustoiminnot tulee edelleen olemaan, että asiakkaat tarvitsevat perustuotteitamme. Tarve ei siis sinänsä muutu. Datan täytyy tuottaa tehokkuutta perusliiketoimintaan. Sitä (dataa) luodaan itselle tai sitten sitä lähdetään luomaan muille tai se poikii kokonaan ihan uutta palvelua.”

Haastateltava b

4.2 Proaktiivista tietojohdamista tukeva strategia

Toinen vaihe opinnäytteessäni kuvaa aikaa, jolloin kohdeorganisaatiossa tunnistettiin menestystekijöitä voittavan strategian toteuttamiseksi. Ajanjakso koskee vuotta 2017, ja teemana oli strategiauudistus ja digitaalisen tarinan luominen. Tässä osiossa kuvataan organisaation lähtötilanne, josta se ponnisti kohti digitalisaation mahdollisuuksia. Osiossa esitellään myös digitalisaation ja tietojohdamisen merkitystä perinteisen toimialan toimijalle sekä tunnistetaan menestykseen vaadittavia kyvykkyyksiä yleisellä tasolla. Kohdeorganisaation kyseisen aikakauden toiminnan tavoitteena oli vakiinnuttaa asema alueen palveluntarjoajana panostaen muun muassa digitalisaation avulla kokonaisvaltaiseen ja proaktiiviseen asiakaskokemukseen sekä virtaustehokkuuteen organisaation toiminnassa.

Digitalisaation aikakaudella täytyy kyetä uudistamaan liiketoimintamallia, vaikkakin se olisi perinteiseksi muodostunut ja toimiva. Tällainen uudistus aiheuttaa liikehdintää koko organisaatiossa - uusien potentiaalien esiin nouseminen, mutta samaan aikaan myös perinteisten osaamisalueiden kyseenalaistaminen. (Hämäläinen ym. 2016, 151–152.) Vaikkakaan kohdeorganisaatiossa ei uudistettu koko liiketoimintamallia, vuosien 2017-2018 aikana luotiin pohja vastata digitalisaation haasteisiin etsimällä keinoja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle uudella tavalla, joka vastaa enemmän asiakasrajapinnan odotuksiin ja asiakasrajapinnan digitalisointiin.

Asiakaskäyttäytyminen on digitalisaatiota voimakkaasti eteenpäin ajava voima (Ilmarinen & Koskela 2015, 58). Kohdeorganisaation edustama yhtiö on alueella

tunnettu ja paikallinen. Vaikkakin kilpailu on globaalia, kohdeorganisaation asiakaskokemus haluttiin muodostaa perustuen paikallisiin tekijöihin. Paikallisuus oli kohdeorganisaation yksi vahvuuksista mentäessä tähän uuteen strategiakauteen. Tiedolla johtamisessakin täytyi onnistua tuomaan esiin paikallisuus ja paikalliset arvot.

4.2.1 Organisoitumisen evoluutio

Kohdeorganisaation yli sata vuotta vanhalla historialla on väistämättä merkityksensä myös sen tämän hetkiseen tekemiseen. Organisaatiopsykologi Scheinin (2010, 187) mukaan kohdeorganisaation kaltaisessa keski-ikäisessä organisaatiossa muutos ei ole kehitystä tai uuden oppimista, vaan enemmänkin poisoppimista ja muutosvastarintaa. Viime vuosina kohdeorganisaatio oli kyennyt uudistumaan modernimpaan suuntaan. Kohdeorganisaation toiminnan rakentuessa jo vuosia kumppanuuksien varaan oli osaaminen ostamisen hallinnassa kehittynyt.

Kohdeorganisaation palveluista voisi todeta, että vaikkakin asiat globalisoituvat, niin kohdeorganisaation asiakaskokemus on aina paikallinen. Paikallisuus oli myös kohdeorganisaation yksi brändiarvoista. Ahonen & Rautakorpi (2008, 105) tuovat esille, että brändiarvo vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen. Näin ollen liiketoimintojen keskeisimmät kumppaneidenkin oli ymmärrettävä kohdeorganisaation asiakkuuksia, mutta myös alueellisia tekijöitä.

Yksi kohdeorganisaation haaste matkalla kiinteäksi osaksi asiakkaan arkea oli perinteinen ja systemaattinen päätöksenteko. Haastatteluissa kävi ilmi, että niin sanottu hidus päätöksenteko (Johnson & Scholes 1997, 4–5) on luontaista kohdeorganisaatiolle. Asioille pitää yleensä saada vahva varmistus, ennen kuin asioissa voidaan edetä. Päätöksenteossa asioiden varmistaminen on ilmeisen perusteltua, mutta digitalisaation aikakaudella asiakas on tottunut saamaan hänelle personoitua palvelua nopeasti. Palvelun tarjoajan täytyy kyetä tunnistamaan, mikä asia on perusteltava laajemmin ja mikä taas voi pohjautua intuitioon.

Organisoitumisen ja johtamisen seuraavassa vaiheessa otettiin huomioon Jim Collinsin (2006, 46) esittämä viiden tason johtajuus, joka on esitetty kuviossa 8. Johtamisen yhdeksi kulmakiveksi valittiin kuvan viidennen tason johtajan filosofia. Maarit Tillman on suomentanut viidennen tason johtajuuden Jim Collinsin

tekstistä näin: ”Viidennen tason johtajat kanavoivat itsekkäät tarpeensa suuremman tavoitteen eli parhaan mahdollisen yrityksen kehittämisen hyväksi.” (Collins 2006, 44.)



Kuvio 8. Viiden tason johtajuus (Collins 2006, 44)

On kyse siitä, että johtamiskulttuurin haluttiin kehittyvän autonomisempaan suuntaan, jossa johtajiksi profiloituneilla henkilöillä ei ole tarvetta ottaa kunniaa asioista itselleen. Saman asian on myös kiteyttänyt Sydänmaanlakka (2009, 106) todetessaan johtajan vaikuttavan yksilöön, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin.

Haastattelusta voidaan päätellä, että henkilöstön motivointiin oli selkeä visio:

”Kahden vuoden päästä, kun katsomme peräpeiliin, niin näen että olemme luottaneet rakenteeseen, jota olemme luoneet strategiakauden aikana. Käytännössä kova ydin täytyy olla sellainen, jonka päälle voidaan uusia palveluita rakentamaan. Motivoituneelle henkilöstölle luotu selkeä viesti on viety läpi.” Haastateltava b.

Päiväkirjassani esiin tulleiden aikaisemmissa selvityksissä korostetaan kohdeorganisaation päätöksenteon kehittämistä ja palveluiden voimakkaampaa asiakaslähtöisyyttä ja pyrkimystä luoda digitaalisia palveluita nykyistä enemmän. Koska kohdeorganisaatio toimii perinteisellä toimialalla, sille on ollut tyypillistä lähestyä asioita systemisesti eli isojen investointien ja fyysisen omaisuuden tai voimakkaasti prosessimaisuuden kautta. Tästä huolimatta digitalisaation aikakaudella

täytyy kyetä kehittämään palveluita moderneiksi tai modernein keinoin. Käytännössä se tarkoittaa, että samaan aikaan, kun kehitetään perinteistä systeemi-syyttä, täytyy kehittää myös ikään kuin jäävuoren huippua, joka näkyy asiakkaalle. Asiakkaalle näkyvien asioiden kehittäminen oli yksi kohdeorganisaation tiedolla johtamisen kulmakivistä; kohtuullisen raskasrakenteisista prosesseista tuli saada tietoa ketterästi asiakkaan käytettäväksi.

Tämän aikakauden alussa ilmeni yksi tulos päätöksentekoprosessissa: asiakaspalvelu ja ICT:n avainhenkilöt liitettiin yhteiseksi liiketoimintayksiköksi. Tällä varmistettiin näiden kahden merkittävän asiakaskokemusta tuottavan moottorin johtamisen yhdenmukaisuus ja olemassa olevien osaamisten yhteen sovittaminen. Tässä ajan jaksossa loppupuolella, vuonna 2017, keskityttiin asiakkuusprosessien keskittämiseen osana toiminnan jatkuvuutta. Toimenpide auttoi näkemän useasta eri prosessista koostuvat asiakkuusprosessit yhtenä kokonaisuutena, joka oli edellytys johdonmukaiselle prosessien kehittämiselle ja synergioiden löytämiselle.

4.2.2 Uuden strategian tunnistetut läpimurtoalueet

Digiaikakauden strategioissa esiintyvät usein oivallukset, uudistumisen kulttuuri, kokemuksellisuus ja herkkyys strategiaprosessissa. (Hämäläinen ym. 2016, 17.) Vuoden 2017 aikana kohdeorganisaatioon muodostettiin uudistettu strategia. Uudistetun strategian tavoitteena oli muodostaa kohdeorganisaation toimialoista koostuva alueellinen ekosysteemi, jota muutkin toimijat voisivat hyödyntää. Kohdeorganisaation taustalla olevat yritysfuusiot olivat luoneet yhtiölle uniikin mahdollisuuden luoda sellainen ekosysteemi, jota ei oltu aikaisemmin Suomessa luotu. Strategian ylätasolla painotus oli vahvasti asiakaskokemuksen kehittämisessä, koska ilman uskottavaa asiakaskokemusta ei ekosysteemiä rakennettaisi. Samaan aikaan strategian sisällä olevat liiketoimintastrategiat rakensivat toimialakohtaista kyvykkyyttä ekosysteemin muodostamiseksi muun muassa digitalisaation ja uusien innovaatioiden muodossa. Uudistettu strategia muodostui seuraavista neljästä osa-alueesta.

