

Liiketoimintalähtöinen teknologiastrategia

CASE: Tilipalvelu Rantalainen Oy

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketalous (Digitaaliset ratkaisut)

2021

Toni Hovinen

Toni Takala

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hovinen, Toni Takala, Toni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 66 sivua, 2 liitettä	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Liiketoimintalähtöinen teknologiastrategia CASE: Tilipalvelu Rantalainen Oy		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten organisaatioille luodaan ja toimeenpannaan liiketoimintalähtöinen teknologiastrategia. Lisäksi tavoitteena oli selvittää mitä vaiheita teknologiastrategiaprosessi sisältää ja miten onnistutaan strategian johtamisessa ja jalkauttamisessa.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin strategiaa käsitteenä, strategista johtamista, digitaalista strategiaa ja strategiaprosessia. Tavoitteena oli tunnistaa teknologiastrategian muodostamisen ja toimeenpanon kannalta keskeiset painopistealueet. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin erityisesti digitaalisen strategian erityispiirteitä.</p> <p>Tutkimuksen toteuttamisessa hyödynnettiin useampaa tutkimusmenetelmää. Tapaus-tutkimuksen pohjana toimi kohdeorganisaatiossa toteutettava kehittämishanke. Toimintatutkimuksen keinoin tarkasteltiin kohdeorganisaation teknologiastrategiahanketta, strategiaprosessia ja strategian jalkauttamista hyödyntäen haastatteluita sekä havainnoiteja. Kehittämishanketta hyödynnettiin myös osana konstruktivista tutkimusta.</p> <p>Kehittämishankkeen lopputulos on teknologiastrategia kohdeorganisaatiolle. Teknologiastrategia vahvistaa kohdeorganisaation digitaalisen transformaation johtamista ja liiketoimintastrategian toteuttamista.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena on malli (konstruktio) strategiaprosessista ja strategian johtamisesta. Tutkimuksen mallin avulla mikä tahansa organisaatio voi luoda ja päivittää teknologiastrategiaansa jatkuvan strategiaprosessin mukaisesti.</p>		
Asiasanat digitalisaatio, liiketoiminta, strategia, strategiaprosessi, teknologiastrategia		

Abstract

Author(s) Hovinen, Toni Takala, Toni	Type of Publication Master's thesis Number of Pages 66 pages, 2 attachments	Published 2021
Title of Publication Business-oriented technology strategy CASE: Tilipalvelu Rantalainen Oy		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The aim of this thesis was to define how an organization can produce and implement business-oriented technology strategy. Additionally, the aim was to find out what steps should be included in technology strategy process and how to succeed in strategy execution.</p> <p>The knowledge framework builds upon strategy as a concept, strategic management, digital strategy, and strategy process. The aim was to identify the key priorities in producing and executing technology strategy. The knowledge framework emphasizes on the characteristics of digital strategy.</p> <p>This research utilized multiple research methods. Case research method was used to study target organization's development project. Operational research method was used to study target organization's technology strategy project, strategy process, strategy execution by interviews and observations. The development project was also utilized as part of constructive research method.</p> <p>The result of the development project is a technology strategy for target organization. The technology strategy strengthens the execution of digital transformation and business strategy in target organization.</p> <p>The research results in a model (construction) of strategy process and strategy execution. By using the model of this research, any organization can produce and update its technology strategy by utilizing continuous strategy process.</p>		
Keywords business, digitalization, strategy, strategy process, technology strategy		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Kehittämishankkeen kuvaus	2
1.3	Kohdeorganisaation kuvaus.....	3
1.4	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.5	Aikaisemmat tutkimukset	4
2	Teoreettinen viitekehys.....	6
2.1	Strategia käsitteenä	6
2.2	Strateginen johtaminen	7
2.3	Psykologia osana strategista johtamista	11
2.4	Digitaalinen strategia	13
2.5	Strategiatyö ja strategiaprosessi	17
2.6	Strategian toimeenpano.....	20
3	Tutkimuksen toteutus.....	22
3.1	Tutkimusmenetelmät	22
3.2	Tutkimusprosessi.....	25
3.3	Tiedonhankintamenetelmät.....	28
3.3.1	Havainnointi.....	29
3.3.2	Haastattelut	31
3.4	Tutkimustulosten arviointi	33
4	Kehittämishanke	34
4.1	Kehittämishankkeen kuvaus	34
4.2	Kohdeorganisaation teknologiastrategian muodostaminen	35
4.2.1	Lähtötilanneanalyysi	36
4.2.2	Mahdollisuuksien ja kilpailuetujen tunnistaminen	39
4.2.3	Teknologiastrategian muotoilu	41
4.3	Kohdeorganisaation teknologiastrategian toimeenpano.....	43
5	Tutkimustulokset.....	45
5.1	Konstruktio	45
5.2	Teknologiastrategian johtaminen	46
5.2.1	Strategian ohjausmalli	48
5.2.2	Strategiset tavoitteet ja käsitteet	50
5.3	Jatkuva strategiaprosessi	52
5.3.1	Lähtötilanneanalyysi	52

5.3.2	Mahdollisuuksien ja kilpailuetujen tunnistaminen	53
5.3.3	Strategian muotoilu.....	55
5.3.4	Strategian toimeenpano.....	57
5.4	Strategisten kyvykkyyksien kehittäminen	58
6	Yhteenveto ja pohdinta	60
6.1	Keskeiset tulokset ja pohdintaa.....	60
6.2	Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys.....	61
6.3	Käytännön merkitys ja jatkotutkimusaiheet	61
	Lähteet	63

Liitteet

[Liite 1. Kutsu teemahaastatteluun](#)

[Liite 2. Tutkimuksen konstruktio](#)

1 Johdanto

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Digitalisaatio vaikuttaa vahvasti koko yhteiskuntaan. Digitalisaatio on helpottanut merkittävästi tiedon ja palveluiden saatavuutta sekä samalla tehnyt ihmisistä riippuvaisia datasta ja teknologioista. (Zhang & Hon 2020, 2.) Organisaatiot ovat joutuneet kehittämään omaa digitalisaation tasoa ja strategioita hallitakseen digitaalista transformaatiota (Vial 2019, 118). Digitaalisella transformaatiolla tarkoitetaan organisaation eri toimintojen, kuten prosessien, strategian ja kulttuurin tarkastelua digitaalisen liiketoiminnan näkökulmasta (Gurbaxani & Dunkle 2019, 209).

Organisaatiolle luodaan strategia, jotta organisaatio menestyisi (Mantere ym. 2006). Suurimpien teknologiayritysten kehitystyö ja globalisaatio luovat nykypäivän johtajille paineita kehittää omaa toimintaansa digitaalisessa ympäristössä. Ennen operatiivisiin toimenpiteisiin ryhtymistä yritysjohtajien tulisi luoda digitaalinen strategia. Tämä strategia luo suunnan teknologiselle kehitykselle sekä mahdollistaa teknologiahankkeiden johtamisen ja mittamisen. (Ross ym. 2017, 7-8.)

Digitaalinen strategia ohjaa digitaalisen transformaation edelläkävijöitä. Digitaalinen strategia kulkee käsi kädessä organisaatiokulttuurin kanssa ja johdon tulee olla sitoutunut sen vaatimiin muutoksiin. Organisaatiot, jotka panostavat pitkäjänteisesti muutosten johtamiseen ja rakentavat muutokseen sitoutunutta yrityskulttuuria, onnistuvat digitaalisessa transformaatioissa. Organisaatioiden digikypsyys on avainasemassa digitaalisen strategian onnistumisessa. Digikypsyydellä tarkoitetaan organisaation valmiutta vastata digitalisaation vaatimiin muutoksiin. Tutkimusten mukaan organisaation digikypsyys jää alhaiseksi, mikäli digitaalinen strategia ei ole selkeä ja toimintaa ohjaava. Digitaalisen strategian jalkauttaminen koko organisaatioon on erittäin tärkeää. Johtajien taidot digitaalisen strategian johtamisessa nousevat merkittäväksi tekijäksi. Johtajien tulee ymmärtää digitaalisia trendejä ja teknologioita digitaalisen strategian johtamisessa. (Kane ym. 2015, 5.)

Suomalaisista yritysjohtajista jopa 51 % kokee, että digitalisaation vaikutus yrityksen liiketoimintaan on olematon tai vähäinen. Tähän saattaa vaikuttaa se, että monia digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia ei vielä osata hyödyntää tai niitä ei tunnisteta. (Hämäläinen ym. 2016, 13-14.) Digitalisaation vaikutukset liiketoimintaan jäävät usein vähäisiksi, jos digitaalista strategiaa ei ole tai sen toimeenpanossa on puutteita. Digitaalisen transformaation johtaminen vaatii onnistuakseen yrityksen johdolta jaetun, selkeän ja kirkkaan vision. (Mishra & Ranjan 2019, 4-6.)

Digitaalista toimintaympäristöä koskevat strategiat, kuten esimerkiksi IT-strategia tai teknologiastategia, ovat olleet aikaisemmin toiminnallisen tason strategioita, jotka tukevat organisaation liiketoimintastrategiaa. Viimeisen vuosikymmenen aikana liiketoimintaympäristöt ovat muuttuneet entistä vahvemmin digitaalisiksi. Digitaalista toimintaympäristöä koskevien strategioiden rooli tulee muuttumaan toiminnallisen tason liiketoimintaa tukevasta strategiasta kokonaisuudeksi, joka reflektoi liiketoiminnan ja digitaalisten ratkaisujen yhteyttä. (Bharadwaj 2013, 471.)

Tämä tutkimus käsittelee strategiatyötä digitaalisessa toimintaympäristössä, jossa kaikki nykypäivän organisaatiot toimivat. Tutkimuksen taustalla on työelämälähtöinen ongelma, johon kehittämishankkeen avulla haetaan ratkaisuja. Teknologian ja erilaisten digitaalisten ratkaisujen rooli osana organisaatioiden toimintaa on kasvanut ja kasvaa edelleen. Teknologian rooli tulisi huomioida myös osana organisaatioiden strategiatyötä. Tutkimuksen kohdeorganisaatiolle luodaan tämän kehittämishankkeen yhteydessä liiketoimintastrategian rinnalle uusi liiketoimintalähtöinen teknologiastategia, jolla mahdollistetaan kilpailukyvyyn kehittäminen ja johdetaan digitaalista transformaatiota.

Osana tätä tutkimusta tuodaan esille teknologian aikaansaamia mahdollisuuksia organisaatioiden liiketoiminnassa, jotta yhä useampi organisaatio tunnistaisi digitalisaation mahdollisuudet ja uskaltaisi hyödyntää niitä. Lisäksi osana tutkimusta luodaan ja dokumentoidaan toimintamalli digitaalisen strategian toteutusta ja toimeenpanoa varten.

Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että kohdeorganisaation teknologiastategiaprosessia sekä liiketoimintaa koskevia yksityiskohtaisia tietoja on osittain poistettu opinnäytetyön julkisesta versiosta.

1.2 Kehittämishankkeen kuvaus

Kehittämishankkeen aiheena on liiketoimintalähtöinen teknologiastategia. Työssä käsitellään strategiaa käsitteenä, strategista johtamista, digitaalista strategiaa, strategiaprosessia ja strategian toimeenpanoa. Liiketoimintalähtöisellä teknologiastategialla tässä työssä tarkoitetaan organisaation liiketoimintastrategian rinnalle tuotettua digitaalista toimintaa ja toimintaympäristöä koskevaa strategiaa, jonka tarkoituksena on ohjata digitaalista transformaatiota. Teknologiastategiasta voidaan käyttää myös nimitystä digitaalinen strategia (lyh. digistrategia), ja käsitteiden käyttö saattaa hieman vaihdella organisaatiosta toiseen.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu strategian käsitteistöä ja strategisesta johtamisesta. Alussa määritetään strategian käsite ylätasolla. Tämän määrittämisen jälkeen luodaan lukijalle ymmärrys strategisesta johtamisesta, mikä liittyy strategian muotoiluun ja toteuttamiseen organisaatioissa. Työssä käsitellään myös psykologian roolia osana strategista

johtamista. Tämä näkökulma korostuu etenkin tuoreimmassa strategiatyötä koskevassa kirjallisuudessa.

Nykyajan organisaatiot toimivat digitaalisessa toimintaympäristössä. Tästä syystä työssä lukijalle luodaan kuvaus digitaalisesta strategiasta ja sen johtamisesta. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään strategiatyötä, strategiaprosessia sekä strategian toimeenpanoa. Näillä kokonaisuuksilla on vahva yhteys strategian ja digitaalisen transformoinnin johtamiseen.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda kohdeorganisaatiolle liiketoimintalähtöinen teknologiastrategia. Kehittämishankkeen aikana luodaan kuvaus kohdeorganisaation teknologiastrategiaprosessista. Tutkimuksellinen osuus painottuu strategian toimeenpanoon kohdeorganisaatiossa. Kamenskyn (2014, 333) mukaan suurin osa organisaatioiden jäsenistä pitää strategian toimeenpanoa kaikista vaikeimpana strategiatyön osa-alueena. Osana kehittämishanketta luodaan kohdeorganisaatiolle suunnitelma teknologiastrategian toimeenpanosta.

1.3 Kohdeorganisaation kuvaus

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on tilitoimistokonserni Tilipalvelu Rantalainen Oy (myöhemmin Rantalainen). Rantalainen on yksi suomen suurimmista tilitoimistoista ja työllistää yli 1.000 ammattilaista kirjanpito-, palkanlaskenta- ja asiantuntijatehtävissä. Organisaatio tarjoaa kattavat nykyaikaiset taloushallinnon palvelut kaikenkokoisille yrityksille, yhteisöille ja muille organisaatioille. Rantalaisen visiona on olla paras paikallinen taloushallinnon kumppani. Organisaatio palvelee asiakkaitaan paikallisesti yli 60 paikkakunnalla. (Rantalainen 2021.)

Rantalaisen ydinliiketoimintoja ovat kirjanpito ja palkanlaskenta. Näiden lisäksi organisaatio tarjoaa asiantuntijapalveluita mm. yritysverotukseen ja muihin yritysjärjestelyihin. Lisäksi asiantuntijapalveluina tarjotaan kirjanpitoasiakkaille talouspäällikkö- ja controller-palveluita ja palkka-asiakkaille HR-palveluita, kuten HR-päällikköpalvelua. Rantalainen tarjoaa myös raportointi- ja BI-ratkaisuja asiakkailleen. (Rantalainen 2021.)

Poistettu kohdeorganisaation liiketoimintaa ja strategiaa koskevia yksityiskohtia.

1.4 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kohdeorganisaatiossa toteutetaan liiketoimintalähtöinen teknologiastrategia. Tutkimuksen tavoitteena on tukea kohdeorganisaation teknologiastrategiatyötä sekä varmistaa sen laadukas toimeenpano, johtaminen ja mittaaminen jatkossa. Tämä tutkimus hyödyntää

teknologiastrategiatyön pohjalta kerättävää strategiatyötä koskevaa tutkimusaineistoa. Tutkimuksen lopputuloksena kuvataan kohdeorganisaation strategiaprosessi, teknologiastrategia ja sen toimeenpano sekä tutkimuksen konstruktio.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on

- Miten luodaan ja toimeenpannaan liiketoimintalähtöinen teknologiastrategia?

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä ovat

- Minkälainen on teknologiastrategiaprosessi?
- Miten onnistutaan strategian johtamisessa ja toimeenpanossa?

Osana kehittämishanketta kuvataan kohdeorganisaation teknologiastrategiaprosessin osat alueet ja niiden sisältö. Tutkimuksen avulla määritetään yleiset liiketoimintalähtöisen teknologiastrategiaprosessin vaiheet, jotta muut organisaatiot saavat yleistason mallin strategiaprosessiin. Tavoitteemme on parantaa suomalaisten pk-yritysten mahdollisuuksia vastata nykypäivän digitaalisiin haasteisiin ja digitaalisen toiminnan johtamiseen teknologiastrategian avulla.

Tutkimus rajataan koskemaan liiketoimintalähtöisen teknologiastrategian strategiaprosessia ja strategian johtamista. Tutkimus ei ota kantaa kohdeorganisaation strategisiin linjauksiin tai siihen, minkälaiset strategiset tai teknologiset valinnat tukevat kohdeorganisaation tai yleisesti yritysten liiketoimintaa. Yrityskohtaiset strategiset valinnat perustuvat kunkin yrityksen kyvykkyyksiin, liiketoimintamalliin ja liiketoiminnan tavoitteisiin.

1.5 Aikaisemmat tutkimukset

Strategiaa, digitalisaatiota ja digitalisaation johtamista käsitteleviä ajankohtaisia tutkimuksia ja artikkeleita on useita, koska aihe koskettaa kaikkia yrityksiä toimialasta riippumatta (Arasmo 2019). Digitalisaatio aiheena on laaja, ja aineiston suuresta määrästä riippumatta teknologiastrategiaa ja sen laatimista yksityiskohtaisesti käsittelevää materiaalia on vähän.

Juntunen (2019) käsittelee opinnäytetyössään digitalisaatiota osana strategiaa ja digistrategian jalkauttamista muutosjohtamisen avulla pk-yrityksissä. Juntunen (2019) opinnäytetyössään luodaan laaja teoriaperusta digistrategian jalkauttamisesta. Opinnäytetyön tutkimuksen perusteella yrityksillä on luotuna digistrategia ja käytössään digitalisaation mahdollistamia työkaluja. Digistrategian johtaminen on silti puutteellista ja digitalisaation mahdollistamia uusia liiketoimintamahdollisuuksia ei ole huomioitu. (Juntunen 2019.)

Paanasen (2016) opinnäytetyön aiheena on innovaatio- ja teknologiajohtaminen pk-yrityksessä. Tutkimuksen mukaan innovaatio- ja teknologiajohtaminen yhdistelee yrityksen

strategiaa, teknologioita ja toimintoja. Innovaatio- ja teknologiajohtaminen kattaa yrityksen tärkeimmät osa-alueet, ja näin ollen on tärkeää, että kokonaisuutta osataan johtaa. (Paananen 2016.)

Teknologiastategiaa aiheena tarkemmin tutkiva Sjöholm (2001) käsittelee tutkimuksessaan teknologiastategian laadintaa yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa. Tutkimuksessa käsitellään teknologiastategiaa työkaluna ja teknologiastategian suunnitteluprosessia. Tutkimus on laaja kokonaisuus ja luo hyvän pohjan teknologiastategia-aiheelle ja sen käsitteilylle myös tätä opinnäytetyötä ajatellen. (Sjöholm 2001.)

Liiketoimintalähtöistä teknologiastategiaa tarkasti käsittelevää aineistoa ei löydetty aikaisemmista tutkimuksista. Sjöholm (2001) käsittelee laajasti teknologiastategian laatimista, mutta ei huomioi laajasti teknologiastategian liittämistä liiketoimintaan. Monet muut aikaisemmat tutkimukset käsittelevät pääasiassa digitaalisen strategian johtamista ja jalkauttamista.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Strategia käsitteenä

Tässä luvussa käsitellään kirjallisuuden ja ajankohtaisten artikkeleiden muodostamia erilaisia määritelmiä strategiasta. Strategiakäsite on pitkän historiansa takia muuttunut vuosien varrella. Strategia-sana juontaa juurensa kreikankielisestä sanasta ”strategos”, jolla viitataan sodan johtamiseen. Strategian historia perustuukin laajalti sodankäyntiin. (Kamensky 2014, 16.) Strategiaa on kuitenkin myöhemmin käsitelty useista eri näkökulmista. Vaikka keinot ja näkökulmat saattavat olla erilaisia, niin yhteistä strategian sovellustavoilla on se, että strategialla pyritään aina menestymiseen (Vuorinen 2013, 19).

Nykyajan organisaation näkökulmasta myös Mantere ym. (2006) kiteyttää asian vastavasti; organisaatiolle luodaan strategia, jotta organisaatio menestyy. Strategian ytimessä ovatkin ne organisaation valinnat, joilla pyritään saamaan kilpailuetua (Mitronen & Raikaslehto 2019, 56).

Strategista johtamista käsittelevässä kirjassaan Kamensky (2014, 18) nostaa esille huomion siitä, että strategiakäsitteen laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden vuoksi siitä on haastavaa tehdä yhtä lyhyttä määritelmää. Aiheeseen vaikuttaa se, että strategialla on ollut pitkän historiansa takia monia erilaisia merkityksiä ja sovellustapoja (Vuorinen 2014, 76). Kamensky (2014, 18) nostaa tarkastelun alle kolme erilaista määritelmää:

- Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa
- Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä
- Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan (Kamensky 2014, 18.)