Ensimmäisellä osa-alue: proaktiivinen myynti

Kohdeorganisaation yhdeksi ominaispiirteeksi voidaan kuvailla, että on totuttu tuottamaan palvelua, joka on tasalaatuinen ja yhteiskunnan infrastruktuuriin liittyvä välttämättömyys. Näin ollen toimintaympäristöön on kasvanut kulttuuri, jossa palveluiden ekosysteemiä hahmotellessa oma yritys asemoidaan ekosysteemin keskelle. Käynnissä oleva markkinamurros kuitenkin vaatii, että on pakko päästä lähemmäksi asiakasta ja näkyvämmäksi osaksi asiakkaan toimintaa. Täytyy löytää keinoja, joilla päästä kiinteämmäksi osaksi asiakkaan arkea.

Uuden strategian ensimmäisellä osa-alueella organisaatioon haluttiin luoda uutta kulttuuria proaktiivisella myynnillä ja markkinoilla, jossa siirryttiin selkeästi lähemmäksi asiakasta. Samalla varmistettiin asiakasdialogien muodostuminen, jolloin saadaan parempi tieto asiakkaan odotuksista palveluntarjoajalle. Samaan aikaan strategisena tavoitteena oli rakentaa toimialan ensimmäinen verkkokauppa, josta asiakas voi ostaa palveluita suoraan verkosta.

Toinen osa-alue: virtaustehokkuus

Virtaustehokkuus oli teemana jatkumo edellisenä strategiakautena toimeksi laitetulle prosessikehitykselle. Prosessijohtamisen keskittämisen myötä prosessikehitysjajattelu ja prosessien yhdenmukaistaminen oli kehittynyt. Tällä strategiakaudella tavoitteena oli saada aikaisemmin tunnistetut ja kehityt prosessit automatisoiduimmiksi ja kustannustehokkaammiksi. Virtaustehokkuuteen liitettiin myös kohdeorganisaatiossa suunnitellut voimakkaat investoinnit ja niiden onnistuminen.

Vuosina 2017 ja 2018 kohdeorganisaatio eli poikkeuksellista aikaa. Globaali teknologiakehitys ajoi toimintaa automatisoidumpaan suuntaan, mutta samaan aikaan avasi mahdollisuuden kilpailun tuomiselle toimialalle, jossa siihen ei ole totuttu. Uudet ketterät sekä investoinneiltaan kevyet teknologiat luovat asiakkaille vapautta valita moderneja ratkaisuta perinteisten sijasta. Kohdeorganisaatiolla on merkittävä omaisuus investoituna raskaisiin palvelutuotannon prosesseihin eivätkä perinteiset toimintamallit enää pärjää kilpailussa. Toisaalta kohdeyhtiöllä on vahva asema toimintaympäristössä ja laadukkaat tuotteet, joiden ansiosta muutoksien myötä mahdollisuus pysyä markkinajohtajana on hyvä.

Kolmas osa-alue: asiakaskokemus

Kolmannella osa-alueella aikaisemmin todetun proaktiivisuuden lisäksi strategiassa nostettiin asiakaskokemus esille vielä erikseen. Asiakaskokemuksen osalta tavoitteena oli varmistaa asiakaslähtöisesti kehittyvät tuotteet ja luoda asiakkaille digitaalisia kokemuksia kohdeorganisaation toiminnasta. Näiden teemojen tavoitteena oli luoda palvelualustaa myös muiden toimialalla toimivien kumppaneiden asiakkaille.

Mika Ruokonen (2016, 23–24) tuo esille digitaalimurroksen neljä aaltoa. Käytännössä aallot etenevät niin, että alussa digitaalinen toiminta tukee liiketoimintaa ja lopussa se on hallitseva osa liiketoimintaa. Toimintaympäristössä ilmenneet muutokset ajoivat kohdeorganisaatiota reagoimaan toimintansa muutoksiin perustuen Ruokosen kuvaamiin aaltoihin. Päiväkirjani mukaan kohdeorganisaatioon tehdyn digikyvykkyysanalyysin perusteella voidaan kohdeorganisaation todeta olevan sellaisella tasolla, jossa ollaan vasta oppimassa digitaalisuuden mahdollisuuksia liiketoiminnassa. Kohdeorganisaation tuli siis kehittää toimintaansa kohti Ruokosen (2016, 28–32) kuvaamaa toista aaltoa, jossa digitaalisuus dominoi liiketoimintaa, siinä missä fyysinen toiminta on tukevassa roolissa. Vaikkakin kohdeorganisaation toiminta perustuu aikaisemmin kuvatun digitaalisen pyörteen (kuvio 2) ulkokehällä oleviin liiketoimintoihin, digitaalisuudelle täytyy antaa tilaa kehittyä ja dominoida, jotta kohdeorganisaatio pääsi mukaan digitalisaation kehitykseen.

Neljäs osa-alue: kulttuurimuutos

Kulttuurimuutos oli tämän strategiakauden yksi suurimmista vallitsevista teemoista. Taustalla olevat yhtiöfuusiot olivat tuoneet organisaatioon useamman kulttuurin yhteen ja samaan aikaan haluttiin luoda koko organisaatiolle uudistettu kulttuuri tukemaan strategiaa. Kulttuurimuutoksen teemoina olivat muun muassa ketterä toiminta- ja johtamismalli sekä motivoiva työ ja kulttuuri. Tämän aikakauden päätteeksi kohdeorganisaatiossa noteerattiin kulttuurimuutoksen olevan se asia, johon täytyi kokonaisvaltaisesti keskittyä.

Yksi kohdeorganisaation kulttuurimuutokseen vaikuttavista tekijöistä oli prosessikartan uusiminen ja sen mukaan organisoituminen. Vuonna 2018 prosessikart-

tauudistuksella tuotiin suoraviivaisuutta aiemmin hierarkkiseen organisaatiomalliin, jossa oli paljon omia silloja päätöksenteossa. Prosessimaiseen ajatteluun siirtymisellä haetaan usein virtaustehokkuutta prosesseihin ja vähäisempää johtamisen tarvetta. Johtamisen tarpeen väheneminen liittyy siihen, että ihmisten tietous ja ongelmien ratkaisukyky paranee ja tällä tavoin osaaminen kehittyy itseohjautuvammaksi. (Vanhala ym.2002, 213–214.)

4.3 Osaamisen johtaminen strategian toteuttamiseksi

Opinnäytteeni kolmannessa osiossa tuon esille, millä tavalla kohdeorganisaatiossa lähdettiin uudistamaan toimintaa, ja nostan esille myös teorioita niiden taustalle. Aikakausi alkaa vuodesta 2018 ja jatkuu vuoden 2019 kevääseen saakka. Osion teemana on uudistetun strategian toteuttaminen.

Aikakauden alussa huomattiin, että proaktiivinen asiakasrajapinnan toiminta vaatii enemmän kuin mihin oli totuttu. Kohdeorganisaatiossa oli totuttu vuosikymmenten ajan toimimaan turvallisessa ympäristössä, jossa tuotteet toimivat perinteisin keinoin ja ovat asiakkaille ikään kuin välttämättömyyksiä. Vaikkakin organisaatio oli tottunut jo vuosikymmenien ajan toimimaan asiakkaiden kanssa, tällä aikakaudella, asiakkaan käyttäytyminen muuttui huomattavasti vaativammaksi. Huomioiden mukaan, asiakas odotti saavansa vastineensa tarpeelleen nopeammin, uskottavammin ja laadukkaammin. Nämä huomiot loivat ensimmäisen konkreettisen kehityskohteen, jossa kohdeorganisaation täytyi alkaa muokkaamaan toimintaansa asiakasymmärryksen periaatteiden mukaisesti.

Päiväkirjastani tulee esille, että vuoden 2019 alussa kohdeorganisaation johtokoki organisaation olevan valmis olemaan aidosti mukana digitalisaation ja asiakaskokemuksen aallokoissa. Haasteita oli edelleen muun muassa oikeanlaisten resurssien löytämisessä, asioiden priorisoinnissa, asiakaskommunikaation lisäämisessä ja siinä, miten saadaan tehtyä kaikki tarpeellinen riittävässä aikataulussa pysyäkseen mukana kehityksessä. Päiväkirjani mukaan vuonna 2019 kohdeorganisaatiossa keskityttiin asiakkuuksien johtamiseen, menestyvän yrityksen perusteiden jalkauttamiseen, kulttuurimuutokseen ja ekosysteemisyyden rakentamiseen. Näitä teemoja ja toimenpiteitä avaan seuraavissa osiossa.

4.3.1 Asiakkuuksien johtaminen

Kohdeorganisaatiossa oli totuttu asiakasrajapinnan reaktiiviseen toimintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei olla riittävän aktiivisia asiakkaiden suuntaan osoittaakseen asiakkuuden arvon itse asiakkaalle. Yksi syy alhaiseen aktiivisuuden tasoon juontuu kohdeorganisaation tuottamien palveluiden roolista yhteiskunnassa. Kun toimitaan huoltovarmuusaloilla, hyvin usein ajatellaan proaktiivisuuden tarkoittavan lähinnä poikkeustilanneviestintää tai muita tyyppillisestä arjesta poikkeavan toiminnan hallintaa. Kohdeorganisaatiossa on kuitenkin hyvä perinpohjaisesti ymmärtää, että palveluita tuottavien yhtiöiden on johdettava tunnepohjaisia asioita asiakaskokemuksista, samoin kuin tuotetta tai sen tuottamaa prosessiakin (Berry, Carbone & Haeckel 2002, 2).

Poikkeustilanteet ovat usein sellaisia asiakaskohtaamisia, joissa asiakkaan odotuksen palvelun tuottajaa kohtaan eivät täyty. Asiakas on siis pettynyt. Asiakkaan pettymyksen tunteita pääsääntöisesti tulee tietysti välttää. On huomioitavaa kuitenkin, että poikkeustilanteiden määrä kasvaa koko ajan. Se ei johdu siitä, että kehitys veisi toimintaa väärään suuntaan vaan siitä, että muun muassa teknologian kehityksen myötä asiakaskohtaamispisteiden sekä itsepalvelun määrä ja ajattomuus kasvavat huimaa vauhtia. (Löytänä 2011, 209–210.)

Tuotteiden toimintavarmuus on aina keskeistä, mutta myös palveluiden toimivuuden poikkeustilanteet tulee nähdä myös mahdollisuutena. Hyvin hoidettu poikkeustilanne voi tuoda tuottajalle huomattavasti helpommin sitoutuneita asiakkaita, verrattuna täysin uusiin asiakkaisiin. (Löytänä 2011, 214). Kuten Löytänä (2014), niin myös Van Looy ja Van Dierdonck sekä Gemmel tuovat esille sen, että tyytyväisyyden ja sitoutumisen luominen ovat paremminkin yhdessä kuljettu matka kuin nopeasti implementoitu asia. He toteavat, että asiakkuuden hallinnassa tai johtamisessa pätevät edelleen vanhat sävelet, mutta ne tulee sanoittaa uusin keinoin. (Van Looy, Gemmel, Van Dierdonck 2003, 55–56.)

Pääpaino tulee olla proaktiivisessa toiminnassa siten, että ajatellaan ennen kaikkea asiakkaan kokemusta yrityksestä. Jotta tässä voidaan olla proaktiivisia, tulee

aktiivisesti etsiä kohtia, joissa asiakasta voidaan auttaa sen sijaan, että keskityttäisiin asiakkaaseen vain siltä osin, mitä yritys hänestä jo tietää. (Meyer & Schwager 2007, 5.)

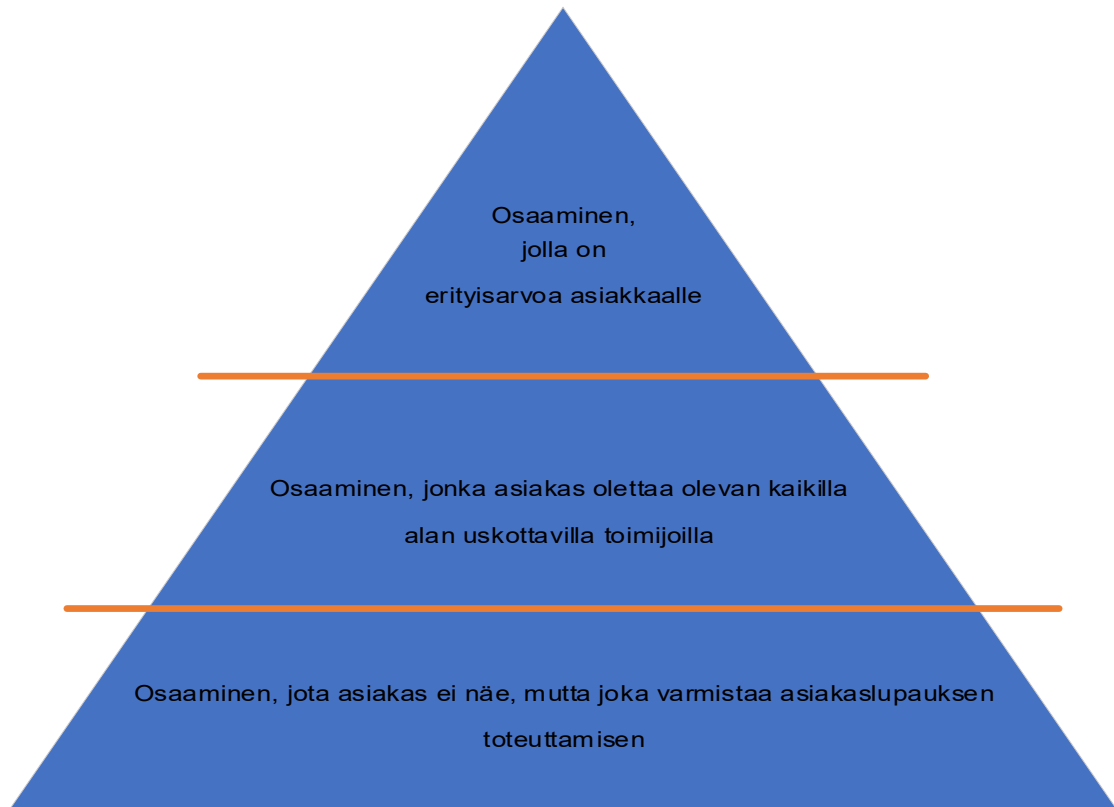
4.3.2 Menestyvän yrityksen osaamisen johtaminen

Menestyminen voidaan osoittaa usealla eri tavalla. Opinnäytteeni kohdeorganisaatiokin on monilta osin menestyvä, mutta samaan aikaan murroksessa, jossa täytyy kyetä muuttamaan organisaatiokyvykkyksiä uudellaisiksi kompetensseiksi, jotta organisaatio olisi menestyvä myös tulevaisuudessa. Opinnäytteeni kohdeorganisaatiossa tulee siis tunnistaa osaamispotentiaalit ja määritellä henkilöstötuottavuuden elementit tarkkaan. Esimerkiksi Marko Kesti (2007, 11) toteaa, että mikä tahansa organisaatio voi kehittyä henkilöstöä kehittämällä huipputuottavaksi. Oleellista on, että organisaation ylin johto on aktiivisessa roolissa organisaation osaamisen hallintaa ja kehittämistä (Sydänmaalakka 2007, 174).

Niin sanotut kartoittamattomat osaamismahdollisuudet tulee tunnistaa organisaation strategiasta. Organisaation tulee tunnistaa oman strategiansa läpimurtoalueet ja löytää organisaatiosta ne osaamismahdollisuudet, joita tarvitaan liiketoiminnassa menestymiseen. Osaamisen siirtäminen on usein haastavaa, koska tulevaisuuden osaamistarvetta ei useinkaan tunnisteta omassa liiketoiminnassa. (Boudreau & Ramstad 2008, 17–18.)

Saarelainen (2013) tuo esille asiakkaille annettujen lupauksen ja niiden lunastamisen tasapainon. Tämä on mielenkiintoinen ajatus, kun ajatellaan osaamisen johtamista, jossa täytyy jatkuvasti tasapainoilla oikein suunniteltujen resurssien ja sisäisten voimavarojen kanssa. (Saarelainen 2013, 65.) Liialliset asiakaslupaukset aiheuttavat pettymyksiä, mutta myös kuormittavat sisäisiä voimavaroja. Oikein mitoitettut asiakaslupaukset lisäävät tyytyväisyyttä ja onnistumisen tunnetta. Kun kohdeorganisaatiossa määritellään muutosten tavoitteita, täytyy huomioida myös osaamiseen liittyvät reunaehdot. Kohdeorganisaation jotkin osaamisalueet ovat kehityskaarensa alussa, jolloin niiden päälle ei kannata rakentaa liiallisia asiakaslupauksia.

Kuviossa 9 on kuvattu osaamisen eri tasoja arvonluonnin näkökulmasta. Arvonluonnin näkökulmasta voidaan todeta, että asiakkaalla on usein eri odotukset palvelua tuottavan organisaation osaamisesta kuin esimerkiksi organisaatiolla itselleen. Osaamista ei tule kehittää ainoastaan organisaatiohierarkiassa ylöspäin, vaan myös asiakasta kohti. (Saarelainen 2013, 68.)