Kaikki edellä kuvatut määritelmät nostavat esille yrityksen ulkoiset tekijät. Lisäksi määritelmät nostavat esille sen, että strategia on ennen kaikkea yrityksen tulkinta siitä, kuinka toimia nykyisessä toimintaympäristössä. Vuorinen (2014, 75) nostaa esille yleisen uskomuksen siitä, että mitä paremmin yritys osaa tarkastella omaa asemaansa toimintaympäristössä (ympäristö, kilpailijat, sidosryhmät ym.), sitä parempia valintoja se pystyy tekemään ja sitä tehokkaammin valinnat voidaan viedä käytäntöön. Vuorisen näkemys tukee tulkintaa, että yrityksen ulkoisilla tekijöillä on iso vaikutus strategian muodostamiseen.

Strategia on organisaation suunnitelma pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Strategian ymmärtäminen on tärkeää, koska se ohjaa organisaation ja yksittäisten tiimien

toiminnan kehittämistä. Strategia antaa suunnan yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja sitä kautta menestymiseksi. (Ahlroth & Havunen 2015, 22.) Porterin (1996, 4) mukaan kilpailukykyinen strategia mahdollistetaan erilaisuudella ja erottuvuudella kilpailijoihin nähden.

Strategia on terminä liike-elämässä yksi aikakautemme käytetyimmistä. Se on kärsinyt osittaisen inflaation laajan käyttönsä takia. Yleisesti strategia liitetään kuitenkin asioihin, jotka ovat tärkeitä ja merkityksellisiä organisaatiolle. Strategia pyrkii saamaan muutosta aikaiseksi organisaatiossa ja näyttämään organisaation suunnan sekä liiketoiminnan laajuuden pidemmällä aikavälillä. (Hämäläinen ym. 2016, 61.) Strategia muodostaa organisaatioon periaatteita, joiden mukaan toimitaan ja joita sovelletaan erilaisissa tilanteissa. Strategian mukaan toimiminen edellyttää kuitenkin koko organisaatiolta strategista ajattelua. (Hämäläinen ym. 2016, 63.)

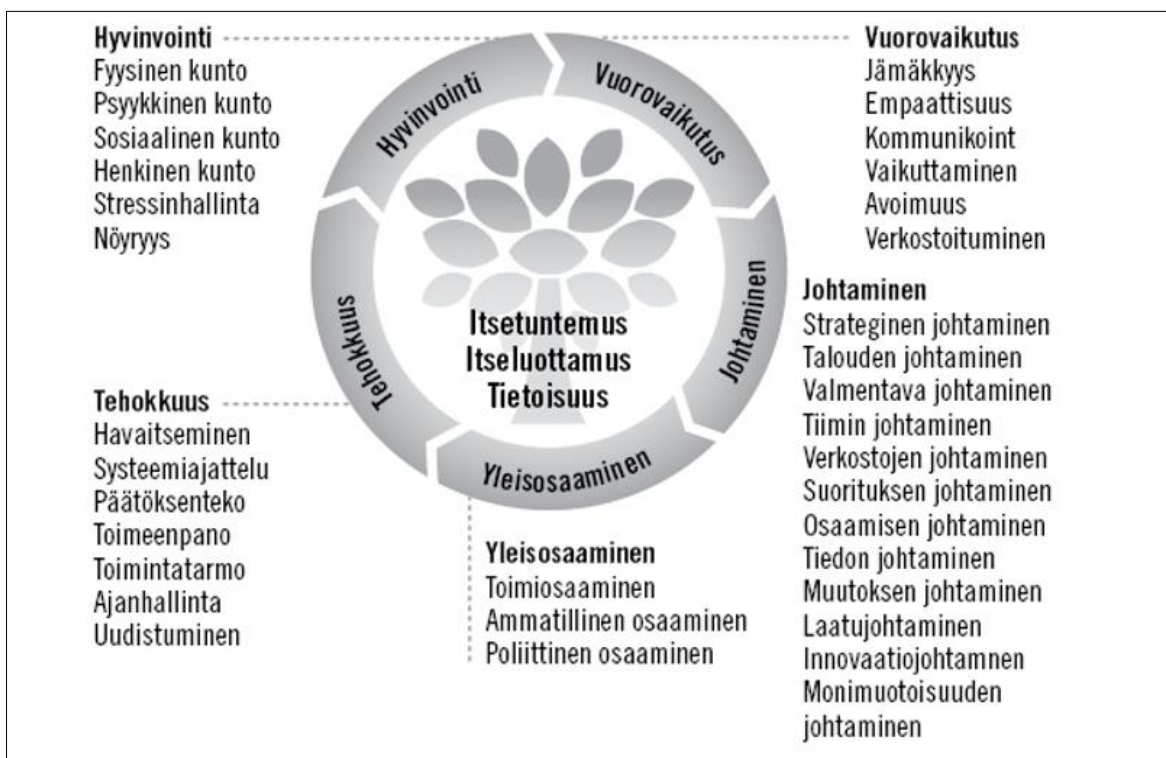
Strategia sekoitetaan ajoittain operatiiviseen tehokkuuteen. Operatiivisella tehokkuudella pyritään kasvattamaan toiminnan tehokkuutta, tuottavuutta, laatua ja nopeutta käytännön toimenpiteillä. Strategian ero operatiiviseen tehokkuuteen on tärkeää ymmärtää. Porterin (1996, 2) mukaan operatiivinen tehokkuus (engl. operational effectiveness) ei ole sama asia, kuin strategia. Operatiivisen tehokkuuden ja strategian erojen ymmärtämättömyys aiheuttaa useasti ongelmia yrityksissä. (Porter 1996, 2.)

Operatiivinen tehokkuus on kaikissa yrityksissä välttämätöntä, mutta yksin se ei ole riittävä. Tavoiteltaessa ainoastaan korkeampaa tuottavuutta, laatua ja nopeutta, toiminnanohjaukselliset työkalut sekä menetelmät lisääntyvät merkittävästi. Yrityksillä on usein haasteita kääntää operatiivisen toiminnan tehokkuuden kasvua suoraan tuotoiksi. Usein operatiiviseen tehokkuuteen perustuvassa toiminnassa tehdään samoja asioita samalla tavalla kuin kilpailijat, mutta paremmin ja tehokkaammin. Strategisesta näkökulmasta erona on se, että toiminnassa tehdään samoja asioita kuin kilpailijat, mutta erilaisilla tavoilla. (Porter 1996, 2-3.)

2.2 Strateginen johtaminen

Johtaminen tulisi nähdä organisaatioissa tärkeimpänä menestystekijänä ja osana organisaation ydinosaamista. Hyvällä johtamisella pidetään huolta henkilöstön osaamisesta ja sitoutumisesta. (Sydänmaalakka 2015, 5.5.) Organisaatioiden toimintaympäristö on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi. Johtajilta vaaditaan osaamista ristiriitaisissa sekä nopeasti muuttuvassa, kaottisessa ja hajautuneessa organisaatiossa. Tärkeäksi menestystekijäksi nousee oman toimintakyvyn säilyttäminen kaaoksen keskellä. Yleinen johtamisaaminen voidaan havainnollistaa johtajuuden osaamispuun kautta, jossa osaaminen on

jaettu viiteen osa-alueeseen sekä sisäisiin voimavaroihin. (Sydänmaalakka 2015, 5.1-5.3.) Johtajuuden osaamispuu on havainnollistettu alla kuviossa 1.



KUVIO 1. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaalakka 2015, 5.3)

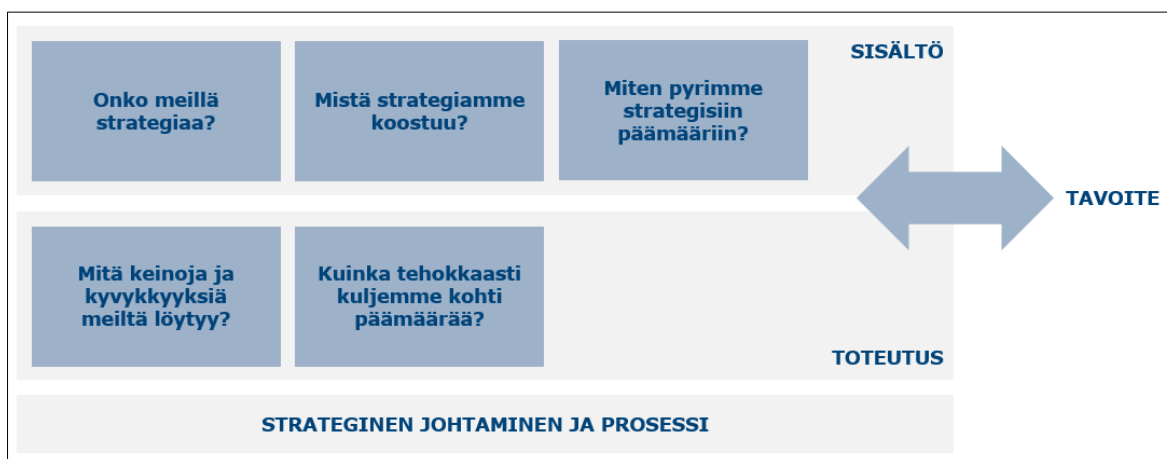
Johtajuuden osaamispuun yhtenä osa-alueena on strateginen johtaminen. Strateginen johtaminen on toimintaa, joka mahdollistaa menestymisen pitkällä aikavälillä kuten kuukausien, vuosien tai vuosikymmenten ajalla, operatiivisen johtamisen keskittyessä lyhyen aikavälin toimintaan (Vuorinen 2013, 15). Strategisella johtamisella tässä luvussa käsitellään sitä toimintaa, joka määrittää strategian suunnan ja strategisen ajattelun perusteet. Vuorinen (2014, 75) huomauttaa, että strategisen johtamisen käsitteistön laajuuden takia on vaikea määrittää, mitä strategisella johtamisella tiivistettynä tarkoitetaan.

Strategiaa ja johdonmukaista strategista johtamista tarvitaan organisaatioissa, jotta yritys ei joudu niin sanottuun strategisen ajautumisen tilaan. Kyse on prosessista, jossa organisaatio monien pienien yksittäisten päätösten kautta ajautuu umpikujiin, joiden korjaaminen vaatii suuria muutoshankkeita. Joskus umpikujaan päädytään useiden toimijoiden ketjuuntuneiden päätösten takia. Yksittäiset päätökset voivat olla hyviä, mutta kasautuessaan ja siiloutuessaan ne voivat saada aikaan huonoja lopputuloksia. Strategista ajautumista pidetään pääsääntöisesti kielteisenä ilmiönä, koska johdolle voi olla vaikeaa todeta, että kehitys ei ole hallinnassa. Toisaalta satunnainen ajautuminen voi johtaa myös suunniteltua parempaan lopputulokseen. (Temmes & Välikangas 2010, 9-10; 32-33)

Strateginen johtaminen ei välttämättä ole käytännössä sellaista kuin alan tuorein teoreettinen kirjallisuus sitä kuvailee. Strategiatyön voidaan katsoa olevan tulevaisuudessa erityisesti joustavampaa, monipuolisempaa ja avoimempaa kuin mitä se on aikaisemmin ollut. Tämä tarkoittaa esimerkiksi monipuolisempaa erilaisten menetelmien hyödyntämistä ja sidosryhmien osallistamista. (Vuorinen 2014, 81.)

Strategisen johtamisen käytännöt ja käsitteet, kuten strategiakäsite kokonaisuudessaan, ovat muuttuneet vuosikymmenten kuluessa. Käytäntöjen voidaan katsoa muuttuneen ylhäältä johdetusta pitkän tähtäimen ylitason strategisesta suunnittelusta eri vaiheiden kautta niin sanottuun strategiseen vuorovaikutusjohtamiseen. Strateginen vuorovaikutusjohtaminen perustuu monimutkaistuvien vuorovaikutussuhteiden johtamiseen. Näillä vuorovaikutussuhteilla tarkoitetaan sekä organisaation sisäisiä sidosryhmiä ja osaamista (esimerkiksi yrityksen työntekijät) että ulkoisia verkostoja (esimerkiksi kumppanit ja kilpailijat). (Kamensky 2014, 26-30.)

Strategista johtamista voidaan kuvata esimerkiksi kuviossa 2 havainnollistetulla tavalla, joka osoittaa strategisen mittaamisen kohdealueita. Kuvion yläosassa oleva sisältö vastaa kysymykseen *teemmekö oikeita asioita* ja toteutusta koskeva alaosa vastaa kysymykseen *teemmekö asioita oikein*. Yksinkertaistettuna nämä kaksi eri osa-aluetta muodostavat strategiatyön ketjun strategian sisällön määrittelystä aina sen toimeenpanoon asti. Kolmas elementti on se, kuinka edellä mainitut strategian sisältö ja strategian toteutus käytännössä tehdään. (Ylisirniö 2011, 32.)



KUVIO 2. Strategisen mittaamisen kohdealueet (mukaillen Ylisirniö 2011, 32)

Organisaatiot toimivat usein kahden perusolettamuksen mukaan. Ensimmäinen oletus on, että organisaatioiden strategia on muodostettava markkinarajojen ja toimialan olosuhteiden pohjalta. Toinen perusolettamus on, että strategian tulee keskittyä erilaistumiseen tai kustannusten vähentämiseen. Nämä perusolettamukset johtajat siihen, että strategia nähdään kompromissien tekona arvon ja kustannusten välillä. Organisaatioiden on kuitenkin

mahdollista luoda strategioita, joissa ei tarvitse tyytyä kompromisseihin. (Kim & Mauborgne 2017, 27.)

Strategista johtamista käsittelevä kirjallisuus voidaan jakaa Vuorisen (2014) mukaan kahteen lähtökohdiltaan erilaiseen koulukuntaan. Ensimmäinen lähestymistapa uskoo yrityksen menestyksen perustuvan yrityksen ulkoisten asioiden tarkasteluun ja toiminnan sovitamiseen niihin sopivaksi. Tällaista lähestymistapaa voidaan kutsua toimialalähtöiseksi ajatteluksi. (Vuorinen 2014, 77.) Kriittikinä voidaan esittää, että toimialalähtöinen ajattelu ohjaa organisaatioita toimialan parhaiden käytäntöjen soveltamiseen. Tämä estää organisaatioita näkemästä uusia liiketoiminnan ja markkinan mahdollisuuksia. (Kim & Mauborgne 2017, 36.)

Toinen strategista johtamista käsittelevä lähestymistapa taas uskoo menestyksen olevan kiinni yrityksen sisäisistä asioista eli resursseista. Tällöin yrityksen menestystä voisi selittää yrityksen sisäisen toiminnan erinomaisuus eikä niinkään esimerkiksi ulkoisiin tekijöihin, kuten markkinatilanteeseen, reagoiminen. Tällainen lähestymistapa voidaan nimetä resurssi-perustaiseksi ajatteluksi. (Vuorinen 2014, 77.) Kim & Mauborgne (2017) nostavat kirjassaan esille näkökulman, jonka mukaan markkinoilla on kahdenlaisia meriä: punaisia ja sinisiä. Punaiset meret ovat sellaisia kilpailtuja toimintaympäristöjä, joissa useimmat toimialan yritykset toimivat. Siniset meret ovat sellaisia toimialoja ja markkinoita, joita ei ole vielä luotu, ja joista voidaan siten saada uusia voittoja ja kasvua. Näin voidaan erotella toimintamalli, joka kohdistuu markkinoista kilpailemisen sijaan markkinatilaa luoviin toimenpiteisiin. Toimintamallia nimitetään sinisen meren strategiaksi. (Kim & Mauborgne 2017, 32.) Eroavia näkemyksiä on kuvattu alla taulukossa 1 mukaillen Vuorisen (2014) näkemystä.

Strategianäkemys	Kuvaus näkemyksestä
Toimialalähtöinen ajattelu	Yrityksen menestys on kiinni toiminnan sovittamisesta ulkoiseen toimintaympäristöön sopivaksi
Resurssiperustainen ajattelu	Yrityksen menestys on kiinni yrityksen sisäisistä resursseista ja kyvykkyyksistä

TAULUKKO 1. Strategisen johtamisen eri koulukunnat (mukaillen Vuorinen 2014, 77)

Useimmat organisaatiot ovat kilpailijaloukussa, teettävät benchmark-vertailuja kilpailijoistaan ja keskittyvät liikaa voittamaan kilpailijat saavuttaakseen kilpailuetua. Strategiseen johtamiseen liitetäänkin usein vahvasti kilpailuedun rakentaminen. Keskittymällä sokeasti kilpailuedun rakentamiseen ajaudutaan helposti tilanteeseen, jossa imitoidaan markkinoita ja kilpailijoita. Organisaatiot ryhtyvät helposti seuraamaan kilpailijoidensa toimintaa ja pyrkivät

vain tekemään saman kilpailijoitaan paremmin. Tämä ajattelumalli kaventaa organisaation omaa näkökulmaa ja innovointi unohtuu kilpailun taakse. (Mauborgne & Kim 2017, 81-82.)

Ulkoisten trendien huomioiminen tulisi ottaa osaksi strategista johtamista. Ulkoiset trendit, kuten uudet saatavilla olevat teknologiat, vaikuttavat jokaiseen toimialaan viimeistään pidemmällä aikavälillä. Trendien vaikutuksissa yritysten liiketoimintaan tulisi keskittyä asiakkaan odotuksiin. Usein trendien tarkastelussa keskitytään liikaa oman toiminnan mukauttamiseen huomioimatta muutoksia asiakastarpeissa. (Mauborgne & Kim 2017, 251.)

Kuten edellä on kuvattu, johtaminen ja strateginen johtaminen vaativat laaja-alaista näkemystä. Vartiainen & Raisio (2020, 4) kuvaavat monimutkaista johtamista kompleksisuusajattelun käsitteellä. Kompleksisuusajattelu auttaa hahmottamaan ja tulkitsemaan organisaatioissa esiintyviä tilanteita, joiden ymmärtäminen on aikaisemmin ollut haasteellista. Kompleksisuusajattelu on kokonaisvaltaista ja se huomioi toisiinsa kietoutuneet ihmiset, toimintatavat sekä asiat. Organisaatioiden jäsenten onkin keskityttävä kokonaisuuksiin yksittäisten ongelmien tai toimenpiteiden sijaan. (Vartiainen & Raisio 2020, 4.)

Kompleksisuusteoriaan kytkeytyy vahvasti pirullisten ongelmien käsite. Pirulliset ongelmat ovat dynaamisia, monitulkintaisia ja kompleksisia kokonaisuuksia. Pirullisia ongelmia ratkottaessa syntyy usein uusia ongelmia. (Vartiainen & Raisio 2020, 9.) Pirullisille ongelmille tyypillistä on, että ongelmiin ei ole oikeita ratkaisuja ja niitä yritetään ratkoa yhä uudelleen. Ongelman ratkaisuun liittyy vahvasti ongelman määrittelyn prosessi yksittäisen ongelman ratkaisun sijaan. Pirullisia ongelmia käsiteltäessä opitaankin usein ymmärtämään ongelman sisältöä ja ratkaisuvaihtoehtoja laajasti. Pirulliset ongelmat ovatkin usein jatkuvan suunnittelun ja kehittämisen kohteina. (Vartiainen & Raisio 2020, 41-44.)

Pirullisten ongelmien vastakohtana pidetään kesyjä ongelmia. Kesyt ongelmat ovat ratkaistavissa ja ratkaisun oikeellisuus on testattavissa. Kesyille ongelmille tyypillistä on perinteinen ongelmanratkaisuprosessi. Tällaisia ongelmia voidaan ratkoa yhä uudelleen, kunnes päästään oikeaan ratkaisuun. (Vartiainen & Raisio 2020, 42.) Voidaan tulkita, että myös strategiseen johtamiseen liittyy edellä kuvattuja ongelmia. Käytännössä ongelmat saattavat liittyä ihmisten toimintaan ja ihmisten johtamiseen. Seuraavassa luvussa on käsitelty psykologian osuutta strategisessa johtamisessa.

2.3 Psykologia osana strategista johtamista

Perinteisessä strategisessa johtamisessa analyttinen suunnitteleminen ja johtaminen on ollut keskeistä. Kuten yleisesti strategian johtamisessa, erityisesti digitalisaation myötä strategisen johtamisen keskiöön on noussut vahvemmin ihmisten, työntekijöiden ja asiakkaiden

ymmärtäminen. Erityisesti asiakaskokemuksen ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on korostunut. (Hämäläinen ym. 2016, 62.)

Humaanisuus ja psykologinen ymmärrys on tärkeässä roolissa strategian onnistumisessa. Monet organisaatioiden muutos-, luovuus- ja innovointihankkeet epäonnistuvat, kun humanisuutta ja psykologista näkökulmaa ei ole huomioitu. Humanisuuden ja psykologian huomioimisen avulla myös strategiaprosessissa pystytään luomaan luottamusta ja arvostusta, jolloin henkilöstö on sitoutuneempi ja avarakatseisempi strategiaprosessin eri vaiheissa. (Mauborgne & Kim 2017, 90.)

Henkilöstökokemuksen merkitys organisaatioiden menestykselle on kasvanut viime vuosina. Henkilöstön toiveiden ja tarpeiden ymmärtämisen merkitys on samalla kasvanut johtamisessa. Tyytyväiset työntekijät luovat parempaa asiakastytyvyyttä ja parempi asiakastytyvyys lisää henkilöstön sitoutuneisuutta. (Hämäläinen ym. 2016, 153-154.)

Humaanisuutta pystytään rakentamaan pilkkomalla strategian toimeenpanoa vaiheisiin. Tällöin muutokset eivät tunnu ylitsepääsemättömiltä. Ihmisille täytyy lisäksi antaa muutoksessa mahdollisuus oivaltaa itse muutostarpeita. Jos toimenpiteet tulevat annettuina, niin vastaanotto on helposti negatiivinen, jos sitä verrataan omakohtaiseen oivaltamiseen. Ihmisten alkaessa näkemään ja tuntemaan muutostarpeet, helpottuu muutoksen tekeminen laajemmin organisaatiossa. (Mauborgne & Kim 2017, 92-95.)

Strategiaprosessissa humanisuus voidaan huomioida selkeästi kolmella eri tavalla. Näitä kolmea tapaa on havainnollistettu alla kuviossa 3.



KUVIO 3. Humanisuus strategiatyössä (mukaillen Mauborgne & Kim 2017, 95-96)

Osallistuttamalla ihmiset aktiivisesti strategisten päätösten tekoon, annetaan heille mahdollisuus antaa oma panoksensa ja haastaa toistensa ideat sekä ajatukset. Osallistuttaminen viestittää ihmisille kunnioitusta ja auttaa rakentamaan kollektiivista strategianäkemyksiä. Strategisten linjausten ja päätösten perustelu nousee toisena tärkeänä asiana esille. Strategisten päätösten ja prosessin eri vaiheiden perustelemisella vakuutetaan ihmisille, että heidän mielipiteensä on huomioitu. Viimeisenä tapana on tärkeää huomioida selkeiden odotusten asettaminen. Odotusten asettaminen ja avaaminen selkeyttää prosessin eri vaiheita ja vastuita, mikä luo turvallisuuden tunnetta ja ihmiset kokevat tulleen huomioiduksi. (Mauborgne & Kim 2017, 95-96.)

2.4 Digitaalinen strategia

Strategiaa ja strategista johtamista on tärkeää käsitellä myös digitaalisen strategian näkökulmasta, jonka tärkeyttä esimerkiksi Ross ym. (2017, 7) alleviivaavat tutkimuksessaan organisaatioiden digitaalisista strategioista. Useimmat organisaatiot riippumatta toimialasta ovat nykyään riippuvaisia tietojärjestelmistä ja tietotekniikasta. Digitalisaatio on muuttanut vahvasti monta toimialaa, kuten media-, teleoperaattori- ja rahoitusalan. Erityisesti näiden toimialojen yritysten menestyminen on riippuvainen vahvasti tietojärjestelmien ja tietotekniikan tehokkaasta hyödyntämisestä. (Peppard & Ward 2016, 1.)

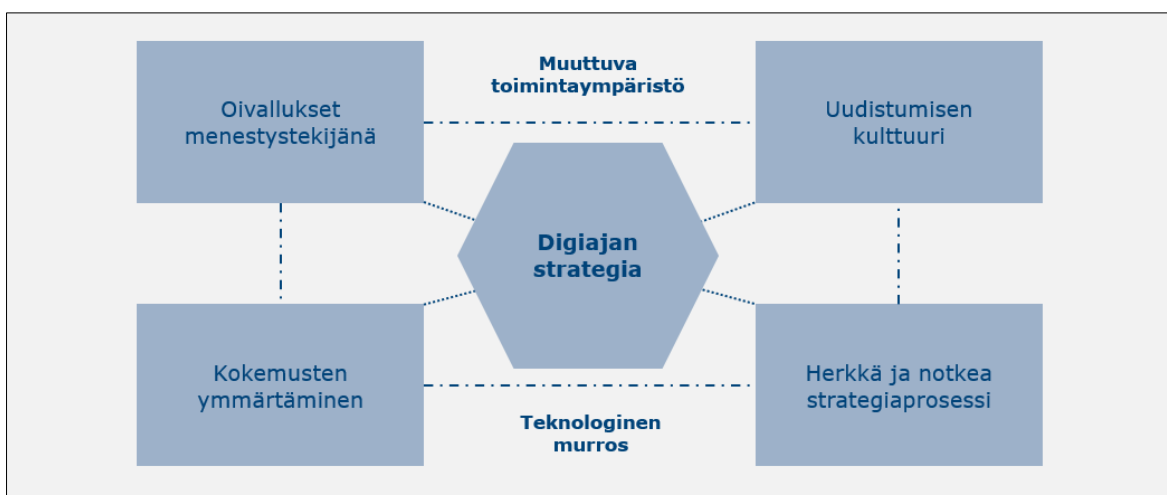
Puhuttaessa digitaalisesta strategiasta on tarpeen luoda käsitys digitalisaatiosta. Käsite on yksinkertainen mutta vaikeasti määritettävä. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n (2019) mukaan digitalisaatiossa on kyse organisaatiokulttuurista ja sen muutoksesta. Organisaatiokulttuurin puutteet ovat tärkein este yritysten menestymiselle digitaalisessa maailmassa. Toimiva digitaalinen organisaatiokulttuuri edellyttää, että johtajat kyseenalaistavat vanhat toimintatavat ja luovat digitalisaatiolle oikeanlaiset puitteet. Lisäksi onnistuminen edellyttää, että työntekijöillä on pääsy tarvittavaan tietoon, tietotekniikkaan ja osaamiseen, ja että uusia ratkaisuja voidaan kokeilla turvallisilla mielin. (TIEKE 2019.)

Käsittelyyn nousee myös digitaalisen transformaation käsite. Digitaalisella transformaatiolla viitataan organisaation toimintatapojen muuttumiseen digitaalisessa toimintaympäristössä. Organisaatioiden ja yritysten digitaalisuus liittyy useisiin eri prosesseihin. Digitaaliseen transformaatioon ryhdyttäessä on tarpeellista ymmärtää mistä koko ilmiössä on kyse, eli luoda digitaalinen strategia, kartoittaa erilaisia digitaalisia työkaluja, joilla viedä transformaatiota eteenpäin, sekä ottaa haltuunsa transformaation johtaminen. (Pirkkamaa 2020.)

Organisaation digitaalisen transformaation tarkoituksena on hyödyntää digitaalisia teknologioita yrityksen eri alueiden, kuten tuottavuuden, tehokkuuden ja innovoinnin parantamiseen. Digitaalisella strategialla määritetään teknologioiden hyödyntäminen organisaation

tulevaisuuden menestyksen mahdollistamiseksi. Eikä välttämättä riitä, että yrityksen olemassa olevaa strategiaa pelkästään päivitetään digitaalista transformaatiota ajatellen, vaan tarvitaan mahdollisesti oma digitaalisen transformaation strategia, joka määrittelee mm. miten eri teknologioita, tullaan hyödyntämään eri prosesseissa. (Hess ym. 2016, 124.)

Digitalisaatio on muuttanut vahvasti ajattelu- ja toimintatapojamme (Hämäläinen ym. 2016, 29). Yritysten liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopealla syklillä kehittyvien teknologioiden ja digitalisoitumisen takia. Digimurros on vaikuttanut vahvasti yritysten toimintaan muuttaen aikaisempia kilpailukenttiä, toimialojen rakenteita, kuluttajien käyttäytymistä, työmarkkinoita ja työelämää. Digitaalista strategiaa muodostaessa tulisikin huomioida nämä tekijät ja niiden vaikutukset digiajan strategiaan. (Hämäläinen ym. 2016, 13-14.) Alla kuviossa 4 on havainnollistettu digiajan strategian menestystekijöitä. Kuviossa viitataan vahvasti uudistumiseen ja vahvassa muutoksessa olevaan toimintaympäristöön.



KUVIO 4. Digiajan menestystekijät (mukaillen Hämäläinen ym. 2016, 17)

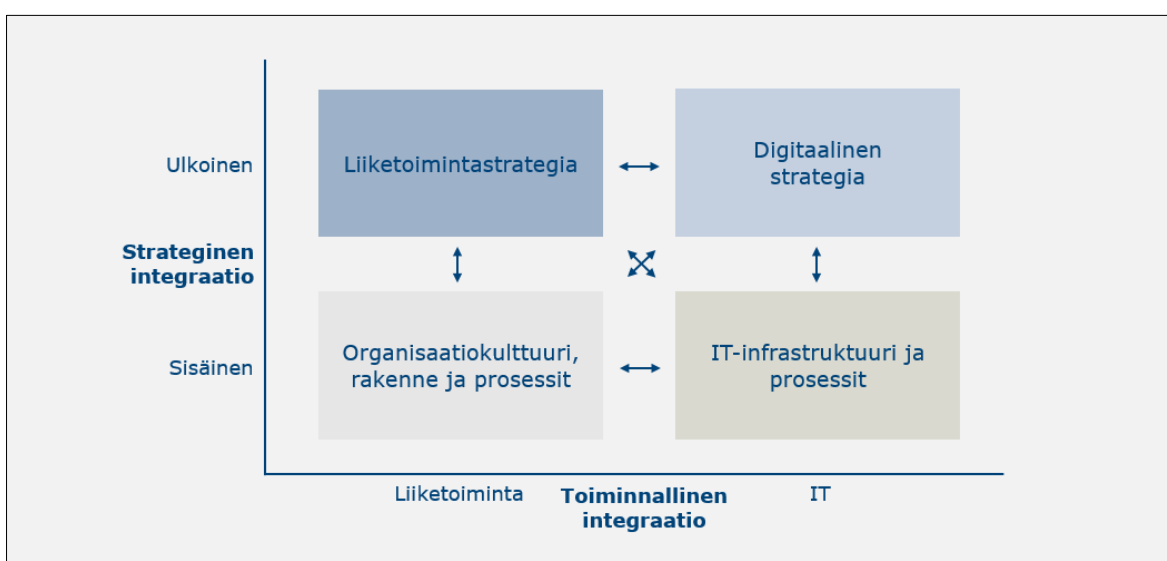
Digitaalisessa toimintaympäristössä onnistuminen edellyttää ymmärrystä, miten yrityksissä luodaan arvoa digitaalisen teknologian avulla. Menestyäkseen yritysten on tunnistettava ja ennakoitava teknologian mahdollistama muutos, arvioitava sen potentiaalinen vaikutus ja uudelleenajatteltava strategia, yrityksen toimintamallit ja liiketoiminnan ydinprosessit. (Gurbaxani & Dunkle 2019, 210.)

Onnistuneeseen ja kilpailuasetelman säilyttävään yrityksen digitaaliseen transformatioon Gurbaxani & Dunkle (2019, 211) ehdottavat kuuden eri ulottuvuuden sisältävää viitekehystä, jossa huomioidaan yrityksen strateginen visio, vision ja sen edellyttämien investointien kohdistaminen digitaaliseen transformatioon, yrityskulttuurin soveltuvuus innovointiin, yrityksen henkisen pääoman ja tietotaidon taso, digitaalisen kyvykkyyden ja lahjakkuuden vahvuus ja yrityksen digitaalisten teknologioiden käyttö.

Digitaalisen murroksen myötä yritysten strategiaprosessi ja strategiatyö ovat muuttuneet. Strategiset valinnat tehdään yhä useammin nykyisten yhteistyösuhteiden ja ekosysteemien pohjalta, joissa yritykset toimivat. Yhteistyösuhteiden hallitsemisesta ja johtamisesta on tullut entistä tärkeämpää yrityksille. Strategiatyön aikajänne on lisäksi muuttunut nopeammaksi ja reagoinnin nopeus on korostunut toimintaympäristöjen nopeasti muuttuessa. (Hämäläinen ym. 2016, 15-16.)

Laatimalla digitaalisen strategian organisaatiot pyrkivät tunnistamaan mahdollisuuksia hyödyntää tietotekniikkaa ja tietojärjestelmiä omassa liiketoiminnassaan. Ross ym. (2016, 7-8) toteavat, että ennen toimenpiteisiin ryhtymistä yritysjohtajien tulee luoda digitaalinen strategia, joka luo suunnan teknologiselle kehitykselle sekä mahdollistaa teknologiahankkeiden johtamisen ja mittaamisen. Strategiassa on kysymys valinnoista. Organisaation tulee päättää mitä tehdään ja erityisesti mitä ei tehdä (Hämäläinen ym. 2016, 74). Digitaalisessa strategiassa otetaan huomioon tarvittavat resurssit ja kyvykkyydet mahdollisuuksien toteuttamiseen. Strategiassa määritetään lopuksi toimenpiteet, joilla mahdollisuudet voidaan saavuttaa. Mahdollisuuksien, joihin halutaan panostaa, tulee tukea vahvasti organisaation liiketoimintaa. (Peppard & Ward 2016, 29.)

Digitaalinen strategia voidaan nähdä organisaation liiketoimintastrategiasta, tietojärjestelmä- ja IT-strategiasta johdettuna yhdistelmänä. Tietotekniikkastrategia (IT-strategia) ottaa kantaa teknologioihin, infrastruktuuriin ja näihin liittyvään erikoisosaamiseen. Tietojärjestelmästrategiassa huomioidaan ja otetaan kantaa organisaation tietojärjestelmiin ja sovelluksiin. (Peppard & Ward 2016, 29.) Digitaalisen strategian yhteyttä organisaation muihin toimintoihin ja strategioihin on havainnollistettu kuviossa 5.



KUVIO 5. Digitaalisen strategian yhteys organisaation muihin toimintoihin ja strategioihin (mukaillen Peppard & Ward 2016, 36)

Digitaalinen strategia on vahvasti yhteydessä ja huomioi organisaation liiketoimintastrategian, organisaation infrastruktuurin ja prosessit sekä IT infrastruktuurin ja prosessit. Digitaalista strategiaa luodessa tuleekin huomioida organisaation muut toiminnot ja strategiat. (Peppard & Ward 2016, 37.) Digitaalisessa strategiassa on tärkeää tunnistaa organisaation eri tasojen kannalta merkitykselliset digitaaliset ratkaisut (Ross ym. 2017, 9).

Digitaalisen strategian tulisi keskittyä vahvasti joko asiakkaan sitouttamiseen tai digitalisointeihin ratkaisuihin, mutta ei kuitenkaan molempiin. Yritykselle sopiva digistrategia tulisi valita yrityksen olemassa olevien resurssien ja kyvykkyyksien mukaan. (Ross ym. 2017, 7-8.) Kehitettäessä uusia teknologisia palveluita on huomioitava asiakkaan tarvitsema kokonaisratkaisu osana organisaation sen hetkistä tuote- tai palvelutarjoamaa. Kun asiakkaan tarvitsema kokonaisratkaisu ymmärretään, niin teknologiapalveluilla saadaan tuotettua entistä suurempaa arvoa. (Mauborgne & Kim, 244-245.)

Asiakkaan sitouttamiseen perustavassa strategiassa pyritään luomaan ylivertainen ja persoonallinen asiakaskokemus, joka johtaa asiakasuskollisuuteen. Hyödyntääkseen tätä strategiamallia organisaatiolta vaaditaan syvää asiakkaan ymmärtämistä ja tarpeiden tunnistamista. Tärkeässä roolissa tässä strategiassa ovat digitaaliset kanavat, jotka vahvistavat vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä. Data-analytiikalla avulla tunnistetaan ja enustetaan asiakkaiden tarpeita ennen niiden syntymistä. Data-analytiikka on tärkeässä roolissa asiakasymmärryksen kasvattamisessa. (Ross ym. 2017, 7-8.)

Digitaalisiin ratkaisuihin perustuvassa strategiassa asiakkaille tuotetaan lisäarvoa tuovia digitaalisia tuotteita ja palveluita. Monipuoliset tuotteet ja palvelut integroidaan sovellukseksi, joka ratkaisee asiakkaiden ongelmia ja tuo lisäarvoa koko tuotteiden ja palveluiden elinkaaren ajalle. Digitalisaation myötä trendinä on ollut siirtymä transaktioperusteisesta myynnistä jatkuvaa liikevaihtoa tuottaviin tilauksiin. Tämä muutos on nähtävissä monissa nykypäivän digitaalisissa palveluissa, joiden käyttö perustuu kuukausimaksuun. (Ross ym. 2017, 7-8.)

Digitaalisen strategian tulisi hyödyntää saatavilla olevia teknologioita ja mahdollisuuksia. On silti huomioitava, että strategisesti päähuomion ei tulisi olla teknisessä ylivertaisuudessa vaan siinä, miten teknologian avulla voidaan tuottaa kaupallista hyötyä. Asiakkaat ostavat tuotteita, joiden tekniset ominaisuudet on pystytty yhdistämään ostajan tuotteesta saamaan arvoon ja kokemuksiin. Näin ollen taustalla olevien teknologisten innovaatioiden vaikutus jää toissijaiseksi. (Mauborgne & Kim 2017, 63-64.)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä digitaalisen strategian johtaminen vaatii ketterää strategiaprosessia. Ketterässä strategiaprosessissa strategia nähdään tyypillisesti tekemisenä. Strateginen ajattelu ja toimeenpano lomittuvat toisiinsa. Kun uusia

mahdollisuuksia havaitaan, niihin tartutaan nopeasti, eikä yrityksen johtamisen vuosikellon mukaan. (Hämäläinen ym. 2016, 176-177)

Teknologioiden ja digitalisaation kasvaessa yritykset kohtaavat uusia haasteita toiminnan muuttuessa. Uutena trendinä yritykset ovat alkaneet palkkaamaan digijohtajia (engl. CDO, Chief Digital Officer) panostaakseen toiminnan digitalisoimiseen ja vahvistamaan yrityksen kilpailukykyä digitaalisessa maailmassa. (Hein 2013.) Hämäläinen ym. (2016, 202) mukaan digiaikana menestyneillä johtajilla on yhteisiä piirteitä. Tunnistetut piirteet on tiivistetty alla taulukossa 2.

Tunnistettavat piirteet	Kuvaus
Elinikäisiä oppijoita	Halua ja valmiuksia oppia uusia asioita ja tilanteita.
Poikkifunktionaalinen yhteistyö	Kyky rakentaa ja ylläpitää eri toimintojen välistä yhteistyötä.
Asiakaslähtöisten projektien läpivieminen	Aikaansaamisen energiaa ja toimeenpanokykyä.
Oman organisaation liiketoiminnan tuntemus	Kokonaisvaltainen ymmärrys oman organisaation liiketoiminnasta.
Tunneäly	Omien ja muiden tunnetilojen havainnointi sekä hallitseminen.
Luotettavuus	Herättää luottamusta muissa ja ihmiset haluavat työskennellä hänelle.
Henkilökohtainen visio tai tavoite	Henkilökohtainen visio tai tavoite, joka menee työnantajan intressejä pidemmälle. Usein tämä liittyy loppukäyttäjään tai asiakkaisiin.
Laaja ystävien, mentoreiden ja suojattien verkosto	Sosiaalisten suhteiden laajuus ja laatu, jotka ovat vastavuoroisia.

TAULUKKO 2. Menestyneiden digijohtajien tunnistettuja piirteitä (mukaiillen Hämäläinen ym. 2016, 202)

Digitaalisesta strategiasta vastaavien johtajien tulisi kehittää organisaation digitaalista transformaatiota siten, että tavoitteet yhteensopivia organisaation digitaalisten kyvykkyyksien kanssa. Digijohtajien tulisi perehdyttää työntekijät paremmin digitalisaatioon ja sen vaikutuksiin ja muutoksiin työympäristössä. Lisäksi heidän tulisi kehittää digitaalista kulttuuria ja keskittyä yksilöiden digitaalisiin kyvykkyyksiin hyödyntääkseen digitaalisia innovaatioita organisaation liiketoimintaprosesseissa. (Nasiri ym. 2020.)

2.5 Strategiatyö ja strategiaprosessi

Strateginen johtaminen toteutuu käytännön strategiatyön ja strategiaprosessin kautta. Strategiatyöllä ja strategiaprosessilla tarkoitetaan laajasti strategian muodostamiseen liittyviä toimenpiteitä eli sitä, miten strategia luodaan. Strategiatyöhön liittyy paljon erilaisia näkemyksiä, mikä mahdollistaa monipuolisen ja vaihteleviin tilanteisiin soveltuvan strategiatyön

(Vuorinen 2013, 19). Strategiaprosessilla tarkoitetaan organisaation strategian laatimista, toteuttamista ja uudistamista koskevia käytäntöjä. Prosessi on perinteisesti syklistä ja vuosittain tai neljännesvuosittain toistuvaa. Strategiaprosessi pitää useasti sisällään toiminnan analysointiin, suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin liittyviä toimenpiteitä. (Mantere ym. 2006, 31.)