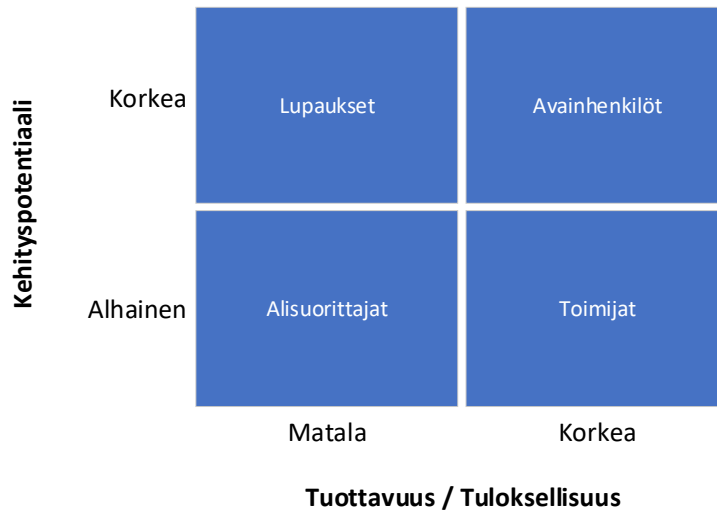


Kuvio 9. Osaamisen eri tasoja asiakkaaseen nähden (Saarelainen 2013, 68)

Tällä aikakaudella kohdeorganisaatiossa luotiin pohjaa sille, että organisaation osaamisen johtamisessa keskityttiin oikeanlaisten osaamispotentiaalien hyödyntämiseen. Haastattelussa tulee hyvin esille, että kohdeorganisaatiolla oli tahtotilana rakentaa osaamista palveluorganisaation suuntaan. Haastattelussa kävi ilmi, että toiminta täytyy rakentaa strategian mukaan, mutta samalla varmistaa, että yksiköillä on motivaatiota toteuttaa sitä.

Jotta oikeiden osaamispotentiaalien tunnistamisessa onnistuttaisiin, organisaatiossa tehtiin kolmannen osapuolen avulla kartoitus, joka tukee yksilöiden ja yrityksen motivaatio- ja osaamisodotuksia. Kohdeorganisaation kartoituksessa käytettiin kuvion 10 mukaista, yksikertaista, mutta tehokasta työkalua asemoimaan

työrooleja. Yksiöitä peilattiin näihin rooleihin aika ajoin perustuen kulloinkin tunnistettavissa olevaan tilanteeseen, strategian vaiheeseen ja organisaation sekä yksilön tilaan. Tällä tavoin varmistetaan, että kulloinkin määritelty rooli tukee yksilölle ominaisia tapoja työskennellä arjessa.



Kuvio 10. Työroolit suhteessa työnantajaan (Sumkin & Tuomi 2012, 62)

Kuviossa 10 näkyvissä rooleissa on kyse siitä, mihin rooliin kukin henkilö asettuu kyseisellä ajanhetkellä. Lupaukset ovat suurimpia kehityspotentiaaleja, toimijat välttämättömiä osajia, avainhenkilöt ovat tuottavia ja kehityskykyisiä ja alisuorittajat taas ovat henkilöitä, jotka ovat syystä tai toisesta toimimattomassa tai tuottamattomassa työroolissa. (Sumkin & Tuomi 2012, 62.)

Samaan aikaan tunnistettiin, että globaalimmassa kehityksen kelkassa pysymisen varmistamiseksi kohdeorganisaatioissa tarvittiin osaamista myös organisaation ulkopuolelta. Tätä varten alettiin luoda ymmärrystä oman ekosysteemin muodostamiseksi. Tavoite oli luoda kyvykkyys löytää uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle olemassa olevan liiketoimintamallin rinnalle. Ajatusta taustalla voisi verrata hevosen kengittämiseen. Hevosen kengittäjänkin olisi hyvä joskus miettiä, voisiko hän tehdä jotain merkityksellisempää kuin kengittää hevosta. Voisiko hänen osaamisellaan ja hevosella yhdessä olla jotain suurempaa merkitystä. Täytyi siis alkaa punnita uusia liiketoimintamalleja perinteisten mallien rinnalle.

Ekosysteemin verkosto rakentuu hitaasti. Kun kyseessä on hidasliikkeinen johdettava asia, sen rakentamista tulee tehdä harkiten. Esa Saarelainen vertaa verkoston rakentumista avioliittoon. Hän tunnistaa samat vaiheet kohtaamisesta

avioliittoon kuin on kumppanoitumisessakin organisaatioiden verkostoissa, jotka luovat toimivat ekosysteemit. Hän toteaa, että tunnesiteen täytyy syntyä, kumppania tulee arvostaa, arvomaailmojen täytyy kohdata ja vaikka kumppanuus kohdata arjen, silti kumppani osaa välillä yllättää. Joka tapauksessa suoritustason täytyy pysyä koko ajan parempana kuin muiden ja toiminta oltava vastavuoroista. (Saarelainen 2013, 71.)

4.3.3 Kulttuurimuutoksen toteuttaminen osana strategiatyötä

Ottaen huomioon kohdeorganisaatiossa tapahtuneiden (vuosina 2015-2018) useiden yritysfuusioiden vaikutuksen organisaatiokulttuuriin, oli aivan selvää, että kohdeorganisaatio kaipasi yhteisen kulttuurin muodostamista. Useat eri organisaatiot olivat tuoneet fuusioiden myötä oman kulttuurinsa tullessaan, jolloin kokonaisuudessa vallitsi käytännössä useita eri kulttuureita. Uutta ja yhteistä kulttuuria luodessa kohdeorganisaation oli hyvä tunnistaa Scheinin (2017, 103) esiin tuoma asia siitä, että kun kulttuurit ovat niin kompleksisia ja yksilöllisiä, että ei pidä alkaa liikaa stereotypoimaan ja olettamaan asioita. Kun luodaan yhteistä kulttuuria eri organisaatioiden välille, ensimmäiseksi tulee tutkia asiat, jotka ohjaavat hierarkkisia ja toiminnallisia suhteita organisaatiossa. Näin saadaan luotua perusedellytys onnistumiselle, kun keskeisimmät muutokseen liittyvät avaintekijät saadaan työskentelemään keskenään.

Kohdeorganisaatiossa aloitettiin yhteisen kulttuurin muodostaminen yhteisten käytäntöjen määrittelyllä. Aikakauden alussa, vuonna 2018 organisaatio uudisti yrityksen corporate governance -ohjeiston (hyvä hallintotapa). Ohjeisto antoi uuden selkänojan päätöksenteon rakenteisiin. Tämän jälkeen määriteltiin organisaatiolle niin sanottu pelikirja, johon oli kirjattu yhteiset pelisäännöt, jotka ohjasivat käytännön tekemistä prosessimaiseen suuntaan, asioiden läpinäkyvyyteen ja henkilöitä itseohjautuvuuteen. Pelikirjassa ohjataan organisaatiota avoimen päätöksentekoon, sähköisen viestinnän työkaluihin, tehokkaisiin kokouskäytäntöihin ja tiimien sekä yksilöiden itseohjautuvuuteen. Pelikirjasta luotiin yhteistyöskenteilyn työkalu uuden prosessikartan mukaan, jolloin kaikki viestintä, päätöksenteko ja dokumenttien hallinta oli prosessimaisesti jäsenneilty.

Asiakaskokemus kumpuaa työntekijäkokemuksesta. Tyytyväinen työntekijä tuottaa hyvää asiakaskokemusta, joka taas toimii motivoivana tekijänä työntekijälle. Jotta työntekijä voi olla motivoitunut ja toimia yrityksen ikään kuin lähettiläänä, tulee sen ymmärtää yrityksen tuotteet ja ajankohtaiset asiat. (Hämäläinen ym. 2016, 165–169.) Jotta kohdeorganisaatio pystyi alkaa luomaan tarkoituksen mukaista asiakaskokemusta, itse asiakaskokemus ja siihen liittyvät prosessit täytyi määrittellä ja avata organisaatiolle. Kyse oli isosta työstä, joka sisälsi muun muassa asiakaskokemuksen mittareiden asetannan ja mittaamisen aloittamisen. Asiakasprosesseja oli aina mitattu, mutta tässä vaiheessa ne luotiin uusiksi ja koko organisaatiota kuvaaviksi. Myös tässä kohtaa tietoperustassa esitelty Menestyksen kehän (Gofore 2017, 17) asiat olivat voimakkaasti esillä muun muassa henkilöstön itseohjautuvuuden ja määrätietoisien toiminnan muodossa. Selkeimmin itseohjautuvuus näkyi siinä, että henkilöstö alkoi itse ohjata ja määrittellä kohdeorganisaation asiakaskokemuksen rakenteita. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että henkilöstö toi esiin tietoa asiakkuuksista ja omista ajatuksiaan asiakokemuksesta, jotka olivat aikaisemmin olleet pimennossa.