Strategiatyö on pitkän historiansa takia myös muuttunut vuosien, vuosikymmenten ja vuosisatojen aikana. Vuorinen (2013, 20) nostaa tämän asian humoristisella tavalla esille viitaten siihen, että kauan sitten ihmisten motivointi ei vaatinut nykyisen kaltaisia osallistavia kick-off- ja workshop-tilaisuuksia, jotka ovat normaaleja käytäntöjä nykypäivän toimintaympäristössä:

Yksinkertaisimmillaan strategiatyö, tai ylipäättään johtaminen ja organisaatioiden toiminta on perustunut siihen, että heimon on ollut pakko nuijia kilpaileva heimo hengiltä, jotta se itse säilyisi hengissä. [...] Motivaation syntymiseen ei takuulla tarvittu kick-off-tilaisuuksia. (Vuorinen 2013, 20.)

Strategiaprosessin kuvaaminen ja kuvauksen avoin hyödyntäminen on tärkeää. Ihmisten osallistamiseen ja strategiaprosessin läpinäkyvyyteen viittaavat myös Mantere ym. (2006) kirjassaan mainitsemalla, että strategiaprosessin käytännöt jäävät useasti vain johtoryhmän tasolle, vaikka strategiaprosessi tulisi tehdä näkyväksi muullekin organisaatiolle. Prosessin eri vaiheet tulisi liittää organisaation arjessa näkyviin käytäntöihin, eikä vain ylätasolle. Strategiaprosessin eri vaiheisiin osallistuvat toimijat on hyvä määritellä. Prosessikuvaus ei ole vain johdon työkalu vaan laajemmin koko organisaation. Työntekijät eivät välttämättä tiedä osallistuvansa strategiaprosessiin, jos konkreettisia käytäntöjä, kuten haastatteluja, tiedotustilaisuuksia ja henkilöstökokouksia ei ole liitetty selkeästi strategiaprosessiin. (Mantere ym. 2006, 31-32.)

Avoimen strategiaprosessin lisäksi myös yhteisen kielen muodostaminen on perusedellytys yhteisen strategisen ymmärryksen muodostumiselle. Yritysjohdon tulisi osana strategiatyötä nykyistä huolellisemmin selvittää, mitä strategia heidän organisaatiossaan tarkoittaa. Näin varmistetaan strategian ymmärrys koko organisaation tasolla. (Kamensky 2014, 32.)

Strategian muodostamisessa ja hahmottamisessa erilaisista strategiakanvaaseista on hyötyä. Strategiakanvaasit ovat visuaalisia työkaluja, jotka auttavat hahmottamaan strategiaan liittyviä osakokonaisuuksia. Kanvaaseissa voidaan kuvata esimerkiksi strategisia kilpailutekijöitä, oman yrityksen ja kilpailijoiden strategisia profiileja tai markkinoiden odotuksia. Kanvaasit toimivat strategiaprosessissa keskustelujen apuvälineenä organisaation sisällä ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Mauborgne & Kim 2017, 153.)

Strategian luomiselle asetetaan usein väljät puitteet, joissa hyväksytään erilaiset strategiset näkemykset. Tällä tavoin vakiintuneissa organisaatioissa pystytään paremmin välttämään sisäistä politikointia ja avainhenkilöiden pelkoa. (Mauborgne & Kim 2017, 55.) Toisaalta strategiatyössä on tärkeää keskittyä olennaiseen. Tämä edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä tietoisia valintoja eri vaihtoehtojen välillä. Kamensky (2014, 41) painottaa strategiatyössä priorisoinnin tärkeyttä. Osana strategiatyötä joudutaan sanomaan ”ei” myös monille hyvillä asioille, mikäli ne eivät palvele kokonaisuutta. Hyvä strategiatyö edellyttää rohkeutta priorisoida asioita riittävän pitkälle, ja tästä syystä liiallinen demokratia voi olla tuhoisaa strategiatyössä. (Kamensky 2014, 41.) Käytännön strategiatyön kannalta voi siten olla haastavaa yhdistää strategiatyön avoimuus ja suoraviivainen päätöksen teko sekä tarvittava priorisoinnin taso.

Kuten edellä todetaan, strategiassa on kysymys valinnoista. Tehdään valintoja siitä, mihin halutaan keskittyä; mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Erityisesti uusien digitaalisten palveluiden ja tuotteiden kehittämisen osalta tulee harkita, kuinka laajasti halutaan kehittää toimintaa. Osana valinnantekoprosessia tulisi pohtia organisaation kyvykkyksiä toteuttaa strategiaa. Kyvykkyksien puuttuessa tulee vahvistaa organisaation osaamista tai pohtia uudelleen mahdollisia strategisia vaihtoehtoja. (Hämäläinen ym. 2016, 75-78.) Oikeiden valintojen tekeminen strategiaprosessissa on lopputuloksen kannalta tärkeää. Strategiatyön aikana tehtävät analyysit muodostavat kivijalan, jonka päälle menestyksellinen liiketoiminta ja strategia rakentuu. (Kamensky 2014, 119.) Strategioiden kehittäminen aloitetaan usein toimintaympäristön analysoinnilla. Strategiaprosessin ensimmäisenä vaiheena tämän ratkaisun toimivuus riippuu toimialasta. Vaarana saattaa olla, että strategisia vaihtoehtoja pidetään rajallisina vallitsevan toimintaympäristön takia ja vaihtoehdot sidotaan toimialan vallitseviin olosuhteisiin. (Mauborgne & Kim 2017, 78-79.)

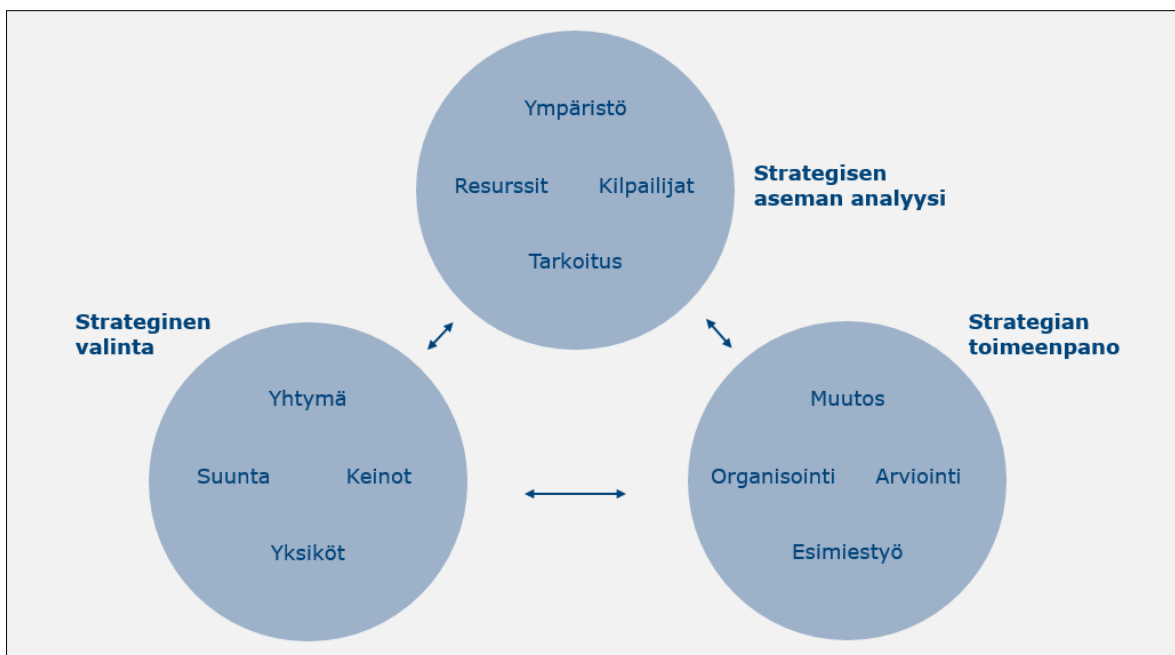
Strategiatyötä ja strategiaprosessia käsitteleviä määrittämiä löytyy kirjallisuudesta useita. Yleensä strategiatyö jaetaan eri vaiheisiin, ja karkein mahdollinen jako on perinteinen lineaarinen ajallinen vaiheisiin jakaminen. Tätä perinteistä lineaarisesti etenevää strategiaprosessia, joka sisältää kaikki strategiatyön olennaisimmat aihealueet, on havainnollistettu alla kuviossa 6. (Vuorinen 2013, 39-41.)



KUVIO 6. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi (mukaillen Vuorinen 2013, 41)

Perinteisen lineaarisen strategiaproessin ongelmana voidaan nähdä suunnittelun ja toimeenpanon erottelu täysin omiksi osakokonaisuuksiksi. Tämä johtaa siihen, että yksi porukka laatii strategiat ja antaa ne eteenpäin muille toimeenpantavaksi, mikä saattaa johtaa puutteelliseen strategian toimeenpanoon. (Mauborgne & Kim 2017, 39.)

Vuorinen (2013, 41-42) esittääkin lineaarisen strategiaproessin rinnalle myös jatkuvan strategisen johtamisen prosessin, joka perustuu kokonaisuuteen, jossa on tietyt vaiheet mutta jonka vaiheet eivät aina seuraa toisiaan kronologisessa järjestyksessä. Tämä ajattelumalli näkee strategiaproessin ja strategisen johtamisen jatkuvana työnä, joka tuo strategiatyöhön joustavuutta ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin muutoksiin. (Vuorinen 2013, 41-42.) Tätä jatkuvan strategisen johtamisen prosessia on kuvattu alla kuviossa 7.



KUVIO 7. Jatkuva strategiaproessi (mukaillen Vuorinen 2013, 44)

Edellä kuvattu malli sisältää strategisen aseman analyysin, joka sisältää organisaation tarkoitukseen, ympäristöön, kilpailijoihin ja omiin resursseihin liittyviä analyysejä. Analyysin lisäksi malli pitää sisällään strategisen valinnan, jonka avulla organisaatio ottaa kantaa esimerkiksi siihen, että mitä tuotteita tai palveluita se myy, mihin sen kilpailukyky perustuu ja mihin suuntaan sen tulisi toimintaa kehittää. Lisäksi malli huomioi strategian toimeenpanon vaiheen. (Vuorinen 2013, 43-44.)

2.6 Strategian toimeenpano

Strategian toimeenpanoa voidaan käsitellä osana strategiaproessia tai kokonaan omana kokonaisuutenaan. Strategian toimeenpano on osakokonaisuus, jota Kamenskyn (2014, 333) mukaan suurin osa organisaatioiden jäsenistä pitää kaikista vaikeimpana strategiatyön

osa-alueena, ja joka tulisi huomioida strategiatyön kaikissa vaiheissa. Toimeenpanolla tarkoitetaan strategian käyttöönottoon, jalkautukseen ja toteutukseen liittyviä toimenpiteitä. Myös Mauborgne & Kim (2017, 40) nostavat esille sen seikan, että strategian toimeenpanon ei pitäisi alkaa erillisenä prosessina, kun strategia on laadittu, vaan se pitäisi ottaa huomioon alusta lähtien osana strategian suunnittelua. Näin ihmiset saadaan sitoutumaan strategiaan. (Mauborgne & Kim 2017, 40.)

Strategiatyössä strategian toimeenpano on strategian onnistumisen kannalta olennaisessa osassa. Kyky toteuttaa strategiaa voi olla tärkeämpää, kuin itse strategia (Kaplan & Norton 2002, 1). Johtajat haluavat strategiansa olevan ymmärretty ja hyväksytty työntekijöidensä keskuudessa, ja että strategia ohjaa työntekijöiden päivittäistä toimintaa (Galunic & Hermerck 2012). Strategian toimeenpanossa on tärkeää huomioida organisaatiossa vallitsevat sisäiset hankaluudet, jotka on voitettava strategian toimeenpanon onnistumiseksi. Hankaluudet voivat olla esimerkiksi poliittisia, jotka johtuvat organisaation rakenteellisista siiloista tai syvistä toimialarajoista. Poliittiset hankaluudet ruokkivat sisäisiä jännitteitä ja valtataistelua. (Mauborgne & Kim 2017, 40.)

Nykyajan hajautetuissa organisaatioissa on tärkeää, että kaikki liiketoimintayksiköt, tukitoiminnot ja työntekijät toimivat strategian mukaisesti (Kaplan & Norton 2002, 3). Vuorisen (2013, 251) mukaan strategiatyön tekijät kokevatkin yleensä onnistuvansa hyvin strategian laadinnassa, mutta heikommin strategian toimeenpanossa. Mitronen & Raikaslehto (2019, 238) tiivistää asian huomauttamalla, että paperilla tai Powerpointilla täydellinen strategia voi osoittautua käytännössä hyödyttömäksi, jos sen viestinnässä ja toimeenpanossa epäonnistutaan.

Strategian toimeenpanosta vastaavan tiimin on hyvä olla poikkileikkaus organisaation keskeisistä toiminnoista. Perinteisesti yritysmaailmassa tällaisia toimintoja ovat henkilöstöosasto, IT-osasto, markkinointi, rahoitus, tuotanto, tuotekehitys, myynti ja asiakasrajapinta. Usein johtajat saattavat epäröidä ottaa mukaan henkilöitä tietyistä toiminnoista, koska ajattelevat heistä olevan enemmän harmia kuin hyötyä. Tällainen ajattelutapa on haitallista strategian onnistumisen näkökulmasta. Eri toimintojen edustajat toimivat strategisten muutosten välittäjinä eteenpäin omiin toimintoihinsa, joka edistää strategian jalkautumista. (Mauborgne & Kim 2017, 139-141.)

Strategian toimeenpanossa ratkaisevassa roolissa on johdon asenne. Johdon ollessa innostuneita ja vakuuttuneita muutoksen tarpeesta henkilöstön on helpompaa toteuttaa strategiaa. Tällöin koko henkilöstö saadaan helpommin vetämään yhtä köyttä muutosprosessin aikana. (Mauborgne & Kim 2017, 132.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteisiin voidaan päästä monilla eri tutkimusmenetelmillä ja lähestymistavoilla. Menetelmillä tarkoitetaan tiedon hankinnan ja tiedon käsittelyn menetelmiä. Menetelmät jaetaan ylätasolla kahteen eri ryhmään: laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. (Kananen 2015, 11; Ojasalo ym. 2015, 104.) Tämän työn tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkitavan kohteen ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti ja siinä teoriaa voidaan käyttää tutkimuksen apuvälineenä. (Kananen 2015, 34; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15.)

Tutkimuksen lähestymistapa ohjaa tutkimuksen toteuttamista. Ojasalon ym. (2015, 51) mukaan lähestymistapaa ei kannata valita mustavalkoisesti, vaan poimia eri lähestymistavoista ne piirteet, jotka sopivat parhaiten omaan kehittämishankkeeseen. Tehdyt valinnat tulee perustella selkeästi osana tutkimusraporttia ja on tärkeää eritellä, millä tavoin eri lähestymistapojen ominaispiirteet näkyvät työssä. (Ojasalo ym. 2015, 51-52.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin useita eri lähestymistapoja, jotta varmistettiin riittävän laaja-alainen tiedonhankinta tutkittavasta aiheesta.

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena (engl. case study), jonka kohteena oli kohdeorganisaation kehittämishanke. Tutkimuksen aikana hankittu aineisto pohjautuu kohdeorganisaation teknologiastrategiahankkeeseen. Tapaustutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja luoda uusia kehitysehdotuksia (Ojasalo ym. 2015, 53). Luonteenomaista tapaustutkimukselle on se, että tutkittavasta kohteesta pyritään keräämään tietoa monipuolisesti ja monin eri tavoin. Tapaustutkimus ja sen tutkimusaineistot antavat sijaa myös vaihtoehtoisille tulkinnoille. Tapaustutkimusten lähtökohta on usein toiminnallinen ja niiden tuloksia sovelletaan tyypillisesti käytännössä. (Metsämuuronen 2008, 16-17; Ojasalo ym. 2015, 55.)

Tutkimuksessa vahvasti läsnä oli konstruktiiivinen tutkimusote, joka on yksi tapaustutkimuksen alalajeista. Konstruktiiiviset tutkimusmenetelmät sopivat sellaisiin tutkimuksiin, joissa tutkimuksen tavoitteena on konkreettinen tuotos, kuten järjestelmä, malli tai suunnitelma. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tästä tuotoksesta käytetään nimeä konstruktio. Menetelmän ominaisuuksiin kuuluu lisäksi se, että tutkijan interventio tutkittavan tapauksen kanssa on voimakasta. (Lukka 2001; Metsämuuronen 2008, 29.) Tämä tutkimus toteutettiin interventionistisin keinoin, kun tutkijat olivat mukana kohdeorganisaation ongelman ratkaisussa

osana tutkimusta. (Baard & Dumay 2018.) Tutkimuksen tuotos eli konstruktio on strategia-prosessia ja strategian toimeenpanoa koskeva malli.

Myös toimintatutkimuksen lähestymistapaa hyödynnettiin tässä tutkimuksessa kerättyä tietoa strategiatyössä mukana olevilta henkilöiltä kohdeorganisaation strategia-prosessin onnistumisesta, tavoitteena kehittää kohdeorganisaation tulevia strategiahankkeita. Toimintatutkimus on osallistava tutkimuksen muoto, jolla pyritään yhteistyössä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja siten saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. Lähestyminen on ongelma-keskeistä sekä käytännönläheistä. (Ojasalo ym. 2015, 58-59.)

Alla taulukossa 3 on havainnollistettu edellä kuvatut tutkimusotteet sekä niiden hyödyntäminen tässä tutkimuksessa.

Tutkimusote	Hyödyntäminen tässä tutkimuksessa
Tapaustutkimus	Tutkimuksen pohjana on kohdeorganisaatiossa toteutettava teknologiastrategiahanke, jota hyödynnetään osana konstruktivistista tutkimusta
Konstruktioivinen tutkimus	Kohdeorganisaation teknologiastrategiahankkeesta saatujen kokemusten pohjalta luodaan malli (konstruktio) strategia-prosessista ja strategian toimeenpanosta tulevaisuutta varten
Toimintatutkimus	Kohdeorganisaation teknologiastrategiahanketta, strategia-prosessia ja strategian toimeenpanoa analysoidaan osallistuvien henkilöiden havainnoinnin ja haastatteluiden avulla

TAULUKKO 3. Tutkimuksessa hyödynnetyt tutkimusotteet

Tutkimuksen tekijät toimivat osana kohdeorganisaatiota ja kehittämishankkeen eli teknologiastrategian toteutusta. Tutkimuksessa teoriaa käytettiin apuvälineenä tulkintojen ja konstruktion tekemiseen kehittämishankkeen aikana ja sen jälkeen muodostetuista aineistoista. Osana kehittämishanketta sovellettiin strategiaa koskevaa teoreettista viitekehystä liike-elämän strategiatyössä. Tutkimuksen lopputulosta analysoitiin suhteessa teoreettiseen viitekehukseen. Tuotosta tullaan hyödyntämään käytännössä myös tulevaisuuden strategiatyössä ja strategian toimeenpanossa kohdeorganisaatiossa, sekä sitä voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

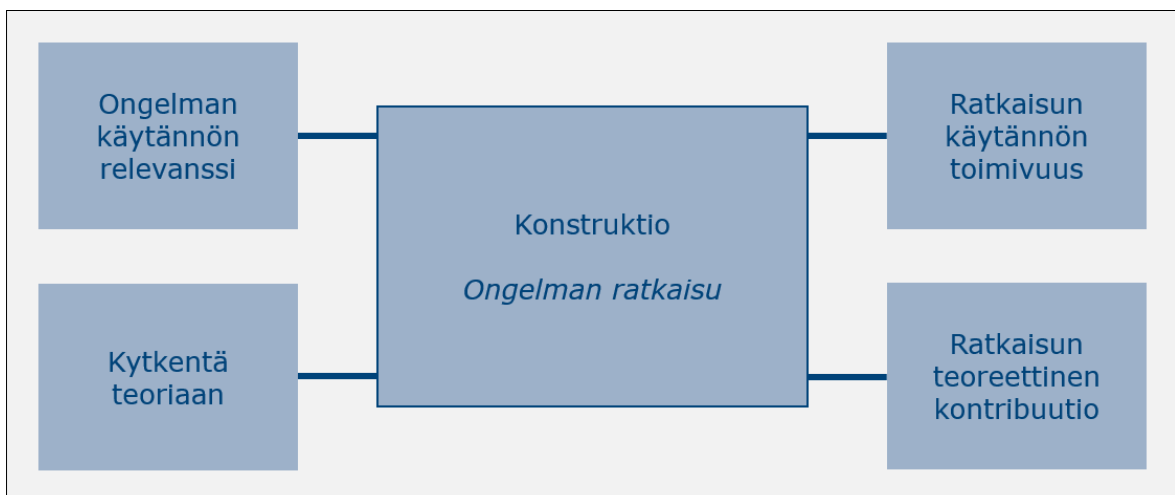
Tutkimuskysymyksiin vastattiin konstruktion avulla, joka tässä tutkimuksessa oli strategia-prosessin kuvaus ja strategian johtamismalli. Seuraavassa on kuvattu hieman tarkemmin konstruktivistista tutkimusotetta ja tutkimusprosessia.

Konstruktiiivisen tutkimusotteen ideana on se, että tutkimusongelma ratkaistaan uudella konstruktiolla. Tavoitteena on, että ongelmanratkaisuprosessi sekä konstruktio tuottavat tutkimuksellista kontribuutiota sekä käytännön että teorian näkökulmasta (Ojasalo ym. 2015, 66; Kasanen ym. 1993, 246.) Analysoimalla sitä mikä konstruktiossa toimii tai ei toimi suhteessa teoriaan, voidaan tuottaa merkittävää käytännöllistä ja teoreettista kontribuutiota. (Lukka 2001.)

Konstruktiiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet, jotka saattavat vaihdella hieman tutkittavasta aiheesta toiseen ovat, että osana sitä:

- keskitytään käytännön ongelmiin, joilla on tutkimuksellista potentiaalia,
- hankitaan syvälinen ymmärrys tutkittavasta aiheesta,
- innovoidaan, eli konstruktoidaan ratkaisuidea,
- demonstroidaan ratkaisuidean toimivuutta,
- kuvataan ratkaisuidean teoreettinen yhteys ja kontribuutio,
- tutkitaan ratkaisuidean hyödynnettävyyttä. (Kasanen ym. 1993, 246.)

Edellä listassa kuvattuja konstruktiiivisen tutkimusotteen ydinpiirteitä on havainnollistettu alla kuviossa 8, joka kuvaa hyvin teorian ja käytännön suhdetta osana valittua tutkimusotetta. Kaiken keskiössä on tutkimuksen aikana tuotettu konstruktio.



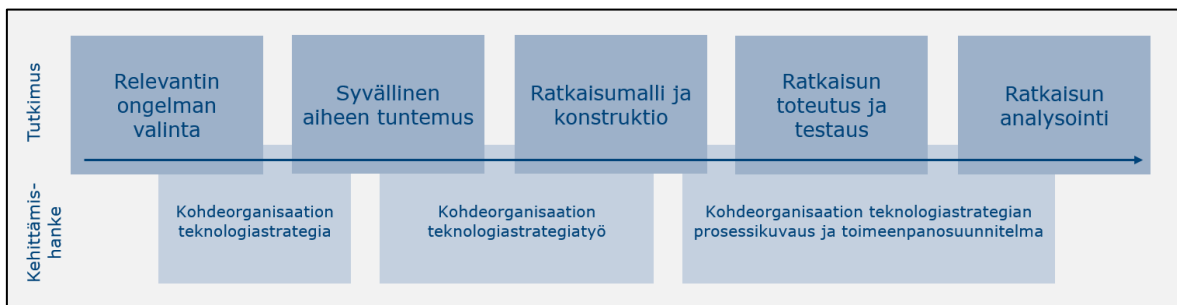
KUVIO 8. Konstruktiiivisen tutkimusotteen elementit (mukaiillen Kasanen ym. 1993, 246)

Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät valittiin tukemaan kohdeorganisaation kehittämishanketta tutkimuksen näkökulmasta. Valitut menetelmät vaativat kohdeorganisaation ja sen toimintatapojen syvällistä ymmärrystä. Tutkijoiden työskentely osana tutkittavaa organisaatiota on näin ollen luonnollista. Tavoitteena oli silti konstruktiiiviselle tutkimukselle ominaisesti, että tuotettu konstruktio on yleistettävissä ja siirrettävissä myös muihin yrityksiin. (Virtanen 2006, 47-48.)

3.2 Tutkimusprosessi

Tutkimus eteni konstruktivisen tutkimusotteen prosessia mukaillen. Tyypillinen konstruktivisen tutkimuksen prosessi sisältää relevantin ongelman valitsemisen, syvällisen tutustumisen aiheeseen esimerkiksi tutkimusyhteistyön avulla, uuden ratkaisumallin ja konstruktion toteuttamisen, ratkaisumallin testaamisen sekä ratkaisumallin soveltamisalan ja teoreettisen kontribuution tunnistamisen ja analysoinnin. (Lukka 2001.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutus on luontevaa. Usein tutkimuksen aikana kehitetyt ensimmäiset käsitykset eivät ole lopullisia, mutta ne auttavat kehittämään tutkimusasetelmaa edelleen. (Valli 2018, 78.) Tutkimusprosessia ja sen yhteyttä kehittämishankkeeseen on havainnollistettu alla kuviossa 9.



KUVIO 9. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi ja yhteys kohdeorganisaation kehittämishankkeeseen (mukaillen Lukka 2001)

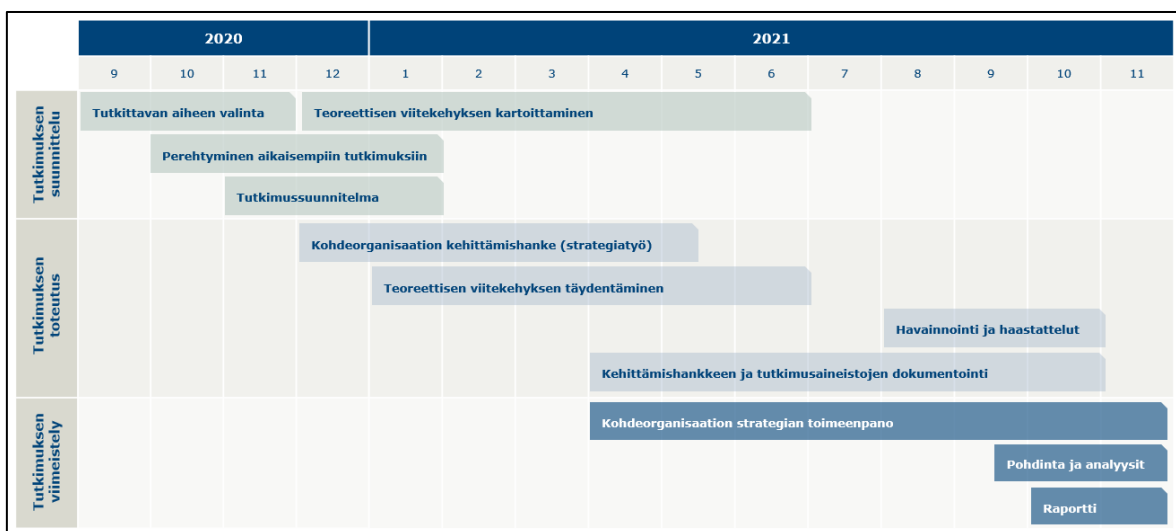
Tutkimuksen aiheen valinta käynnistyi syksyllä 2020. Tutkimuksen tekijät työskentelivät kohdeorganisaatiossa, joten aihetta etsittiin organisaation sisältä. Samoihin aikoihin yrityksen johdossa tehtiin päätös aloittaa uuden teknologiastrategian muodostaminen. Kohdeorganisaatiossa oli jo aikaisemmin tunnistettu tarve digitaalisen strategian kirkastamiselle.

Kohdeorganisaatiossa ei ollut lähtötilanteessa määritettyä ja dokumentoitua teknologiastrategiaa. Digitaalinen kehitystyö oli liiketoimintastrategiasta irrallista toimintaa. Koska teknologiastrategiaa ei ollut määritetty, niin pitkän aikavälin tavoitteet olivat epäselviä ja digitaalisen kehitystyön johtaminen haasteellista. Näistä lähtökohdista tutkimukselliseksi ongelmaksi valittiin teknologiastrategia. Osana strategiaprosessin suunnittelua tämän tutkimuksen tekijöistä muodostui ydin kohdeorganisaation strategiahankkeelle. Samalla tehtiin päätös tutkimuksen tekemisestä teknologiastrategiahankkeesta yhteistyössä tutkijoiden sekä kohdeorganisaation välillä. Näin varmistettiin, että tutkimuksesta saadaan myös käytännön relevanssia kohdeorganisaatiossa.

Tutkimus tuki vahvasti kohdeorganisaation kehittämishanketta. Kohdeorganisaatio valitsi myös ulkoisen yhteistyökumppanin tukemaan organisaation strategiahankkeen läpivientiä.

Laadukkaalla ja riittävällä resursoinnilla haluttiin varmistaa kohdeorganisaation kehittämishankkeen sekä tutkimuksen läpivienti. Vastuut eri toimijoiden välillä dokumentoitiin ja määritettiin kehittämishankkeen näkökulmasta. Ulkoisen yhteistyökumppanin hyödyntämisen nähtiin kohdeorganisaatiossa lisäävän strategiahankkeen luotettavuutta ja uskottavuutta. Lisäksi sen nähtiin korostavan teknologiastrategiatyön merkittävyyttä kohdeorganisaatiolle.

Tutkimus kulki aikataulullisesti rinnakkain kohdeorganisaation kehittämishankkeen kanssa. Näin voitiin edistää tutkimusta ja kohdeorganisaation kehittämishanketta siten, että ne tukivat toisiaan. Tutkimuksen tekoon aikataulutettiin yhteensä 12 kuukautta, joka oli realistinen aikataulu työn laajuuteen nähden. Tutkimuksen ja kehittämishankkeen aikataulua on havainnollistettu alla kuviossa 10.



KUVIO 10. Tutkimuksen ja kehittämishankkeen aikataulu

Teorialähteisiin ja aikaisempiin tutkimuksiin perehdyttiin vuodenvaihteessa 2020–2021. Samalla tehtiin tutkimussuunnitelma sekä suunnitelma kehittämishankkeen läpiviennistä. Teorialähteiden avulla haluttiin luoda syvälinen ymmärrys strategiasta, strategiaprosessista sekä strategian johtamisesta. Näin varmistettiin luodun konstruktion kytkentä teoriaan. Teoriaa on avattu tämän työn luvussa 2.

Tutustuttaessa teoriaan havaittiin, että strategian toimeenpano nostettiin monissa lähteissä yhdeksi suurimmista haasteista strategiatyössä. Vallin (2018, 74) mukaan tutkimusongelma ei aina ole välttämättä täsmällisesti ilmaistavissa tutkimuksen alussa, vaan se voi täsmentyä koko tutkimuksen ajan. Kohdeorganisaation strategiahanke oli käynnissä ja siitä oli muodostumassa erittäin laaja kokonaisuus, joten tutkimuksen empiirinen osuus päätettiin keväällä 2021 rajata koskemaan strategian muotoilua sekä toimeenpanoa ylätasolla. Samalla tarkennettiin myös tutkimusongelmaa. Kohdeorganisaation kehittämishanketta edistettiin organisaation sisäisesti ja strategiaa koskevaa aineistoa kerättiin lukuisa määrä tulevien

strategisten päätösten teon tueksi. Asiakkaita ja muita sidosryhmiä koskevat haastattelut aloitettiin, koska strategiahankkeelle oli määritetty erittäin tiivis aikataulu. Kohdeorganisaation strategisista päätöksistä koskeva materiaali oli sisällöltään vahvasti sidoksissa kohdeorganisaatioon ja sen toimintamalleihin. Näin päädyttiin eriyttämään tutkimusta koskeva aineisto kokonaan kohdeorganisaation strategiaa koskevasta aineistosta. Tutkimusta koskeva aineisto haluttiin kerätä siten, että sen pohjalta voitaisiin tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kesän ja syksyn 2021 aikana. Tavoitteena oli, että strategiaprozessia ja toimeenpanovaihetta koskevat tutkimustulokset ovat yleistettävissä ja hyödynnettävissä myös muualla. Näin kohdeorganisaatiossa toteutetun kehittämishankkeen dokumentointi ja tutkimus voi luoda uutta teoreettista kontribuutiota koskien strategiaprozessia ja sen toimeenpanoa.

Tutkimuksen lopullinen konstruktio sisältää kaksi osa-aluetta, jotka ovat:

- Malli teknologiastrategian muodostamisesta
- Malli teknologiastrategian toimeenpanosta

Konstruktion osa-alueet tarkentuivat tutkimusprosessin edetessä. Ylisirniön (2011, 22) mukaan strategiahankkeissa on yksinkertaisimmillaan kaksi osa-aluetta, joissa onnistuminen ratkaisee, kuinka hyvin organisaatio menestyy. Ensimmäinen alue on strategian sisältö, joka rakentuu osana strategian muotoilua. Toiseksi vaikuttaa, kuinka strategiset valinnat saadaan vietyä käytäntöön, eli toimeenpantua. (Ylisirniö 2011, 22.) Näin edellä mainitut osa-alueet päätettiin kuvata myös osana konstruktioita.

Kohdeorganisaation strategian toimeenpanosuunnitelmaa lähdettiin samoihin aikoihin toteuttamaan organisaation sisällä. Strategian toimeenpanoa tutkittiin havainnoimalla strategiaa koskevia organisaation sisäisiä esittelyjä, ja lisäksi strategian toimeenpanoon osallistuville sidosryhmille tehtiin strategiaprozessia ja strategian toimeenpanoa koskevia haastatteluja. Samalla voitiin analysoida luodun konstruktion käytännön toimivuutta ja kehittää sitä edelleen. Tutkimuksen tiedonhankintaa on havainnollistettu yksityiskohtaisemmin luvussa 3.3.

Tutkimukseen valitut tutkimusmenetelmät ja tutkimusote tukivat kohdeorganisaation kehittämishankkeen etenemistä. Kehittämishankkeen aikana hyödynnettiin aihetta koskevaa teoriaa, joka toi lisäarvoa kohdeorganisaation strategiatyöhön ja mahdollisti tutkimuksellisen konstruktion aikaansaamisen. Tämä tutkimuksellinen konstruktio siirtyi todelliseen testiin osana teknologiastrategian toimeenpanoa kohdeorganisaatiossa.

Teoreettista kontribuutiota luotiin analysoimalla prosessin aikana tehtyjä päätöksiä, vertailemalla niitä teoriaan sekä muuhun tutkimusaineistoon, ja luomalla tästä strategian

toteuttamista ja toimeenpanoa koskevia perusteltuja yleistyksiä. Näitä yleistyksiä käsitellään tämän tutkimuksen viimeisessä luvussa.

3.3 Tiedonhankintamenetelmät

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ratkaistaan tiedolla, joka muodostuu tutkimuksen aikana kerätyn aineiston pohjalta. Tutkimuksen tiedonhankintamenetelmät ovat vahvasti sidoksissa valittuun tutkimusotteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa aineistona voivat toimia esimerkiksi erilaiset dokumentit, haastattelut ja havainnoinnit. (Kananen 2015, 65-66.) Konstruktivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat kuitenkin olla kirjavia, koska lähestymistapa ei rajaa pois mitään menetelmiä. Havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelut ovat esimerkkejä käytetyistä tiedonhankintamenetelmistä. (Ojasalo ym. 2015, 68.)

Tähän tutkimukseen parhaiten soveltuvat tiedonhankintamenetelmät tarkentuivat kehittämishankkeen ja tutkimusprosessin edetessä. Valli (2018, 73) kuvaa tämän olevan yleistä: laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun välineenä toimii usein tutkija itse, joten tutkimusaineistoon ja tiedonhankintaan liittyvien näkemysten voidaan katsoa kehittyvän tutkimusprosessin edetessä ja tietoisuuden kasvaessa. Aineistonkeruuta koskevat lopulliset ratkaisut voivat muotoutua vähitellen. (Valli 2018, 73.)

Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on kerätä sellaista aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdolliseksi. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen näkökulma saattaa muuttua muotoaan tutkimuksen aikana. Aineistonkeruuseen liittyvät yleensä tilanteet, jotka on järjestetty pelkästään tutkimusta varten. Ominaista laadulliselle tutkimusaineistolle onkin sen kompleksisuus. Tällöin olennaista on kerätyn aineiston dokumentointi sekä sen yksityiskohtaisuus, jotta sitä voidaan hyödyntää mahdollisimman laajalaisesti. (Alasuutari 2011, 64.)

Tässä tutkimuksessa koostettiin paljon aineistoa strategiaan liittyen kohdeorganisaation kehittämishankkeen näkökulmasta. Kaikkea strategiaproessin aikana koostettua aineistoa ei sisällytetty lopulliseen tutkimusraporttiin. Näin pyrittiin nostamaan esiin tutkimuksen ydinsanoma liittyen strategiaproessiin ja strategian toimeenpanoon. Tiedonhankinnan aikana aineistoa voidaan rajata, jotta saadaan nostettua oikeat asiat tarkastelun keskipisteeksi (Valli 2018, 76). Kohdeorganisaation teknologiastrategian yhteenveto eli kehittämishankkeen loputuotos on lisätty tämän tutkimuksen liitteeksi ja siihen on viitattu kehittämishanketta koskevissa luvuissa. Näin lukija saa ymmärryksen kehittämishankkeen taustalla olevasta aineistosta.

Tässä tutkimuksessa kerättiin laadukasta ja mahdollisimman yleistettävää aineistoa koskien strategiaproessia ja strategian toimeenpanoa. Tutkimuksessa käytettyjä aineistoja ja niiden sisältöä on havainnollistettu alla kuviossa 11.



KUVIO 11. Tutkimusaineistot ja aineistonkeruumenetelmät

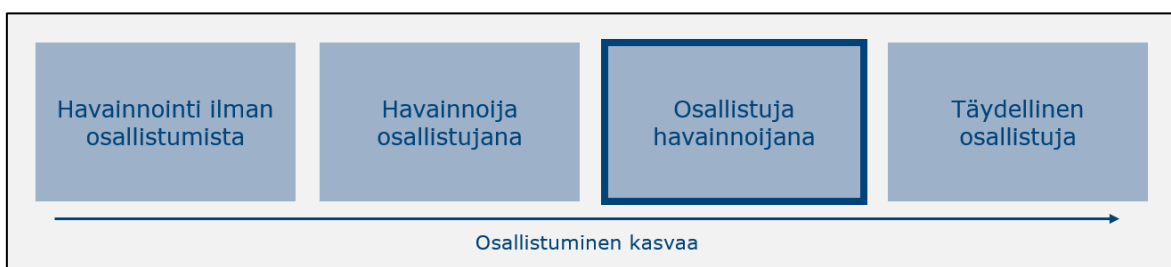
Strategiaa ja teknologiastrategiaa käsittelevä tutkimusaineisto muodostuu aihetta käsittelevästä dokumentoidusta aineistosta; kirjallisuudesta, artikkeleista ja erilaisesta muusta materiaalista. Etenkin teknologiastrategiaa käsittelevässä osuudessa hyödynnetään vahvasti myös sähköisiä aineistoja (esim. sähköiset kirjat ja artikkelit), sillä aihe itsessään antaa perusteen käyttää hyväksi digitaalisia menetelmiä.

3.3.1 Havainnointi

Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa käytetään hyödyksi havainnointia. Tämä menetelmä on hyödyllinen esimerkiksi silloin, kun tutkimus kohdistuu käyttäytymiseen, halutaan saada tietoa aidossa ympäristössä tai kerätään tietoa arkaluonteisista asioista. Varsinkin jos kyseessä ovat prosessit, jotka liittyvät ihmisiin, voi havainnointi olla toimiva työkalu. Havainnoinnin tulokset dokumentoidaan havainnointipöytäkirjaan, johon voidaan palata tutkimuksen edetessä. (Kananen 2015, 133-134.) Havainnointi yksityisessä toimintaympäristössä, kuten organisaation sisällä, voi vaatia luvan tai organisaation johdon hyväksynnän (Ojasalo ym. 2015, 115).

Havainnointeja tässä tutkimuksessa tehdään osana kohdeorganisaation teknologiastrategian esittelyä ja toimeenpanoa koskevia työpajoja. Havainnointien avulla saadaan tutkimustietoa kohdeorganisaation strategiaproessin onnistumisesta, sen sisällöistä sekä toimeenpanoa koskevan suunnitelman onnistumisesta. Havaintojen pohjalta tehdyt tulkinnat auttavat strategian toimeenpanoa koskevan konstruktion osuuden muodostamisessa.