Kohdeorganisaatiossa reagoitiin myös organisoitumiseen tarvittavilta osin, jotta asiakkuus, tuotteet ja muut strategisesti keskeiset asiat saatiin näkyvämmiksi. Uusi prosessikartta toimi tukena uutta organisaatiota muodostettaessa. Keskeisimmät toimenpiteet olivat a) organisaatio virtaustehokkuuden kannalta keskeisimpien toimintojen tunnistaminen ja b) näiden toimintojen uudelleen organisoiminen, että prosessikartassa ja organisaatiohierarkiassa toiminnat ilmentyisivät samanlaisina. Näin varmistettiin se, että organisaatio toimii prosessimaisesti ja sitä johdetaan yhden prosessijohdon ajattelulla ja avainhenkilöt ajattelevat prosessimaisesti.

5 POHDINTA

Pohdinnan alkuun todettakoon, että tutkimukseni lähtökohdan mukaan digitalisaatio on megatrendi, joka vaikuttaa tai tulee vaikuttamaan merkittävästi kaikkien organisaatioiden toimintaan. On olemassa osatrendejä, joita muun muassa digitalisaatio on luonut, kuten etätyö tai Internet-kaupankäynti, mutta megatrendinä digitalisaatio muuttaa asioita pysyvästi. Megatrendinä digitalisaation vaikuttavuus on iso, mutta kohdeorganisaatiossa sitä tulee johtaa kuin mitä vain muutakin kehitystrendiä, eikä lähteä liian nopeasti mukaan ”hypetyksiin”, jotteivat palveluiden kriittiset luonteenpiirteet vaarannu. Yksi keskeinen johtopäätökseni on se, että jokaisen organisaation tulee tutkia digitalisaatiota oman toiminnan näkökulmasta ja ottaa tämä megatrendi vastaan valmistautuneena hyödyntämään sitä tarpeellisilta osin.

Tutkimuksen tietoperusta tehtiin osittain samaan aikaan päiväkirjan kirjottamisen kanssa. Näin ollen tietoperustassa ja päiväkirjassa ilmentyy luontevasti samankaltaisia asioita ja teemoja. Kun tutkimuksen tuloksia vertaa tietoperustaan, on todettavissa, että kohdeorganisaation on kulkenut usean auktoriteetin tutkimaa polkua.

Tutkimuskysymykseni on ”Miten organisaation tietojohdamista tulisi kehittää digitalisaation aikakaudella perinteisellä toimialalla?” Tutkimuskysymykseen voidaan esittää kolme tiivistettyä vastausta:

- ICT tulee saada teknologiana näkymättömäksi osaksi organisaation toimintaa ja ICT:n johtaminen näkyväksi osaksi yrityksen johtamista.
- Perinteisenkin organisaatio on toimittava (toimialasta riippumatta) menestyvän yrityksen tavoin asiakaslähtöisesti. Organisaation täytyy olla ratkaisuhakuinen, jolloin asiakas kokee saavansa vastinetta.
- Jotta organisaatiossa tietojohdamisen merkittävässä muutoksessa onnistutaan, täytyy saada aikaiseksi kulttuurimuutos sen sijaan, että muutettaisiin ainoastaan yksittäisiä asioita.

Tietoperustassa näkyy osaamisen johtaminen yhtenä johtavana teemana. Osaamisen johtaminen oli aktiivinen osa koko narratiivin ajan ja näkyy myös oleelli-

sena osana tutkimustuloksia. Jokaisessa narratiivin vaiheessa oli osaamisen johtaminen koko organisaation kehittämisen keskeisimpiä teemoja. Komulaisen ja Kilpisen (2001, 6) mukaan oikeanlaisen osaamisen tunnistaminen suhteessa strategiaan tavoitteisiin on oleellinen osa strategiatyötä. Tietojohtamisessa osaamisen johtaminen korostui erityisesti, koska kohdeorganisaatio alkoi rakentaa strategiaansa digitalisaation ympärille.

Niin tietojohtaminen kuin asiakkuuksien johtaminenkin ovat esillä tietoperustassa. Jotta kohdeorganisaatiossa kyettiin ottamaan nämä kaksi asiaa aktiiviseksi osaksi johtamista, tuli ensin saada ICT-johtamisen rakenteet rakennettua, jotta ICT:n avulla tuotettu tieto olisi luotettavaa ja tarkoituksenmukaisesti käytävissä. Hellmanin (2005, 12–13) mukaan asiakkuuksien johtaminen on liiketoiminnan johtamista asiakaslähtöisesti, myös ICT:n ja tiedon johtamista. Tietojohtaminen oli kohdeorganisaatiolle keskeinen osa asiakkuuksien johtamista, koska strategia painottui digitalisaatioon ja asiakkuuksiin.

Opinnäytteeni tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation tietojohtamista digitaalikauden kulttuurimuutoksessa. Tavoitteena oli dokumentoida kohdeorganisaatiossa kuljettu päätöksentekopolkku tietojohtamisen näkökulmasta ja tuottaa kehitysehdotuksia strategisen päätöksentekoprosessin kehittämiseksi. Alla oleva kuvio 11 esittää kohdeorganisaatiossa kuljetun päätöksentekoprosessin kulmi-naatiopisteet. Työn tavoite täyttyi hyvin ja tutkimuksessa saatiin tuotua esille kehitysehdotukset selkeänä jatkumona narratiiville ja tutkimuksen tuloksille.



Kuvio 11. Kohdeorganisaatiossa kuljettu päätöksentekoprosessi

Koko prosessin ajan organisaation johtamista ohjasivat tietoperustassakin avatut käsitteet tietojohtaminen, osaamisen johtaminen ja kulttuurimuutos. Alkutaipaleella vain kaksi ensimmäistä olivat näkyvässä roolissa ja niistä puhuttiin organisaatiossa paljon. Samaan aikaan kuitenkin taustalla tapahtui paljon kulttuurimuutosta, mutta kyse oli enemmän sisäisestä muutoksesta. Jälkeenpäin, kun kulttuurimuutos nostettiin selkeämmin osaksi muutosjohtamista, kyse oli siitä, että organisaation täytyi kyetä itse tietoisesti muuttamaan tapojaan toimia suhteessa toimintaympäristöön ja verkostoihinsa. Jotta muutos olisi pysyvää, täytyi onnistua luomaan muutoksessa tulleista asioista normaali toimintamalli. Kokemukseni mukaan tutkimukseni aikana kohdeorganisaatio sai useita konkreettisia toimenpiteitä tehtyä ja toimintaa kehitettyä haluttuun suuntaan.

Havaintona tutkimuksestani löysin erään pohtimisen arvoisen asian. Kyseessä on narratiivin vaihe, jolloin ICT nostettiin mukaan organisaation johtamisen näkyväksi osaksi. Kuten edellä mainitsin, alussa kulttuurimuutosta tapahtui taustalla – ilman, että organisaatio sitä välttämättä tunnisti kulttuurimuutokseksi. Kulttuurimuutokseksi se tunnistettiin vasta, kun johtamisessa ei enää puhuttu ICT:stä teknologiana, vaan osana strategisia teemoja. Tietoperustassani en tunnista vastausta siihen, mikä herätti ymmärryksen teknologian merkityksestä kulttuurimuutokseen, vaikka se oli ollut aktiivisessa roolissa jo aikaisemmin tiedolla johtamisessa ja prosessijohtamisessa. Tutkimukseni mukaan siinä voisi olla kyse osaamisen ja ymmärryksen kehittymisestä samaan aikaan, kun teknologian ostaminen helpottui.

Kirjoittamisen ja tutkimukseni aikana sain useita eri kertoja kohdata keskustelun, jossa vastaavanlaisten organisaatioiden kollegani pohtivat samoja teemoja kuin kohdeorganisaatiossakin. Tutkimukseni mukaan kohdeorganisaatiossa muutoksessa onnistuttiin verrattain hyvin. Kokonaisuudessaan voin todeta, että muutostyö kohdeorganisaatiossa on ollut tarpeellinen, ja uskon, että muut toimijat tulevat seuraamaan perässä. Korostan myös sitä, että narratiivini on faktinen tarina eräästä toimijasta, joten siinä on paljon konkretiaa, johon samaistua. Mielestäni opinnäytteeni on tarpeellinen ja uskon, että tämän tutkimuksen tulokset ja narratiivin eri vaiheet toimivat hyvänä pohjana muillekin toimijoille.