Havainnointia voidaan perinteisesti jakaa tutkijan osallistumisen mukaan eri asteisiin. Toisessa ääripäässä on tutkijan täysin objektiivinen havainnointi. Toista ääripäätä edustaa tutkijan täydellinen läsnäolo havainnointitilanteessa. Tutkija voi olla läsnä tilanteessa, mutta tutkijan tulisi välttää niin sanottua ”yli-osallistumista” tilanteeseen. Havainnoinnin eri asteita on havainnollistettu alla kuviossa 12, johon on korostettu tämän tutkimuksen havainnointitekniikka. Tässä tutkimuksessa havainnointi toteutetaan osallistuvan havainnoinnin keinoin, eli tutkijat ovat mukana toimijan roolissa osana työpajoja. Tämä toimintamalli on yleistä toimintatutkimuksissa. (Metsämuuronen 2008, 42-43.)



KUVIO 12. Havainnointi ja osallistuminen (mukaillen Metsämuuronen 2008, 42)

Havainnoinnin käyttöä tässä tutkimuksessa perustellaan sillä, että menetelmän avulla saatiin todellista tietoa teknologiastrategiaprosessista ja strategian toimeenpanosta kohdeorganisaatiossa. Jotta havainnointi täyttää tieteellisyyden vaatimukset, dokumentoidaan aineisto narratiivisen kirjaamisen menetelmällä, eli tapahtumasta kirjataan ylös kaikki mahdollinen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Kananen 2015, 139). Tällainen toiminta oli mahdollista, koska tutkimuksen tekijät ovat mukana kohdeorganisaation teknologiastrategiaprosessissa. Havainnointipöytäkirjat ovat tämän tutkimuksen liitteenä ja niiden sisältöä on käsitelty tarkemmin tutkimustuloksia koskevassa luvussa 5. Havainnointien kohteet jakautuivat alla olevan taulukon 4 mukaisesti.

Havainnoinnin kohde	Määrä	Tavoite
Teknologiastrategian esittely <i>Asiakkuudet, Sovellustuki</i>	2 kpl	Ymmärrys strategian sisäiseen esittelyyn liittyvistä kokemuksista ja osallistujista
Teknologiastrategian ohjausryhmä	2 kpl	Ymmärrys teknologiastrategian toimeenpanoon liittyvien tapaamisten järjestämisestä

TAULUKKO 4. Havainnoinnin kohteet ja havainnointien tavoitteet

Alkuperäinen suunnitelma oli tehdä isompi määrä havainnoiteja, mutta havainnoinnin kohteet alkoivat nopeasti toistaa itseään ja havainnointien sisältö oli kohdeorganisaatioon painottuvaa. Tehtiin tulkinta, että lisähavainnoinnista ei saada lisäarvoa ja painotus siirrettiin haastatteluihin.

3.3.2 Haastattelut

Tutkimusaineiston keräämiseen käytetään myös haastatteluja. Haastattelu onkin yksi käytetyimmistä tiedonkeruutavoista eri tutkimuksissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 52-53; Ojasalo ym. 2015, 106). Haastattelua voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä silloin, jos tutkitaan mielipiteitä, käyttäytymistä tai sellaisia aiheita, joista ei tiedetä kovinkaan paljon (Kananen 2015, 143).

Metsämuurosen (2008, 39) mukaan haastattelua voidaan pitää havainnoinnin ohella yhtenä laadullisen tutkimuksen perusmenetelmistä, joka sopii moneen tilanteeseen. Metsämuuronen (2008) mainitsee myös, että aina kun haastattelu on mielekäs tapa hankkia tietoa, niin sitä kannattaa käyttää, vaikka se onkin menetelmänä työläs ja jatkoanalyysien kannalta vaativa. (Metsämuuronen 2008, 39-40.) Haastattelu analysointieheen on kuitenkin työlästä ja vie paljon aikaa (Ojasalo ym. 2015, 108).

Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia. Haastattelun valinta tiedonhankintamenetelmäksi vaatii pohdintaa siitä, minkälaista haastattelua suunnitellaan, mihin taas vaikuttaa se, millaista tietoa tarvitaan tutkimuksen tai kehittämishankkeen tueksi. Suurimmat erot haastattelumenetelmissä liittyvät siihen, kuinka strukturoitu haastattelu on. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka laajasti haastatteliija voi joustaa haastattelutilanteessa. Yleisimmin haastattelumenetelmät jaetaan strukturoiduksi eli standardoiduksi lomakehaastatteluksi tai vähemmän strukturoiduksi teema-, syvä- ja ryhmähaastatteluksi. (Ojasalo ym. 2015, 106-107.)

Tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, eli niin sanottu teemahaastattelu, joka on yleisin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Keskustelun kulku teemahaastattelussa on vapaa, mutta teemoilla varmistetaan ne aihekokonaisuudet, joista halutaan keskustella. Teemoilla tarkoitetaan keskustelun aiheita, jotka ovat laaja-alaisia eivätkä yksityiskohtaisia, ja joiden perusteella haastatteluun muodostuu uusia keskustelupolkuja. (Kananen 2015, 145-148.)

Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten pohjalta. Teemahaastattelun etuna on se, että kysymyksiä ja haastattelun runkoa voidaan tarkentaa haastateltavien vastauksiin perustuen (Sarajärvi 2018, 65.) Teemahaastattelu sopii käytettäväksi sellaisissa tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluita. Teemahaastatteluja voidaan hyödyntää myös silloin, jos vastaajien määrä on pieni. (Metsämuuronen 2008, 41.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden teemoiksi nostetaan teknologiastrategiaprosessia sekä strategian toimeenpanoa koskevia kokonaisuuksia, joista halutaan muodostaa

käsityksiä osana tutkimusta. Näin pyritään varmistamaan mahdollisimman laaja-alainen aineisto haastateltavien käsityksistä valituista aihealueista. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina organisaation eri yksiköiden vastuuhenkilöille, jotka ovat olleet mukana strategian toimeenpanossa.

Haastattelut aloitettiin tutkijoiden, kohdeorganisaation, aiheen ja haastatteluteemojen esittelyllä. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin muutamia perustietoja, jonka jälkeen siirryttiin varsinaisiin haastatteluteemoihin. Alun keskustelulla pyrittiin avaamaan haastattelutilannetta ja luomaan keskusteluyhteys haastateltaviin. Teemahaastattelun runko löytyy haastattelukutsusta, joka on tässä työssä [liitteenä 1](#). Käynnissä olevan koronatilanteen takia haastattelut toteutetaan Internetin välityksellä videohaastatteluina.

Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, ja tällöin on perusteltua antaa haastattelukysymykset ja aiheet haastateltaville jo hyvissä ajoin etukäteen, jotta voidaan varmistaa haastattelun onnistuminen (Sarajärvi 2018, 63). Haastattelu toteutettiin kuudelle kohdeorganisaation jäsenelle. Haastattelun runko toimitettiin haastateltaville kolme viikkoa ennen haastattelua, jotta haastateltavilla oli aikaa perehtyä haastattelun aihealueisiin sekä valmistautua haastatteluun.

Kaikki haastateltavat olivat mukana strategian toimeenpanoa koskevassa työryhmässä, joten heillä oli ymmärrys kohdeorganisaation teknologiastrategiasta ja strategiaprosessista. Sarajärvi (2018, 63) nostaakin haastattelun eduksi juuri sen, että haastateltaviksi voidaan valita sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta.

Tutkimuksessa haastateltavat henkilöt ja heidän roolinsa kohdeorganisaatiossa on listattu alle taulukkoon 5. Haastateltaviin viitataan tutkimustuloksissa kirjainlyhenteellä (A-F). Anonymiteetin varmistamiseksi haastatellut henkilöt on listattu alle taulukkoon satunnaisessa järjestyksessä.

Nimi	Rooli kohdeorganisaatiossa
<i>Poistettu nimi</i>	Palvelutuotannon johtaja, lännen alueen palkkapalvelut
<i>Poistettu nimi</i>	Johtaja, prosessi- ja tukipalvelut
<i>Poistettu nimi</i>	Johtaja, asiakkuudet
<i>Poistettu nimi</i>	Sovellustuen johtaja
<i>Poistettu nimi</i>	Liiketoimintajohtaja
<i>Poistettu nimi</i>	HR-asiantuntija

TAULUKKO 5. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt ja heidän roolinsa kohdeorganisaatiossa

Haastateltaville kerrottiin haastattelun tavoitteista ja tarkoituksesta ennen haastatteluiden aloittamista. Samalla kysyttiin lupa haastatteluiden nauhoittamiseen tutkimusta varten. Lisäksi haastateltaville kerrottiin haastatteluaineiston tulosten hyödyntämisestä, joka tehtiin anonyymisti siten, ettei haastateltavien henkilöllisyyttä voida tunnistaa esimerkiksi tutkimustuloksiin nostetuista lainauksista.

Kaikki haastattelut tallennettiin ja ne kirjoitettiin auki (litteroitiin) tutkimusta varten. Ojasalon (2015, 107) mukaan litterointi on analysoinnin apuväline ja sen tarkkuus riippuu tutkimusaiheesta. Jos haastatteluilla kerätään aineistoa, jossa vain vastausten sisällöllä on merkitys, voidaan litterointi tehdä yleismalkaisemmin. Jos taas käytetyillä sanoilla on merkitystä, niin litterointi tulee tehdä sanatarkasti (Ojasalo ym. 2015, 107.) Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jotta niitä voidaan analysoida mahdollisimman monipuolisesti.

3.4 Tutkimustulosten arviointi

Kanasen (2015) mukaan tutkimusprosessi on aina altis erilaisille virheille, jotka voivat johtua tutkijasta tai tutkittavista aineistoista. Virheet voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia. Luotettavuustarkastelulla pyritään vähentämään virheiden määrää. (Kananen 2015, 338.) Tieteellisen työn tulosta voidaan tarkastella kahden pääkäsitteen avulla, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että jos tutkimus toistetaan, saadaanko samat lopputulokset. Luotettavuus puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten oikeellisuutta. (Kananen 2015, 343.)

Tutkimustulosten yksinkertaisin luotettavuuden osoittamiskeino on monilähteisyys, joka tarkoittaa sitä, että eri lähteistä haetaan tukea tehdyille tulkinnoille (Kananen 2015, 354). Monilähteisyyttä pyritään tässä tutkimuksessa hyödyntämään erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä ja vahvalla teoreettisella tietoperustalla. Laadullisessa tutkimuksessa lopullinen tutkimustulos ei perustu ainoastaan tutkimusaineistoon, vaan se syntyy vuorovaikutuksessa tutkimusaineiston, teorian ja muun aineiston pohjalta (Vilka 2015). Tapaustutkimuksen ongelmallinen kysymys liittyy tapausten yleistettävyyteen, kun tutkittavaa aihetta käsitellään vain yhden tapauksen avulla. (Metsämuuronen 2008, 18.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus varmistetaan tutkijoiden objektiivisella ja laadukkaalla tutkimusotteella sekä asianmukaisella aineiston dokumentoinnilla. Reliabiliteettia voi olla haastava määrittää, sillä tutkittava aihe ja siitä tehtävät tulkinnot ovat jatkuvassa muutoksessa, koska teknologia- ja digitaalinen strategia ovat ilmiönä uusia. Tämän tutkimuksen tulosten lopullisessa arvioinnissa esitetään kriittistä pohdintaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi loppuraportissa panostetaan sen ulkoasuun, luettavuuteen ja konkreettisuuteen. (Salonen ym. 2017, 64-65.)

4 Kehittämishanke

4.1 Kehittämishankkeen kuvaus

Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle liiketoimintalähtöinen teknologiastrategia. Kehittämishankkeen aikana huomioitiin vahvasti teknologiastrategian sitominen osaksi kohdeorganisaation liiketoimintastrategiaa. Samalla huomioitiin organisaatio ja sen prosessit kokonaisuutena digitaalisen transformaation näkökulmasta.

Luvun 4 alaluvuissa on kuvattu yksityiskohtaisesti kohdeorganisaation strategiaprosessin vaiheet ja niissä hyödynnetyt työskentelymenetelmät sekä kohdeorganisaation strategian toimeenpanon toimenpiteet. Näiden yhteydessä on kuvattu kohdeorganisaation strategiaprosessin tulokset yltäasolla. Yksityiskohtaiset strategiset linjaukset sekä toimintaa koskevat päätökset on rajattu tämän kuvauksen ulkopuolelle, koska ne eivät ole tutkimuksen kannalta olennaisia.

Strategian muodostamisen kuvaus toimeenpanovaiheen kuvauksen yhteydessä on tärkeää. Selkeän prosessikuvauksen katsotaan helpottavan strategian jalkauttamista, koska se auttaa toimeenpanovaiheessa strategisten linjausten ja päätösten perustelemisessa. Lisäksi strategiaprosessin kuvaus antaa kontekstia havainnoinneista sekä haastatteluista saaduille tuloksille, joita käsitellään tutkimuksen konstruktioita koskevassa luvussa 5.

Kohdeorganisaation strategian toimeenpano on tämän tutkimuksen tekohetkellä vasta alkuvaiheessa. Näin ollen toimeenpanoa koskeva luku pitää sisällään lähinnä strategian jalkautusta koskevan suunnitelman sekä alkuun saatetut toimenpiteet, kuten kuvauksen toimeenpanon alkuvaiheen strategiaviestinnästä. Toimeenpanon alkuvaihetta koskevia toimenpiteitä on silti käsitelty osana tätä tutkimusta kohdeorganisaation tulevaisuutta silmällä pitäen.

Tutkimuksen näkökulmasta painotukset olivat strategiaprosessissa sekä strategian toimeenpanoa koskevassa kokonaisuudessa. Tutkimuksellisen osuuden tavoitteena oli tarkentaa teknologiastrategian toimeenpanovaiheen suunnitelmaa sekä kehittää kohdeorganisaation strategiaprosessia jatkoa varten sekä luoda näistä yleistettävä malli eli tutkimuksen konstruktio. Tämä konstruktio on johdettu kohdeorganisaation strategiahankkeen pohjalta hyödyntäen muuta tutkimusaineistoa, joten seuraavissa luvuissa lukijalle luodaan kuva kohdeorganisaation strategian muodostamisen prosessista.

4.2 Kohdeorganisaation teknologiastrategian muodostaminen

Teknologiastrategiaprosessi toteutettiin lineaarisen strategiaprosessin mukaisesti. Kohdeorganisaatiossa ei ollut aikaisempaa teknologiastrategiaa, joten strategian muodostaminen lineaarisen mallin mukaisesti nähtiin selkeimpänä mallina. Kohdeorganisaation tavoitteena on, että teknologiastrategiaa päivitetään sen toimeenpanon yhteydessä ja sen jälkeen jatkuvana strategiaprosessina. Strategiaprosessi toteutettiin täysin etänä hyödyntäen virtuaalisia työmenetelmiä. Strategiatyöryhmä ei tavannut toisiaan prosessin aikana kertaakaan kasvotusten. Koronatilanne ja käytössä olleet liikkumisrajoitukset pakottivat toimimaan tämän mallin mukaisesti. Rajoitteista riippumatta strategiaprosessi pystyttiin toteuttamaan suunnitellusti.

Strategiaprosessin aikana materiaalia kertyi huomattava määrä eri kanaviin. Viestintää eri osapuolten välillä käytiin Teams-järjestelmässä, sähköpostitse sekä puhelimitse. Lisäksi työpajojen fasilitoinnissa ja aineiston koostamisessa hyödynnettiin Miro-nimistä virtuaalista työskentely-ympäristöä.

Strategiaprosessin edetessä teknologiastrategian lopullista versiota alettiin muodostamaan koko työryhmälle jaettuun Powerpoint-esitykseen. Lopullinen kohdeorganisaation hallitukselle esitelty teknologiastrategia-aineisto oli liitteineen pituudeltaan 188 Powerpoint-sivua. Tähän kehittämishankkeen kuvaukseen on tehty olennaisilta osin nostoja edellä mainitusta esityksestä.

Poistettu teknologiastrategian sisällysluetteloja koskeva kappale ja kuvio.

Poistettu kohdeorganisaation teknologiastrategiaprosessin keskeiset kysymykset.

Työpajat olivat olennaisessa osassa strategiaprosessissa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Työpajatyöskentelyä hyödynnettiin aktiivisesti strategiaprosessin eri vaiheiden aikana. Työpajoja järjestettiin kohdeorganisaation johtoryhmälle, hallitukselle ja organisaation eri toimintojen vastuuhenkilöille. Työpajatyöskentelyn avulla sitoutettiin organisaation eri ryhmiä strategiatyöskentelyyn, rakennettiin luottamusta ja osoitettiin arvostusta. Työpajojen tavoitteena oli synnyttää avointa keskustelua strategisista valinnoista ja kannustaa innovointiin strategiaprosessin aikana. Samalla jalkautettiin teknologiastrategiaa kohdeorganisaation toimintojen vetäjille.

Strategiaprosessin aikana toteutetuille työpajoille oli määritetty etukäteen selkeä aihepiiri, jota yksittäiset työpajat koskivat. Lisäksi työpajojen yhteydessä hyödynnettiin aihepiiriin soivia strategisia työkaluja virtuaalisessa työskentely-ympäristössä. Työpajojen aikataulutamisesta ja fasilitoinnista vastasi kohdeorganisaation kumppanin edustaja. Esimerkkejä

hyödynnetyistä työkaluista ja malleista sekä niiden tavoitteista osana strategiaprosessia on havainnollistettu alla taulukossa 6. Strategiaprosessiin liittyviä työkaluja ja malleja löytyy useita, ja niitä voidaan käyttää monella eri tapaa, joten alla olevia työkaluja ei ole kuvattu tarkemmin osana tätä työtä.

Työkalu tai malli	Tavoite ja tarkoitus
Business Model Canvas	Liiketoimintastrategian analysointi ja visuaalinen kuvaus
Viiden kilpailuvoiman malli	Ohjelmisto- ja toimittajaympäristön analysointi
SWOT-analyysi	Ohjelmistostrategian mahdollisuuksien analysointi
Objectives and Key Results -malli	Mahdollisuuksien ja kilpailuetujen analysointi
Kilpailuetujen viitekehys	Mahdollisuuksien ja kilpailuetujen analysointi
Strategiakanvaasit	Teknologiastastrategian ja toimintaympäristön visualisointi

TAULUKKO 6. Strategiaprosessissa hyödynnetyt työkalut ja mallit

Strategiaprosessin eri vaiheissa toteutettiin lisäksi teemahaastatteluja sisäisten toimintojen vastuuhenkilöille, hallitukselle, asiakkaille ja strategisille kumppaneille. Teemahaastattelujen avulla lisättiin ymmärrystä ja kerättiin tärkeää tietoa strategian muodostamista sekä toimeenpanoa varten. Näiden teemahaastattelujen sisältö koskettivat kohdeorganisaation strategian muotoilua ja sen sisällön yksityiskohtia, joten haastatteluja ei ole dokumentoitu osana tätä tutkimusta.

Yhteensä erilaisia haastatteluita toteutettiin prosessin aikana 18 kappaletta. Näistä sisäisiä haastatteluita oli kahdeksan ja ulkoisia haastatteluja kymmenen. Laajemmalle osallistujajoukolle järjestettyjä työpajoja oli yhteensä yhdeksän kappaletta. Näiden lisäksi strategia-työryhmä järjesti lukuisan määrän projektinjohdollisia ja sisällöllisiä tapaamisia.

Strategian muodostamisen prosessi jaettiin neljään vaiheeseen. Näihin vaiheisiin päädyttiin strategiatyön suunnitteluvaiheessa yhteistyössä ulkopuolisen kumppanin kanssa. Vaiheistamisen avulla strategiaprosessia pilkottiin osiin, jotta kokonaisuus oli helpommin hallittavissa ja johdettavissa.

4.2.1 Lähtötilanneanalyysi

Lähtötilanteen analyysivaiheessa painopiste oli tiedon kerääminen ja yhtenäisen lähtötilanneymmärryksen luominen strategiatyöryhmälle. Tässä vaiheessa keskityttiin vahvasti kohdeorganisaation liiketoimintastrategian ymmärrykseen. Kohdeorganisaation liiketoimintastrategian analysoiminen oli avainasemassa liiketoimintalähtöinen teknologiastastrategian luomisessa.

Poistettu viittaus liiketoimintastrategian yhteenvetoa koskevaan liitteeseen.

Liiketoimintastrategian analysoiminen aloitettiin perehtymällä kohdeorganisaation liiketoimintastrategisiin linjauksiin ja tavoitteisiin. Kohdeorganisaatiolle oli määritetty visio, missio, asiakaslupaus, kilpailuedut, tavoitteet ja avainmittarit liiketoimintastrategiassa. Liiketoimintastrategian strategisten linjausten läpikäyminen oli tärkeää, jotta teknologiastrategia tukee liiketoimintastrategiaa.

Kohdeorganisaation liiketoimintastrategiasta ja kohdeorganisaation toiminnasta tehtiin liiketoimintamallin kuvaus (Business Model Canvas), johon on visualisoitu liiketoimintastrategia tiivistetysti ja kohdeorganisaation toiminta käytännönläheisesti. Tavoite on helpottaa kohdeorganisaation liiketoiminnan tarkastelua teknologiastrategiaprosessin eri vaiheissa.

Poistettu viittaus liiketoimintamallia koskevaan liitteeseen.

Perustuen kohdeorganisaation liiketoimintastrategiaan ja liiketoimintamalliin, kohdeorganisaation nykyisistä palveluista ja ydinliiketoiminnoista muodostettiin kokonaiskuva koko työryhmälle. Nykyisten palveluiden ja ydinliiketoimintojen läpikäyminen loi pohjaa uusien teknologiapalveluiden muodostamiselle. Uusien teknologiapalveluiden tavoitteena oli tukea nykyisiä palveluita sekä mahdollisuuksien mukaan muodostaa kokonaan uusia palvelualueita.

Ohjelmistostrategia nousee vahvasti esille liiketoimintastrategiassa. Kohdeorganisaatiolla ei ole, poiketen monista muista Suomen suurimmista tilitoimistoista, omaa ohjelmistokehitystä. Liiketoimintastrategiassa kohdeorganisaatio on strategisesti profiloitunut vahvasti teknologiaa hyödyntäväksi palveluyhtiöksi. Ohjelmistostrategian huomioiminen osana teknologiastrategiaa nousi vahvasti esille jo prosessin alkuvaiheessa.

Yhtiön kustannusrakenne ja talouden avainluvut käytiin myös läpi. Tämä muodosti kokonaiskäsitteen yhtiön taloudellisesta tilanteesta sekä investointikyvystä tulevaisuudessa. Kohdeorganisaation kustannusrakenne oli tyypillinen palveluyhtiölle, jossa henkilöstökulut nousevat suurimmaksi kulueräksi. Tutustumalla historiallisiin kasvun ja kannattavuuden tunnuslukuihin oli helppo hahmottaa kohdeorganisaation trendi voimakkaasti kasvavana yhtiönä ja kannattavuuden kehittämiseen panostavana yhtiötä.

Toimialaan ja markkinaaan tutustuminen liiketoimintastrategian näkökulmasta antoi yleisen kuvan kohdeorganisaation strategisesta sijoittumisesta markkinassa ja toimintaympäristöstä. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä liiketoimintastrategian näkökulmasta taloushallinnon toimialasta ja markkinasta. Käytiin läpi kilpailijoita ja heidän strategioitansa, jotta pystyttiin vertaamaan strategisia valintoja suhteessa kilpailijoihin.

Asiakasymmärryksestä muodostettiin lähtötilanteen kokonaiskuva sekä asiakkaiden käsityksistä että organisaation sisäisistä käsityksistä. Asiakkaisiin tutustuttiin aikaisempien aineistojen avulla, koska organisaatiossa oli toteutettu laajempia asiakastutkimuksia osana muita kehityshankkeita. Nykyisistä asiakkaista ja asiakassegmenteistä muodostettiin ylätason käsitys kaikille strategiaproessin jäsenille.

Liiketoimintastrategian näkökulmasta käytiin lopuksi läpi yhtiön lähitulevaisuuden tavoitteet ja suunnitelmat. Teknologiastrategian tavoitteena oli tukea kohdeorganisaation lähitulevaisuuden tavoitteiden ja suunnitelmien toteuttamista.

Kohdeorganisaation liiketoimintastrategian analysoimisen jälkeen kartoitettiin laajemmin toimintaympäristöä teknologiastrategian näkökulmasta. Erityishuomiota toimintaympäristön analysoimisessa kiinnitettiin teknologian rooliin toimintaympäristössä. Tässä yhteydessä määritettiin teknologisen toimintaympäristön näkökulmasta kohdeorganisaation kannalta tärkeimpiä painopistealueita. Samalla tehtiin hypoteeseja tärkeiksi tunnistetuista kokonaisuuksista. Toimintaympäristön keskeiset painopistealueet valikoituivat liiketoimintastrategian ja kohdeorganisaation lähtötilanteen analysoimisen jälkeen. Tunnistetut painopistealueet olivat: ohjelmisto- ja toimittajaympäristö, asiakasymmärrys, markkina- ja kilpailijaympäristö sekä asiakkaiden käsitykset kohdeorganisaatiosta.

Poistettu viittaus teknologista toimintaympäristöä koskevaan liitteeseen.

Kohdeorganisaatio on linjannut olevansa ”ohjelmistoriippumaton palveluntarjoaja” osana liiketoimintastrategiaa. Tämän strategisen linjauksen pohjalta ohjelmisto- ja toimittajaympäristön analysoiminen tunnistettiin tärkeäksi kohdeorganisaation teknologiastrategian näkökulmasta. Kehittämishankkeen aikana haastateltiin kohdeorganisaation strategisia kumppaneita osana ohjelmisto- ja toimittajaympäristön kartoitusta. Haastatteluiden löydöksiä peilattiin strategiatyöryhmän omiin hypoteeseihin ja käsityksiin ohjelmisto- ja toimittajaympäristöstä.

Ohjelmisto- ja toimittajaympäristöstä analysoitiin kumppaneiden ohjelmistokehityksen suuntaa sekä sitä, missä kehitystyön painopisteet tulevaisuudessa ovat. Kumppaneiden ohjelmistokehityksen analysoimisella pyrittiin välttämään kohdeorganisaation ja kumppaneiden välistä kilpailua teknologisten ratkaisuiden tuottamisessa asiakkaille.

Ohjelmisto- ja toimittajaympäristön analysoimisessa nähtiin tärkeänä asiakkuuden rooli ja asiakkaiden omistajuus. Kohdeorganisaation strateginen linjaus olla ”ohjelmistoriippumaton palveluntarjoaja” korostaa strategisten kumppaneiden roolia toimintaympäristössä myös asiakasrajapinnassa.

Asiakasymmärryksen ja asiakkaiden käsitysten analysoimisessa haluttiin selvittää, miten kohdeorganisaation asiakasymmärrys vastaa asiakkaiden käsityksiä. Tässä yhteydessä järjestettiin työpajoja organisaation keskeisten toimintojen edustajien kanssa, jotta voitiin muodostaa yhteenveto asiakasymmärryksestä teknologiastrategia ja tulevaisuus huomioiden.

Sisäisen asiakasymmärryksen muodostamisen jälkeen haastateltiin kohdeorganisaation asiakkaita teemahaastattelujen avulla. Haastatteluita järjestettiin eri asiakassegmentteihin kuuluville asiakkaille, jotta saatiin mahdollisimman laaja-alaista ymmärrystä. Asiakashaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Lisäksi asiakkaille törmätettiin aikaisemmin prosessissa luotuja vaihtoehtoisia skenaarioita ja hypoteeseja, jotta kuultiin asiakkaiden mielipiteet niihin liittyen.

Haastatteluiden jälkeen asiakasymmärryksestä tehtiin yhteenveto. Asiakkaista tunnistettiin uudenlaisia asiakasprofiileja, jotka lisättiin mukaan teknologiastrategiaan. Näin pyrittiin hahmottamaan paremmin asiakkaiden erilaisia käyttäytymismalleja ja niihin liittyvää potentiaalia uudenlaisille teknologisille palveluille.

Markkina- ja kilpailijaympäristön analysoimisessa pääpaino oli markkinassa tapahtuvissa muutoksissa ja teknologian roolissa. Tavoitteena oli hahmottaa erityisesti, miten teknologian avulla voidaan varmistaa kilpailukyky markkinassa ja varautua mahdollisiin muutoksiin.

Prosessissa kartoitettiin pohjoismaisten ja kansainvälisten toimijoiden teknologisia ratkaisuja ja strategisia linjauksia. Analysoitiin sitä, miten nähdään mahdollisuus kansainvälisten kilpailijoiden tulolle markkinoille ja mikä teknologian rooli tulevaisuudessa on. Keskityttiin erityisesti katsomaan tulevaisuuteen ja muodostamaan erilaisia skenaarioita. Käytiin läpi henkilöstönäkökulmaa ja palveluita: miten erilaisten palveluiden rooli ja tarve muuttuu markkinassa sekä mikä rooli teknologialla näiden palveluiden tuottamiseen on. Pohdittiin myös, mitä vaikutuksia markkinan muutoksilla on henkilöstön strategisiin osaamisen kehittämisen suuntiin ja miten teknologia tulisi huomioida näissä.

Lähtötilanteen kokonaisanalyysin jälkeen siirryimme pohtimaan kohdeorganisaation teknologiastrategisia mahdollisuuksia ja kilpailuetuja. Näitä osa-alueita on kuvattu seuraavassa luvussa.

4.2.2 Mahdollisuuksien ja kilpailuetujen tunnistaminen

Mahdollisuuksien ja kilpailuetujen tunnistamisessa tavoitteena oli tunnistaa teknologian tuomat mahdollisuudet ja kilpailuetu kohdeorganisaatiolle. Mahdollisuuksien ja kilpailuetujen tunnistamisessa keskityttiin yleisiin teknologisiin sekä toimialaa koskeviin trendeihin.

Poistettu teknologisia palveluaihioita koskeva kuvio.

Kuten osana lähtötilanneanalyysia nostettiin esille, ohjelmistostrategia nähtiin erityisesti kohdeorganisaation näkökulmasta tärkeänä kokonaisuutena. Ohjelmistoratkaisujen analysoimisella pyrittiin ohjaamaan vahvemmin kohdeorganisaation tulevia ohjelmistovalintoja sekä organisaation oman teknologiakehityksen suuntaa. Tavoitteena oli saada ohjelmistovalinnat ja oma teknologiakehitys tukemaan liiketoiminnan tarpeita sekä kehittämään asiakaskokemusta.

Ohjelmistonäkökulmasta kartoitettiin vaihtoehtoisia ratkaisuja asioihin, kuten mitä tehdään itse, mitä hankitaan kumppaneilta ja minkälaisia valintoja voidaan tehdä ohjelmistojen osalta. Ohjelmistostrategiasta muodostettiin neljä erilaista linjausvaihtoehtoa. Kaikista näistä vaihtoehdoista tehtiin omat SWOT-analyysit helpottamaan lopullista päätöksentekoa.

Poistettu ohjelmistovalintojen linjausvaihtoehtoja koskeva kuvio.

Teknologisten kyvykkyyksien osalta pääpaino oli kartoittaa, millaista osaamista ja kyvykkyyksiä tulevaisuudessa tarvittaisiin teknologiastrategian näkökulmasta. Kohdeorganisaation henkilöstön teknologiaosaaminen koettiin tärkeänä tulevaisuuden kilpailukyvyn tekijänä.

Kohdeorganisaation henkilöstön nähtiin olevan tekemisen keskiössä ja sen osaamisen tulisi myös jatkossa vastata asiakkaiden kasvaviin odotuksiin. Tarkoituksena ei ollut analysoida kohdeorganisaation nykyistä osaamista ja kyvykkyyksiä vaan pohtia asiaa strategisesti ja tulevaisuuteen katsoen. Teknologisia kyvykkyyksiä kartoittaessa ja analysoidessa hyödynsimme teknologisten kilpailuetujen viitekehystä. Tavoitteena oli visuaalisesti hahmottaa asioita, jotka ovat korkean lisäarvon erottautumistekijöitä.

Poistettu teknologisten kilpailuetujen viitekehystä koskeva kuvio.

Kun edellä kuvatut mahdollisuudet ja kilpailuedut oli tunnistettu, niin siirryttiin strategisten valintojen tekemiseen eli teknologiastrategian muotoiluun. Tämä vaihe on kuvattu seuraavassa luvussa.

4.2.3 Teknologiastrategian muotoilu

Strategian muotoilussa painopiste oli synteessissä ja uuden luomisessa. Strategian muotoilemisen aikana tehtiin strategisia valintoja aikaisemmin prosessissa kertyneen tiedon perusteella. Strategisten valintojen tekemisessä käytettiin hyväksi työpajatyöskentelyä ja erilaisia strategiatyökaluja. Strategisista valinnoista ja linjauksista muodostettiin

strategiakanvaasi helpottamaan strategian hahmottamista ja läpikäyntiä kohdeorganisaation henkilöstölle. Strategiakanvaasit tehtiin lisäksi teknologiastrategiaprosessin eri vaiheista, jotta löydöksiä ja havaintojen esittely on helpompaa. Strategisia valintoja ja strategiakanvaaseja törmäytettiin organisaation sisällä eri toimintojen vastuuhenkilöille. Tavoitteena oli ennen lopullista strategian vahvistamista osallistuttaa kohdeorganisaation toimintojen vastuuhenkilöitä strategiaan valintoihin.

Teknologiastrategian muotoilussa tehtiin strategisia valintoja ja päätöksiä aikaisemmin strategiaprosessissa kertyneen ymmärryksen ja tiedon perusteella. Strategiset valinnat tehtiin tukemaan kohdeorganisaation liiketoimintastrategiaa.

Poistettu viittaus teknologiastrategian yhteenvetoa koskevaan liitteeseen.

Poistettu teknologialähtöisiä palveluaihioita koskeva kappale ja kuvio.

Poistettu teknologista kilpailuetua koskeva kappale ja kuvio.

Strategisten kumppanuuksien määrittämisessä haluttiin korostaa kumppanuuksien merkitystä liiketoiminta- ja teknologiastrategian johtamisessa ja organisaation menestyksessä. Strategisten kumppanuuksien määrittelyllä haluttiin ohjata strategisella tasolla toimintaa kohti hallittua ohjelmisto- sekä toimittajaympäristöä. Yksittäisiin kumppanuuksiin ja teknologisiin ratkaisuihin ei otettu tarkemmin kantaa teknologiastrategiassa. Tarkemmat teknologiset ratkaisut ja kumppanuuksien lopullinen määrittäminen tulisi tehdä osana teknologiastrategian jalkauttamista projektitasolla esimerkiksi ohjelmistoportfolion hallintamallin määrittämisessä koskevassa projektissa.

Teknologiastrategian yhteenvetoon tavoitteiksi valittiin yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä tavoitteita. Selkeiden tavoitteiden avulla teknologiastrategian mittaaminen ja jalkauttaminen on helpompaa. Tavoitteiden määrittäminen tehtiin yleisellä tasolla, jotta tavoitteet eivät rajaa liikaa toimintaa tai aiheuta vääriä tulkintoja. Teknologiastrategian tavoitteet valittiin tukemaan vahvasti nykyisiä liiketoimintastrategian tavoitteita. Tavoitteiden valinnassa haettiin ylätasolla teknologisten kyvykkyyksien tukemista ja asiakaspidon sekä liiketoiminnan kasvua.

Teknologiastrategian seurantaan nostettujen mittareiden avulla seurataan strategian onnistumista ja etenemistä kohti tavoitteita. Mittareiden määrittäminen oli tärkeää seurata asiakas- ja henkilöstökokemuksen kehittymistä teknologiastrategian näkökulmasta. Mittarit pyrittiin määrittämään selkeinä, ymmärrettävinä ja toimintaa ohjaavina. Mittareiden hyödynnettävyys teknologiastrategian toteutumisen seurannassa nähtiin tärkeänä.

Poistettu teknologiastrategian mittareita koskeva kuvio.

Strategian muotoilun olennaisena viimeisenä vaiheena määritettiin hankkeet, joiden avulla pyritään kohti edellä määritettyjä ja mitattavia strategisia päämääriä. Hankkeet ovat isoja kokonaisuuksia ja linjauksia, jotka pitävät sisällään useita projekteja ja toimenpiteitä. Hankkeiden avulla pyritään kehittämään kohdeorganisaation teknologisia kyvykkyksiä sekä luomaan toivottua kasvua ja asiakaspitoa. Hankkeiden ymmärtäminen vaatii kohdeorganisaation tuntemusta sekä perehtymistä kohdeorganisaation toimintatapoihin. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään teknologiastrategian toimeenpanoa, joka muodostaa perustan strategian johtamiselle sekä hankkeiden viemiselle käytäntöön.

4.3 Kohdeorganisaation teknologiastrategian toimeenpano

Strategian muotoilun ja viimeistelyn jälkeen siirryttiin strategian toimeenpanoon. Strategian toimeenpano aloitettiin hyväksyttämällä strategia kohdeorganisaation hallituksella sekä johtoryhmällä, jolloin teknologiastrategia virallistettiin. Teknologiastrategia oli tunnistettu kohdeorganisaation kannalta keskeiseksi hankkeeksi, joten sitä ja sen tavoitteita esiteltiin erikseen myös kohdeorganisaation pääomasijoitusyhtiölle. Kun hyväksyntä oli saatu, siirryttiin käytännön toimenpiteisiin.

Strategian toimeenpanossa painopiste kohdeorganisaatiossa on strategisten linjausten ja päätöskien tarkemmassa määrittelyssä sekä niiden jalkauttamisessa. Tavoitteena oli selkeyttää tarvittavat toimenpiteet ja aikataulu strategian onnistuneelle toimeenpanolle ja jalkauttamiselle sekä luoda kohdeorganisaation teknologiastrategian osalta jatkuva strategia-prosessi. Muotoiltu teknologiastrategia antaa suuntaviivat teknologiselle kehitykselle, mutta varsinainen työ oli silti vasta alussa.

Teknologiastrategia esiteltiin organisaation eri toiminnoille. Näistä strategian esittelyistä tehtiin myös havainnoiteja osana tutkimuksen empiiristä osuutta. Esittelyissä strategiaa lähestyttiin monesta eri näkökulmasta ja aiheesta saatiin eri näköisiä palautteita, joita on käsitelty tutkimustuloksia koskevassa luvussa 5. Toiminnoille tehtyjen esittelyjen pohjalta strategian mittareita sekä materiaaleja päivitettiin ja selkeytettiin hieman. Mittareiden osalta varmistettiin yhdessä eri toimintojen kanssa niiden toteutuskelpoisuus sekä vastaavuus teknologiastrategisiin tavoitteisiin.

Poistettu viittaus teknologiastrategian tavoitteita ja mittareita koskevaan liitteeseen.

Teknologialähtöisten mittareiden määrittämisen ja validoimisen jälkeen siirryttiin hankkeiden ja projektien tarkempaan kuvaamiseen. Projektien osalta hahmoteltiin karkeat kustannus- ja tuottoarviot, jotta pystyttiin taloudellisesta näkökulmasta tarkemmin arvioimaan hankkeiden kokonaispotentiaalia sekä hankkeisiin liittyviä pidemmän aikavälin investointitarpeita.

Poistettu viittaus teknologiastrategian projekteja koskevaan liitteeseen.

Tässä strategiaprosessin vaiheessa ei määritetty tarkemmin projektien vastuuhenkilöitä tai tarkempaa sisältöä. Strategiaprosessin näkökulmasta projektien tarkempi vastuuttaminen ja suunnittelu koettiin kuuluvan operatiivisen toiminnan piiriin toimeenpanon edetessä pidemmälle. Tällä linjauksella haluttiin osallistuttaa ihmisiä ja antaa vastuuta projektien vastuuhenkilöille sekä projektitiimeille. Tehdyt linjaukset sekä arviot tulevista investointitarpeista esiteltiin kohdeorganisaation johtoryhmälle ja hallitukselle. Näiden esittelyiden jälkeen siirryttiin teknologiastrategian toimeenpanon käytännön toimenpiteisiin.

Teknologiastrategian toimeenpanoa jatkettiin tarkemman jalkautussuunnitelman tekemisellä. Jalkautussuunnitelman vaiheiksi valittiin: teknologiastrategian johtamisen organisointuminen, projektien vastuuttaminen ja tarkemmat projektisuunnitelmat sekä teknologiastrategian toteutumisen seuranta.

Poistettu teknologiastrategian ohjausta koskeva kappale ja kuvio.

Poistettu teknologiastrategian toimeenpanoa koskevia yksityiskohtia.

5 Tutkimustulokset

5.1 Konstruktio

Kehittämishankkeen aikana kerättiin kokemuksia kohdeorganisaation omasta strategiaprosessista. Kehittämishankkeen kokemuksista tehtiin yhteyksiä teoriaan ja tutkimuksen aikana kertyneeseen tutkimusaineistoon. Tulosten pohjalta muodostettiin näkemys teknologiastrategian johtamisesta, muodostamisesta ja toimeenpanosta. Muodostunut näkemys esitetään tutkimustuloksen konstruktiona.

Konstruktio on visualisoitu alla kuviossa 13. Konstruktio löytyy isommassa koossa tämän tutkimuksen [liitteenä 2](#), jotta lukijan on helpompi hyödyntää sitä oman organisaationsa strategiatyössä.