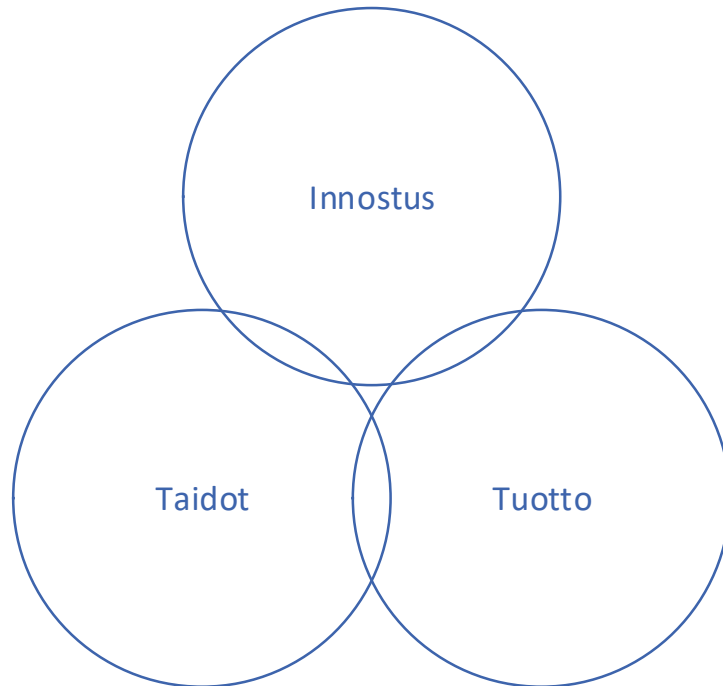
Mielenkiintoinen ja tarpeellinenkin jatkotutkimusaihe voisi liittyä siihen aikaan, kun digitalisaatiosta on tullut ikään kuin itsestään selvyys. Miten osaamisen johtaminen tai tietojohdaminen ilmentyy siinä vaiheessa, kun digitalisaatio on jo suurimman muutoksensa aiheuttanut ja siitä on tullut uusi normaali? Alexander Stubb (2017) tuo esiin, että eettinen johtaminen tulee olemaan merkittävässä roolissa tulevaisuudessa. Ihminen itse kehittää digitalisaatiota, joka muuttaa ja automatisoi maailmaa voimakkaasti. Jossain vaiheessa eettiset kysymykset tulevat voimakkaammin vastaan. (Rihti 2017.) Lisäksi liittäisin jatkotutkimukseen Vuorenmaan (Räty 2018) esiin tuoman työn suhteen aikaan, paikkaan ja työsuhteeseen. Hän korostaa työkuulttuurin merkitystä edelleen kasvavassa merkityksessä ja teknologian pienevää roolia johtamisessa.

5.1 Kehitysehdotukset

Tutkimukseeni pohjautuen keskeisimpinä kehitysehdotuksina kohdeorganisaatiolle nostan esille kaksi asiaa. Ensinnäkin brändin merkityksen ymmärtämisen tietojohdamisessa ja asiakkaan käyttäytymisessä. Toisaalta myös organisaation ydintoiminnan perusteellisen ymmärtämisen osaamisen johtamisessa.

Roose (2015) toteaa: ”Ennen kuin ymmärretään asiakasta, niin ymmärretään digitalisaatiota.” Tämä on erittäin osuvasti todettu, koska digitalisaation aikakaudella asiakaskokemuksen kehittämisessä on pitkälti kyse teknologian sujuvasta toiminnasta ja sen johtamisesta. Kohdeorganisaation tulee oivaltaa asiakkaan merkitys yhteisessä polussa, jota kuljetaan. Kun asiakkaan merkitys on oikein oivallettu, kohdeorganisaatiolla on mahdollisuus päästä aktiiviseen osaan asiakaidensa arkea.

Kun katsoo kohdeorganisaatiossa valittuja toimenpiteitä, tietoperustassa esiin tuomani Menestyksen kehän (Gofore 2017, 17) tekijät ilmenevät monessakin kohtaa. Ottaen huomioon kuviossa 10 esiin tuomani työroolien merkityksen menestykseen ja Menestyksen kehän kulttuurimuutoksessa, yksi kehitysehdotuksistani on se, että kohdeorganisaatio hyödyntäisi Collinsin (2001, 143) esittelemää siilikonseptia löytääkseen menestyksen avaimen henkilöstöstään. Siilikonsepti (kuvio 12) on hyvä sekoitus edellä mainittuja työroolien ja kulttuurimuutoksen työkaluja.



Kuvio 12. Siilikonsepti (Collins 2001, 143)

Mukaillen siilikonseptia organisaation tulee tunnistaa oman toimintansa menestyksen kannalta kolme keskeisintä kehää ja ymmärtää perusteellisesti näiden kehien yhtymäkohta. Perusteellinen ymmärtäminen vaatii organisaatiolta ajattelun pelkistämistä ja tätä kautta asioiden syvällisempää käsittelyä. (Collins 2001, 142.)

Taito-osiossa organisaation tulee tunnistaa, missä se voi olla paras. Tämä taito voi olla myös jotain sellaista, joka ei perustu organisaation ydintoimintaan. Toisaalta tulee myös tunnustaa, missä se on hyvä, muttei kuitenkaan paras. (Collins 2001, 146.) Tämä ajattelu saa organisaation keskittymään olennaiseen ja siihen, missä se on paras.

Tuotto-osiossa organisaation tulee ymmärtää toimintansa taloudelliset lainalaisuudet perusteellisesti. Tätä voi auttaa esimerkiksi se, että tunnistetaan ja sovitetaan koko organisaatiolle yksi tai kaksi tunnuslukua, jonka kaikki ymmärtävät täydellisesti ja jota kaikki osaavat seurata toiminnassaan jatkuvasti. (Collins 2001, 154.) Esimerkiksi leluvalmistaja Hasborn on luonut tiensä maailman huipulle sillä, että on keskittynyt klassikkolelujen myyntiin ja muokkaamiseen oikea-aikaisesti. Hasborn ei edes yrittänyt lähteä hetkellisten muotilelujen kilpailuun mukaan. (Collins 2001, 159.)

Innostusosiossa organisaation tulee aidosti innostua ja arvostaa sitä, mitä yritys edustaa. Innostuminen on olennainen osa henkilöiden sijoittumista sellaisiin organisaatioihin ja tehtäviin, joissa heidän luontainen motivaationsa tulee esille. (Collins 2001, 161.)

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa pyritään saamaan tarkka käsitys kohteesta. Siitäkin huolimatta tutkimuksen luotettavuus vaihtelee. Siksi tutkimuksen luotettavuutta on syytä analysoida ja arvioida. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliaabelius taas tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tulokset ovat ikään kuin toistettavissa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.) Tutkimuksen luotettavuutta on osaltaan lisännyt myös päiväkirjamainen tapa dokumentoida tutkimus. Koen, että tällä tavoin tutkimus ja kohdeorganisaation tahtotila kulkevat käsi kädessä. Päiväkirjamaisella tavalla varmistetaan, että tutkija on aktiivisesti mukana kohdeorganisaation toiminnassa.

Huolimatta tutkimuksessani hyödynnettyjen kahdessa erillisessä haastattelussa olleiden haastateltavien henkilöiden määrästä ja roolien eroavaisuuksista, vastasivat heidän vastauksensa paljolti toisiaan. Vastausten sisällöstä korostui selkeästi tietojohtamisen ja sen keskittämisen tarve kohdeorganisaatiossa. Esiin nousi myös digitalisaation täsmentäminen kohdeorganisaatiolle käsitteenä.

Päiväkirjamainen aineiston dokumentointi liitettynä narratiivin keskeisten avainhenkilöiden haastatteluihin tukee hyvin tutkimustulosten siirtämistä tutkimuskontekstiin. On hyvä todeta, että nämä aineisto on tiiviisti sidoksissa haastateltaviin ja päiväkirjaan. Tutkimustulosten siirtäminen esimerkiksi toiseen kontekstiin voi aiheuttaa epäjatkuvuutta tulkinnoissa. Huomion arvoista on kuitenkin myös se, että kohdeorganisaation toimialat eivät ole kovinkaan uniikkeja, joten tuloksia voidaan yleisellä tasolla tulkita myös toisessa kontekstissa.

Kun opinnäytteen narratiivisuutta ja aineistona oleva päiväkirjaa tarkastellaan, huomataan tämän yhdistelmän olevan tehokas tapa yhdistää tapaustutkimuksessa havaitut asiat ja todeta narratiivin eri vaiheiden havainnot useammalta eri näkökulmalta. Tässä opinnäytetyössä havaittiin, että tällainen työskentelytapa luo uskottavan ja konkreettisen kokonaisuuden tutkimuksen tueksi.

Tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden erityispiirteenä on se, että narratiivin aikana kohdeorganisaatiossa toimi eri henkilöitä johtamisen eri rooleissa. Näin ollen tutkimukseen saatiin melko laaja otanta näkökulmia samaan teemaan suhteessa samaan tapaukseen. Näkökulmat lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta, kun tutkittavaan tapaukseen voidaan liittää eri näkökulmia uskottavasti.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimat ohjeet hyvästä tieteellisistä käytännöistä kulkivat tämän tutkimuksen mukana aktiivisena ohjenuorana. Näihin käytäntöihin kuuluvia tutkimuseettisiä periaatteita ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön kunnioittaminen ja vahingoittamisen välttäminen sekä lisäksi yksityisyyden suoja sekä tietosuoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019).

Tutkimuksessa kunnioitettiin eettiseltä näkökulmalta niin kohdeorganisaation kuin haastateltavien henkilöidenkin eettisiä periaatteita ja yksityisyyttä. Kaikki tehdyt haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen. Tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja tai muuten sensitiivistä erityistietoa. Haastatteluihin liittyvästä yksityisyyden suojasta sekä aineiston käsittelystä ja hävittämisestä kerrottiin haastateltaville teemahaastattelun yhteydessä. Haastateltavien yksityisyyden suojan turvaamiseksi haastattelut suoritettiin suljetussa tilassa ja nauhoitettiin tutkijan omalla laitteella. Tutkimuksen raportoinnissa otettiin huomioon tunnistettavuuden välttäminen esittämällä aineisto niin, ettei yksittäistä henkilöä ole sen perusteella mahdollista tunnistaa. Tässä yhteydessä teemahaastatteluista tutkimustuloksiin poimitut sitaatit muunnettiin mahdollisista murreilmaisuuksista yleiskielelle.

Opinnäytteen julkaisussa on huomioitu toimeksiantajan toivomaa yksityisyyden suoja ja opinnäytteen toimeksiantaja pidetään salassa. Näin ollen myös kirjoitettu päiväkirja on salainen, koska se sisältää kohdeorganisaatioon liittyvää sensitiivistä tietoa.

5.3 Yhteenveto

Tutustuessani aiheeseen huomasin, että kohdeorganisaation ympärillä huokuu ilmiselvä viesti siitä, että digitalisaatio etenee kovaa vauhtia ja menestyviltä orga-

nisaatioilta edellytetään muutosjohtamisen kykyä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Yhdeksi keskeiseksi menestystekijäksi digitalisaatiossa voidaan nostaa organisaation dynaamisuus ja kyky muokata toimintaansa ketterästi. Tämä vaatii organisaatioilta usein uuden kulttuurin oppimista, muutoin yritys ajautuu harhaluuloon, ettei digitalisaatio muuttaisi heidän toimintaympäristönsä vaatimuksia ja se johtaa ongelmiin.

Tutkiessani aihetta huomasin kuitenkin, että toimialat, joissa itse tuotetta on mahdollonta digitalisoida ja joissa toimialasäättely on voimakasta, usein muutos on hitaampaa. Digitalisaatio on kohdannut kohdeorganisaationkin edustamat toimialat, mutta lähinnä vain jatkuvuuden varmistamisessa ja toiminnan tehokkuudessa. Toimialasäättely ollessa voimakas, ei asiakasohjauksella ole niin merkittävää roolia, että se pakottaisi olemaan valtavirrassa mukana niin intensiivisesti kuin toimialoilla, joissa asiakas ohjaa aidommin toiminnan kehittämistä. Ajan myötä näin käy myös vaikeasti digitalisoitavilla toimialoilla, mutta muutos on hitaampaa. Mielestäni tämä tulee hyvin esille tietoperustassani ja myös kohdeorganisaation narratiivissa.

Tutkimukseni alkuvaiheessa kohdeorganisaation keskeisin haaste oli toiminnan perinteisyys. Tuotteet, organisaatiokulttuuri kuin toimintaympäristön muutkin asiat olivat sellaisessa tilassa, ettei asiakas eikä kukaan muukaan odottanut niiltä mitään innovatiivista tai uutta. Organisaatiot, jotka toimivat ilman sidosryhmäodotuksia tulevat olemaan ongelmissa digitalisaation edetessä. Kuten opinnäytteeni päiväkirjan ensimmäisessä osiossa tulee ilmi, kohdeorganisaatiossa digitalisaatioteemaa alettiin lähestymään riittävän ajoissa ja oikealla näkökulmalla eli toiminnan jatkuvuuden kautta. Kun asiaa tarkasteltiin ikään kuin seuraavan aikakauden yli, digitalisaatio kyettiin näkemään yhtenä trendinä muiden joukossa. Näin ollen kohdeorganisaatio kykeni luomaan strategiansa nojaten muun muassa digitalisaatioon, eikä sitä koettu toiminnan uhkana vaan mahdollisuutena.

Digitalisaation merkityksen oivaltaminen omaan liiketoimintaan nähden riittävän ajoissa oli merkittävin tekijä kohdeorganisaation digimurroksessa menestymisen kannalta. Kun digitalisaatiota lähestyttiin riittävällä vakavuudella ja tehtiin toimenpiteitä, joissa digitalisaation johtamiselle luotiin tilaa kasvaa osaksi organisaation muuta johtamista, varmistuttiin siitä, että digitalisaation johtaminen oli aktiivisena

osana johtamista ja strategiatyötä. Päätöksentekoprosessi kulki rinta rinnan tietoperustassa esiin nousseen ICT:n johtamisen kehityspolun kanssa. Kun organisaation johtamiseen saatiin juurrutettua ajatus digitalisaatiosta, myös strategiatyö ja sen jalkauttaminen saivat uuden näkökulman. Teknologiset ratkaisut oli liitetty osaksi ekosysteemejä, jolloin oman ICT-henkilöstön aikaa säästyivät liiketoimintojen ja asiakkuuksien johtamisen kehittämisen mahdollistamiseen läpi organisaation.

Toinen digitalisaation merkityksen oivaltamiseen liittyvä seikka on se, että asiakaskäyttäytyminen muuttuu digitalisaation myötä. Asiakas odottaa proaktiivista toimintaa, joka taas vaatii proaktiivisuutta ja asiakaslähtöistä toimintaa koko organisaatiolta ja tietojohdamiselta. Merkittävä toimenpide kohdeorganisaatiossa oli se, että osaamista johdettiin siten, että johdolla oli aktiivinen ote oman henkilöstön motivoinnissa ja osaamisten ulosmittaamisessa sekä sidosryhmäverkostojen johtamisessa. Näin toimiessa johdolla oli jatkuvasti ote osaamisten johtamisesta asiakasvaatimusten ja strategian suuntaan.

Niin osaamisen johtaminen kuin kulttuurimuutostyökin osoittautuivat jatkuvaksi muutokseksi ja hitaasti muuttuviksi asioiksi. Se on varmastikin yksi syy siihen, miksi ne näyttelevät suurta roolia opinnäytteessäni. Opinnäytteeni valmistuessa kulttuurimuutostyö oli edelleen kesken, mutta kohdeorganisaation johdon mukaan suunta oli oikea. Tietoa on organisaatiolla ja sen verkostoilla saatavilla paljon. Tiedon ja toiminnan potentiaalinen ulosmittaaminen vaatii yksilöiltä itseohjautuvuutta ja johdolta läpinäkyvyyden varmistamista.

Kokonaisuudessaan koen, että tietoperustani, kirjoittamani päiväkirja ja opinnäytteen tulososio kulkevat käsi kädessä ja tukevat toinen toistaan. Näin ollen en näe, että narratiivissa ja tietoperustassani olisi merkittäviä poikkeavuuksia. Samoin tutkimukseni tulokset ovat kohtuullisen yhden mukaiset. Tulosten sisällöstä huomaa, että kohdeorganisaation eri toimijat kokevat tai näkevät teemahaastatteluiden asioita eri tavalla tai heidän osaamisensa näiden osalta on eri tasolla. Kokonaisuudessaan kuitenkin tuloksista huomaa, että kohdeorganisaatiossa ajattelu tietojohdamisesta on kehittynyt yhdenmukaiseen suuntaan.

LÄHTEET

- Aaker, D. 2014. Strategic market management. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Hamina: Akatiimi Oy.
- Anupindi, R. 1999. Managing business process flows. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall cop.
- Berry, L., Carbone, L. & Haeckel, S. 2002. Managing the Total Customer Experience. MIT Sloan Management Review. Vol. 43, No 3, 1-6.
- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.
- Campbell, D. & Graig, T. 2005. Organisations and the business environment. Amsterdam: London, Elsevier Butterworth-Heinemann cop.
- Campbell, D., Stonehouse, G. & Houston, B. 2002. Business strategy: an introduction. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Collins, J. 2006. Hyvästä paras. Helsinki: Talentum.
- Deloitte. 2016. Energiateollisuuden materiaalipankki: Digitalisaation vaikutukset kaukolämpöalalla. Helsinki. Viitattu 26.9.2018 https://energia.fi/ajankoh-taista_ja_materiaalipankki/materiaalipankki/digitalisaation_vaikutukset_kaukolampoolalla.html.
- Dubios, B. 2000. Understanding the consumer. Harlow: Pearson Education.
- Engin, M. 2011. Research Diary: A Tool for Scaffolding. International Institute for qualitative methodology. Viitattu 13.11.2019. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/160940691101000308>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eskola, J., Heikkinen, H., Ilmonen, K., Laine, T., Moilanen, P., Räihä, P., Rantala, I., Metsämuuronen, J., Suoranta, J., Niikko, A., Aaltola, J., Valli, R. & Rajala, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Gofore Oy. 2017. Yhdessä huipulle. Askelmerkkejä uuteen työkuulttuuriin. Gofore Oy.
- Grönroos, M. 2003. Mahdollisuuksien aika. Kohti virtuaalista organisaatiota. Vammala: Transatlanta Oy.

Haukijärvi, I. 2016a. Strategizing Digitalization in a Finnish Higher Education Institution. Towards a thorough strategic transformation. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Haukijärvi, I. 2016b. Organisaation strateginen digikyvykkyys. Digimentorit 13.5.2016. Viitattu 13.10.2017. <http://digimentorit.tamk.fi/2016/05/13/organisaation-strateginen-digikyvykkyys/>.

Heinonen, O-P. 2014. Näyttöön perustuva päätöksenteko – suomalainen neuvonantajajärjestelmä. Valtioneuvoston kanslia 27.10.2014. Viitattu 27.9.2018 http://vm.fi/documents/10616/1098657/R0314_N%C3%A4ytt%C3%B6nC3%B6nC3%B6n_net.pdf/28914a71-9c64-4c30-a78a-bdd7b863e359?version=1.0

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

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

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma talent.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Johansson, A. 2014. Metodix – Metoditietämystä kaikille 19.5.2014. Viitattu 22.11.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/johansson-narratiivinen-metodi/>

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan. 1997. Exploring corporate strategy. London; New York: Prentice Hall.

Järvinen, P. & Järvinen, A., 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kahneman, D. 2012. Thinking, fast and slow. Lontoo: Penguin books.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kettunen, I. 2013. Mielekkyyden muotoilu. Autoetnografia muotoilun alkuvaiheista. Väitöskirja. Rovaniemi. Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta. Kuusamo. Aatepaja.

- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kokko, N. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Helsinki: Työministeriö.
- Komulainen, K. & Kilpinen, K. 2001. Osaamisen johtaminen suomalaisissa suur-yrityksissä: tutkimusraportti. Helsinki: CAA Consulting.
- Korpimies, A. 2018. Kaikki puhuvat digitalisaatiosta – Suomen it-väellä riittää töitä ja paineet kasvavat. Tietoviikko 2018. Viitattu 26.9.2018
https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/kaikki-puhuvat-digitalisaatiosta-suomen-it-vaella-riittaa-toita-ja-paineet-kasvavat-6725820.
- Kouhi M. 2013. Tuottava IT. Helsinki: Kauppakamari.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Leppälä K. 2014. Innovaattorin opas. Hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Luostarinen, M. 2016. Narratiivinen kertomus. Clusterart 16.5.2016. Viitattu 22.11. <https://www.clusterart.org/?p=8126>
- Lönnqvist, A. 2007. Tietojohtaminen tutkimusalueena. Tampere. Pilot-kustannus.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Article Reprint No. R0702G, 1-11.
- Moss Kanter, R. 2011. How Great Companies Think Differently. Harvard Business Review marraskuu 2011. Viitattu 5.5.2019. https://philoma.org/wp-content/uploads/docs/2012_First_semester/HBR_GreatCompanies_Nov11.pdf
- Mäki, K., Vanhanen-Nuutinen, L. & Kotila, H. 2017. AMK-maisteri – Työelämän moniosaaja. Helsinki: Painotalo Next Print Oy.
- Niinimäki, J. 2017. Muuttuva ympäristö vaatii ketteriä organisaatioita. Oulun yliopisto 16.5.2017. Viitattu 10.3.2019. <https://www oulu.fi/blogs/node/46333>
- Nissinen, K. 2014. Kyvykkyyksien johtaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Oiva, A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. Oulun yliopisto. Väitöskirja.
- Parvatiyar, A. & Sheth, J.N. 2001. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. Journal of Economic and Social Research Vol No 3(2) 2001, 1-34.

- Pelkonen, L 2016. Tulevaisuuden tutkija: ”Tulossa 30 vuoden kultakausi”. Uusi Suomi 12.7.2016. Viitattu 17.9.2018. <https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/198946-tulevaisuuden-tutkija-tulossa-30-vuoden-kultakausi>
- Pinomaa, S 2018. Viikon kysymys: Mitä tarkoittaa disruptio? Elinkeinoelämän keskusliitto 28.11.2018. Viitattu 31.5.2016. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/11/28/viikon-kysymys-mita-tarkoittaa-disruptio/>
- Rihti, M. 2017. Alexander Stubb: Neljäs teollinen vallankumous – oletko valmis? Viitattu 17.6.2019. <https://digitalist.global/talks/alexander-stubb-neljas-teollinen-vallankumous/>
- Ritvanen, H. & Sinipuro, J. 2013. Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa: malli sosiaali- ja terveystalouden kehittämisessä. Helsinki: Books of demand; SAS cop.
- Roose, K. 2015. Asiakasymmärrys digitalisaatiossa. Viitattu 9.9.2019. <https://blog.kauppalehti.fi/tiedosta/asiakasymmarrys-digitalisaatiossa>
- Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä. Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo.
- Ryabov, V. & Lindholm, T. 2017. Evolution of the ICT Field: new Requirements to Specialists. Lumen 2/2017 ARTICLE.
- Räty, R. 2018. Työn neljäs vallankumous on alkanut, eikä sitä johdeta kulmahuoneesta käsin. Viitattu 15.11.2019. <https://www.aaltoe.fi/aalto-leaders-insight/2018/tyon-neljas-vallankumous-on-alkanut-eika-sita-johdeta-kulmahuoneesta-kasin>
- Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liiketoimintajärjestö.
- Savolainen, T & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi. 10 huippujohtajan tarinaa muutosjohtamisesta! Kustannuspaikka tuntematon: Elinkeinoelämä Digimuutos.
- Schein, E. 2010. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass cop.
- Schein, E. 2017. Organizational culture and leadership. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Shafritz, J.M. & Ott, S. 2001. Classics of organization theory. Belmont, CA: Wadsworth Group/Thomson Learning cop. 2001.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tiirikainen, V. 2008. Johtaja: ole IT-strategi: parempaa bisnestä tietotekniikan avulla. Helsinki: Talentum.

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: KY-palvelut Oy.

Van Looy, B., Gemmel, P. & Van Dierdonck, R. 2003. Services Management. An Integrated Approach. Harlow, England: FT Prentice Hall.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun 2 teemahaastattelurunko.

TEEMA 1: Strategisen johtamisen menestystekijät

(kilpailu, keskeiset menestystekijät, emergenssi, jatkuvuus)

- Keskeisimmät menestystekijät liiketoimintasi kilpailussa
- Keskeisimmät jatkuvuuden varmistamisen elementit
- Millä tavalla nopeasti muuttuva ympäristö vaikuttaa pidemmän aikavälin strategian johtamiseen
 - Miten johdat tällaista muutoksenhallintaa

TEEMA 2: Kyvykkyystarpeet

(muutos ja uudet kyvykkyystarpeet, haasteet, keskeiset menestystekijät, muutosvauhtia tuottavat muutosvoimat)

- Ajankohtaiset muutokset työssäsi
- Haasteita työhösi tai työn tekemiseen
 - Muutos ja ajankohtaiset haasteet
- Mainitse työpaikaltasi jonkinlaisia voimavaroja (keskeiset menestystekijät, kyvykkyystarpeet)
- Työsi tavoite (oma/organisaation näkökulma, keskeisin kyvykkyys)
 - Tarvittava kyvykkyyttä tarvitset
- Kuvittele, että palaat kesälomalta. Asia, jota alat käsitellä ensimmäisenä
- Kuvittele, että sinut pudotetaan yksin haluamasi (benchmark) organisaation tiloihin. Toimistossa ei ole ketään muuta. Sinulla on tilaisuus tutkia ympäristöä. Ensimmäinen asia, jota etsisit
- Jos kolmen vuoden päästä julkaistaan mediassa artikkeli koskien sitä, miten johdit organisaatiosi menestykseen, mitä artikkelissa lukisi

TEEMA 3: Organisaatiokyvykkyudet, organisaatiokyvykkyyksien kehitys

(liiketoimintamalli, organisoituminen)

- Kuvittele, että joudut/saat rakentaa organisaatiosi kokonaisuudessaan ”tyhjältä pöydältä”. Tarvitset nopeasti uuden organisaation ja liiketoimintamallin. Miten lähdet rakentamaan
- Luettele kolme yksittäistä työsi tavoitteen osa-aluetta, joihin eniten tarvitset kyvykkyyttä
- Millaista uutta kyvykkyyttä tuotat työsi ohessa
- Mitä tapahtuu kyvykkyyksille joita liiketoimintasi ei enää tarvitse
- Kuvittele lopuksi, että saat vastauksen yhteen kysymykseen koskien tulevaisuutta. Mitä haluaisit tietää:
 - kuukauden päähän
 - vuoden päähän
 - viiden vuoden päähän

TEEMA 4: Osaamisen johtaminen

(keskeinen osaaminen, muutosjohtaminen)

- Kuvittele, että aloitat liiketoimintasi rakentamisen alusta alkaen. Mikä olisi keskeisin osaaminen, jota lähtisit hankkimaan
 - Mitä osaamista korostaisit digitaalisten tavoitteiden täyttämässä
- Kun kuvittelet liiketoimintaasi vuoden-kahden päähän, niin miten osaamisen johtamisen polku on kuljettu kohti tavoitetta

TEEMA 5: Poliittinen päätöksenteko

(omistajaohjaus, poliittinen vaikuttaminen)

- Millaisissa asioissa poliittisen kentän toimijat odottavat ohjausta yrityksiltä
- Millä tavalla poliittista päätösvaltaa tulee hyödyntää yritystoiminnassa
- Jos haluaisit tuoda poliittisille päättäjille kaksi keskeisintä menestystekijää, joihin kaipaat tukea digitaalisen strategiasi toteuttamisessa, niin mitkä ne olisivat