KUVIO 13. Tutkimuksen konstruktio

Konstruktio sisältää strategiaprosessin vaiheet strategiatiimin muodostamisesta strategian muotoiluun ja toimeenpanoon. Konstruktio huomioi strategiaprosessin aikaisen viestinnän ja antaa suuntaviivat tehokkaalle strategiatyöskentelylle. Konstruktio on tehty yleistäen, jotta se voidaan ottaa käyttöön missä tahansa organisaatiossa, jossa digitaalisen strategian muodostaminen tai päivittäminen on ajankohtaista.

Konstruktio on yksityiskohtia on avattu ja perusteltu seuraavissa luvuissa. Perustelut sisältävät viittauksia kohdeorganisaation strategiaprosessiin, teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimuksen aikana tehtyihin havaintoihin ja haastatteluihin.

5.2 Teknologiastrategian johtaminen

Digitaalinen transformaatio vaikuttaa vahvasti organisaatioiden strategiseen johtamiseen ja strategioihin. Tutkimustulosten perusteella digitalisaation rooli on merkittävä organisaatioissa ja se tulee huomioida strategisessa johtamisessa. Digitaalinen transformaatio toimii organisaatioiden muutoksen ajurina ja vaikuttaa vahvasti liiketoimintamalleihin. Digitalisaation vaikutuksia ei voida sivuuttaa organisaatioiden strategisessa johtamisessa. Haastattelut kuvasivat digitalisaation roolia organisaatioissa seuraavasti:

Se tulee muuttamaan liiketoimintamalleja ja vaikuttaa läpileikkaavasti koko organisaatioon – Haastateltava A.

No kyllähän se on melkoinen muutoksen ajuri. Ei siltä voi oikein, ihan sama mikä ala, varsinkin meidän ala, ei siltä kyllä voi niin kun välttyä millään tavoin – Haastateltava E.

No että, ne niin kuin asiakkaiden odotukset ja asiakaskäyttäytymisen muutokset, kun kuitenkin kokoajan muuttuu, niin sehän pistää yritykset niin kun joutuu niin kun miettimään ja pistää luomaan uusia palvelukokonaisuuksia. Ja miten kokoajan hyödyntää sitä teknologiaa ja tarjoaa sitten parempia palvelukokonaisuuksia? – Haastateltava A.

Digitaalisen transformaation johtamista voidaan kehittää teknologiastrategian muodostamisella. Teknologiastrategian avulla ohjataan organisaatioiden kehittämisen suuntaa ja tavoitteita, sekä tehdään ne mahdollisimman selkeiksi läpi organisaation. Esimerkiksi Hämäläinen (2016, 61) nostaa esille, että strategian avulla pyritään määrittämään organisaation suuntaa pitkällä aikavälillä. Kohdeorganisaatiossa teknologiastrategian rooli nähtiin toimintaa ohjaavana tekijänä. Tutkimustuloksista nousi esille useita teknologiastrategian hyötyjä organisaatioille. Haastatteluissa kuvattiin teknologiastrategian roolia ja hyötyjä seuraavasti:

No ainakin meillä ihan valtavasti hyötyjä tässä, että niin kuin just olisi se yhteinen suunta, ja että ylipäättänsä käynnistetään se keskustelu siitä, että mihin me ollaan nyt menossa tässä – Haastateltava C.

Niin mä näen niinkun että se on ehdottoman tärkeää, että me ollaan linjattu, että millä härpäkkeillä me tehdään hommia ja miten me niitä kehitetään – Haastateltava B.

Se, että me tiedetään se tiekartta, mitä pitkin me halutaan kulkea organisaationa, niin sehän on mielettömän tärkeä asia – Haastateltava A.

Se, että me ollaan selkeästi kuvattu se mitä me tehdään ja mitä me ei tehdä. Niin se auttaa meitä tekemään niitä arjen valintoja. Että me ei rönseyllä joka suuntaan – Haastateltava A.

Tutkimuksessa tarkasteltiin teknologiastrategian mahdollisia haittavaikutuksia organisaation toimintaan. Pääsääntöisesti teknologiastrategia nähtiin organisaation strategista johtamista edistävän tekijänä, mutta mahdollisia haittavaikutuksia haluttiin tarkastella ja tunnistaa prosessin aikana.

Tutkimustuloksista nousi huolenaiheena erityisesti organisaation reagointi- ja päätöskyvyn heikkeneminen. Digitaalisessa transformaatioissa organisaatioiden on tärkeää säilyttää ketteryys ja reagoitukyky, jotta markkinan sekä toimintaympäristön muutoksiin voidaan reagoida. Haastatteluissa nousivat esille mahdolliset strategisesti väärät valinnat ja niiden vaikutukset organisaatioon. Kaikki haastateltavat totesivat kuitenkin mahdollisten riskien olevan pieniä potentiaalisiiin hyötyihin nähden. Haastatteluissa nostettiin seuraavia teknologiastrategian haittavaikutuksia esille:

Mutta mä mietin sitä päätöksenteon nopeutta, tai ketteryyttä – Haastateltava A.

No sit se, että kun ylipäätään sitä strategiaa tehdään, niin onko sit sellainen ketterä organisaatio, joka on myös valmis sitten jossain kohtaa myöntämään, että joku asia ei vaikka toimi – Haastateltava D.

No ainoa vaan ehkä just, et et ku valitaan polku n isit jos se todetaan vääräks, ni miten helposti sen saa sit purettua ja muutettua – Haastateltava F.

Eli, jos nyt lyhyesti vetää yhteen, niin yksilön näkökulmasta voi olla haittaa, mutta organisaation näkökulmasta näkisin, että hyödyt ylittää ne mahdolliset yksittäiset haitat siellä – Haastateltava E.

Laadukas strateginen johtaminen luo perustan jatkuvalla strategiaprosessille ja onnistuneelle digitaaliselle transformaatiolle. Tästä syystä teknologiastrategian johtaminen on nostettu konstruktiossa (Kuvio 13) muun strategiaprosessin yläpuolelle sisältäen strategian ohjausmallin sekä strategian tavoitteet ja käsitteet, joita on kuvattu seuraavissa alaluvuissa. Strategisen johtamisen kehittämiseen on tärkeää panostaa organisaatioissa, jotta jatkuva strategiaprosessi on mahdollista.

Strategia koskettaa organisaation koko henkilöstöä. Strategian onnistumisessa johto on silti isossa roolissa. Mauborgne & Kim (2017, 132) huomioivat, että johdon ollessa innostuneita ja vakuuttuneita muutoksen tarpeesta on henkilöstön helpompaa toteuttaa strategiaa. Tällöin koko henkilöstö saadaan toimimaan yhdessä. Samassa yhteydessä tulee kuitenkin huomioida käytettävissä olevat resurssit ja tarvittaessa vahvistaa niitä. (Mauborgne & Kim 2017, 132.) Johdon tulee myös varmistaa, että henkilöstöllä on tarvittava osaaminen, koulutusmahdollisuus sekä ketteryyttä vastata strategian tarpeisiin (Sirkiä 2020, 64-65).

5.2.1 Strategian ohjausmalli

Kehittämishankkeen aikana nousi esille strategian ohjausmallin muodostamisen tärkeys ennen varsinaista strategiaproessin aloittamista. Strategian ohjausmallilla tarkoitetaan tässä yhteydessä strategiaproessin käytännön toimintaa ohjaavaa viitekehystä. Siihen kuuluvat esimerkiksi strategiatiimin muodostaminen, toimintatapojen määrittäminen, viestintä ja dokumentointi sekä osallistuttaminen. Strategian ohjausmalli ohjaa jatkuvaa strategiaproessia.

Tutkimusaineistoon viitaten voidaan tulkita, että strategiatiimin muodostaminen heti strategiaproessin alussa vahvistaa avainhenkilöiden sitoutumista ja kasvattaa strategian toimeenpanon onnistumista. Strategiatiimin muodostamisessa on tärkeää huomioida, että tiimiin saadaan henkilöitä organisaation eri liiketoiminta-alueilta.

Että ehkä siinä alkuvaiheessa se että on ainakin niin kun just jokainen osasto jotenkin edustettuna, vaikka siellä ei olisi edes kovin laajaa edustusta, mutta silloin tulee just se fiilis, koska se on eri asia sit kun sä saat sen valmiin just sun käteen – Haastateltava C.

Mä sanoisin näin, että se mikä meillä niinkun esimerkiksi siinä strategiaporukan pohjana on ollut, niin siihenhän on koitettu hakea porukkaa vähän niin kuin eri osastoilta, milloin tulee huomioitua ne kaikkien osastojen tarpeet – Haastateltava B.

Toimintatapojen määrittämisellä ohjataan strategiaproessin toimintaa. Toimintatapojen määrittämisessä on tärkeää huomioida työskentelytavat, vastuut ja aikataulut. Toimintatapojen määrittäminen huomioi miten tietoa kerätään ja käytännön toimintaa toteutetaan strategiaproessin aikana. Esimerkiksi henkilöstön ja asiakkaiden haastattelut ja niiden määrä sekä työskentelytavat, kuten työpajat on hyvä sopia toimintatapojen määrittämisessä. Määrittämisen avulla pystytään toimimaan tehokkaammin jatkuvan strategiaproessin aikana.

No yksi mitä tulee mieleen, ne roolit siinä, että kenellä on mikäkin rooli ja just jos on niin kuin ohjausryhmä strategialle, ja sitten sitä, muuten johtoryhmää organisaatiossa, että mikä se on se roolitus just näiden välillä ehkä. Ja, päätöksenteossa ja näin – Haastateltava C.

Viestinnän ja dokumentoinnin tärkeys havaittiin kehittämishankkeen aikana. Viestintä ja dokumentointi ei kosketa ainoastaan strategian toimeenpanoa. Sen roolia korostettiin haastatteluissa tärkeäksi koko strategiaproessin aikana. Dokumentoinnista on tärkeää sopia sen muoto ja sijainti. Laadukkaalla dokumentoinnilla helpotetaan strategiaproessiin etenevän ja keskeisten havaintojen seuranta. Viestinnän avulla pystytään sitouttamaan

henkilöstöä ja asiakkaita strategiaan. Haastatteluissa viestinnän säännöllisyyttä ja lähestymistapaa eri sidosryhmille korostettiin.

No, se on oikeastaan niin kun sitä jatkuvaa ja päivittäistä viestintää, mikä sen niin kun sen käytännön asian sitten ajaa sinne työntekijöiden kaaliin – Haastateltava E.

Ei mulla oikein siihen muuta ole kuin nämä perinteiset, että suunnitelmallisesti, johdonmukaisesti, toistaen, toistaen, toistaen ja vielä kerran toistaen. Sisäisesti tärkein asia on että miksi. Ja sitten kun puhutaan ulospäin menevästä viestinnästä, niin kuinka se asiakas hyötyy tästä meidän strategiasta. Millaisia uusia palveluita me pystytään vaikkapa konseptoimaan – Haastateltava A.

Strategia pitää usein sisällään paljon laajoja asiakokonaisuuksia. Viestinnässä voi olla tarpeen hyödyntää erilaisia visuaalisia apuvälineitä. Strategiakanvaasit ovat visuaalisia työkaluja, jotka auttavat hahmottamaan strategiaan liittyviä osakokonaisuuksia. Kanvaaseissa voidaan kuvata esimerkiksi strategisia kilpailutekijöitä, oman yrityksen ja kilpailijoiden strategisia profiileja tai markkinoiden odotuksia. Kanvaasit toimivat strategiaprosessissa keskustelujen apuvälineenä organisaation sisällä ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Mauborgne & Kim 2017, 153.)

Organisaation henkilöstön ja sidosryhmien osallistuttaminen strategian muodostamiseen on tärkeää, jotta strategiaan sitoudutaan. Osallistuttaminen nousi esille vahvasti etenkin tämän tutkimuksen haastatteluissa, mutta myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Mauborgne & Kim (2017, 95-96) toteavat, että osallistuttamalla ihmiset aktiivisesti strategisten päätösten tekoon, annetaan heille mahdollisuus antaa oma panoksensa ja haastaa toistensa ideat sekä ajatukset.

Osallistuttamisen laajuudesta ja keinoista on tärkeää sopia ennen strategiaprosessiin käynnistämistä. Osallistuttamisen määrittämisellä varmistetaan, että kaikki organisaation avainhenkilöt osallistuvat strategiaprosessiin. Kohdeorganisaation teknologiastrategian esittelyiden havainnointien perusteella strategian vastaanotto voi olla hyvin varovainen tai epäileväinen, mikäli ihmiset eivät ole päässeet vaikuttamaan tehtyihin päätöksiin. Alla lisäksi haastateltavien kommentteja osallistuttamiseen liittyen. Kommenteista nousee esille osallistuttamisen tärkeys:

No oikeastaan tossa vähän sellainen niin kuin asia mikä nousee esille, niin tämä että ketkä on mukana siinä ja millä tavalla osallistetaan – Haastateltava C.

Niin mun mielestä se on myös hyvä, että osallistetaan riittävä määrä, ei kaikkia, mutta ne tietyt ihmiset, jotka on valittu syystä tai toisesta – Haastateltava B.

No sitten oikeastaan viittaisin siihen, mitä tossa aikaisemmin sanoin siitä tavallaan niin kuin osallistamisesta mahdollisuuksien mukaan siellä matkan varrella. Koska sillä sä saat paremmin sen jengin sitoutumaan siihen, kun ne on ollut siellä jo matkassa mukana. Niin sillä pystyy sitten edesauttamaan myös sitä jalkauttamisen vaihetta – Haastateltava D.

Se mua niin kuin itseäkin mietityttää, että mikä on sopiva osallistuttamisen vaihe niin, että se vauhti kuitenkin pysyy ja sitoutuminen säilyy – Haastateltava A.

Strategian ohjausmallin määrittäminen sisältää käytännön toiminnan vastuut ja pelisäännöt strategiaprosessille. Ohjausmallin luominen ennen varsinaista strategiaprosessin aloittamista selkeyttää ja tehostaa toimintaa pitkällä aikavälillä. Määrittämisen tekeminen voi kuitenkin olla työlästä tai vaikeaa, mikäli osallistujilla ei ole aikaisempaa kokemusta strategiaprosesseista. Näiden asioiden pohtiminen auttaa kuitenkin osallistujia orientoitumaan strategiseen ajatteluun.

Strategia muodostaa organisaatioon periaatteita, joiden mukaan toimitaan ja joita sovelletaan erilaisissa tilanteissa, joten strategian mukaan toimiminen edellyttää kaikilta strategista ajattelua (Hämäläinen ym. 2016, 63). Strategista ajattelua ei voida pitää organisaatioissa itsestäänselvyytenä. Kohdeorganisaation teknologiastrategian esittelyiden havainnoineista voidaan todeta, että strategisten linjojen esittelyiden yhteydessä kuuntelijoiden kommentit siirtyivät helposti operatiivisiin yksityiskohtiin.

Strategian ohjausmallin määrittämisen jälkeen ennen varsinaiseen strategiaprosessiin ryhtymistä suositellaan strategisten tavoitteiden ja käsitteiden määrittämistä. Tähän kokonaisuuteen liittyviä aihealueita käsitellään seuraavassa luvussa.

5.2.2 Strategiset tavoitteet ja käsitteet

Organisaation strategian tavoitteiden ja käsitteiden määrittäminen ohjaa koko strategiaprosessia. Tämä strategiatyön vaihe on nostettu konstruktiossa (Kuvio 13) strategian ohjausmallin määrittämisen rinnalle ennen varsinaista strategiaprosessia. Tavoitteiden ja käsitteiden määrittäminen luo strategisen alustan koko prosessille. Strategisen alustan koostuu strategiaan liittyvistä käsitteistä. Strategisessa kirjallisuudessa käsitteiden luonnehdinta on usein epäjohdonmukaista ja tulkinnanvaraista. Organisaatioiden tuleekin ymmärtää, tulkita ja määrittellä käsitteet omalla tavallaan. Käsitteiden määrittelyyn avulla varmistetaan, että organisaatio ymmärtää strategian sisällön mahdollisimman yhdenmukaisesti. Organisaation strategian näkökulmasta tärkeät käsitteet muodostavat strategisen kehyksen. Strategisen alustan ja kehyksen määrittely onkin olennaista strategiaprosessin onnistumisen kannalta. (Tervonen 2003, 47-48.)

Strategisen alustan määrittelyä pidetään tärkeänä vaiheena strategiaprosessin onnistumisessa. Kamenskyn (2014, 32) mukaan yhteisen kielen muodostaminen on perusedellytys yhteisen strategisen ymmärryksen muodostumiselle. Yritysjohdon tulisi osana strategia-työtä nykyistä huolellisemmin selvittää, mitä strategia heidän organisaatiossaan tarkoittaa. (Kamensky 2014, 32.)

Yhtenäinen ymmärrys tavoitteista ja käsitteistä ohjaa strategiatiimin toimintaa ja strategiaprosessia. Tavoitteiden määrittäminen strategiaprosessin alussa luo selkeän suunnan koko strategiaprosessille. Tutkimuksen aikana kohdeorganisaation strategian esittelyssä liiketoimintojen vetäjille ja strategiatyöryhmän ensimmäisissä palavereissa havainnoitiin puutteita käsitteiden yhtenäisessä ymmärtämisessä. Myös haastatteluissa huomattiin, että käsitteistä ei ollut selkeää määrittystä sekä yhteisymmärrystä strategiatyöryhmän kesken. Kysyttäessä haastateltavilta eri käsitteiden merkitystä ja käsitteiden määrittämisestä, näiden tulkinnoissa havaittiin selkeitä eroavaisuuksia ja epäselvyyksiä:

Ehkä niin kun lähtisin ihan ensin siitä, että digitalisaation osalta, että senkin voi ymmärtää kovin monella tapaa, että mitä on digitalisaatio – Haastateltava B.

Siis mun korvaan noi molemmat kuulostaa aika aika samalta et, et et melkein ihan synonyymejä mun maailmassa – Haastateltava F.

No, teknologiastrategia sanana on jotenkin niin kuin sellainen kauhean kokoinen kakku. Mihän sisältyy paljon pienempiä juttuja sinne sisälle – Haastateltava B.

Strategialle asetettujen hypoteesien avulla voidaan seurata strategisten oletuksien vahvistumista. Strategisten hypoteesien avulla pyritään varmistamaan strategisten valintojen oikeellisuus. Hypoteeseina voidaan määrittää strategiatyöryhmän käsityksiä eri aihekokonaisuuksista strategiaprosessin alussa.

Esimerkki hypoteesista voi olla esimerkiksi: ”Asiakas odottaa saavansa palvelua organisaatiosta 24/7”. Strategisia hypoteeseja on tärkeää havainnoida jatkuvan strategiaprosessin aikana ja löytää niihin vastauksia, joiden pohjalta omaa toimintaa voidaan ohjata oikeaan suuntaan.

Strategiassa ja strategiaprosessia on tärkeää tehdä rajauksia, jotta työmäärä on hallittavissa ja toiminta selkeää. Strategiaprosessin laajuuden takia rajauksien tekeminen on välttämätöntä. Eräs haastateltava tulkitsee esimerkiksi teknologiastrategiaa seuraavasti:

Mä näen tämän jotenkin aika sillä lailla laajana juttuna, mikä kattaa aika lailla niin kuin useita osa-alueita. Aika siinä mielessä haastavakin homma – Haastateltava C.

Strategisten tavoitteiden ja käsitteiden määrittämisellä ennen strategiaprosessin käynnistämistä selkeytetään ja rajataan toimintaa. Tavoitteiden ja käsitteiden määrittämisellä pyritään vastaamaan organisaation kannalta oikeisiin kysymyksiin. Nämä määritykset ohjaavat koko strategiaprosessia.

5.3 Jatkuva strategiaprosessi

Strategiaprosessin ja erityisesti teknologiastrategian näkökulmasta on tärkeää, että strategiaprosessi on jatkuvaa toimintaa. Strategia ei saa jäädä vaan yksittäiseksi projektiksi ja unohtua ajan myötä. Jatkuva strategiaprosessi on nostettu konstruktiossa (Kuvio 13) kattamaan kaikki varsinaisen strategiaprosessin vaiheet, joita on kuvattu tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Digitaalinen transformaatio muuttaa toimintaympäristöä ja organisaatioiden toimintaa nopeassa frekvenssissä, joten strategian päivittämisen tulee olla jatkuvaa. Jatkuvalle strategiaprosessille varmistetaan strategian ajantasaisuus ja sen vastaavuus organisaatioiden tavoitteisiin.

Esimerkiksi Vuorinen (2013, 41-42) esittää lineaarisen strategiaprosessin rinnalle myös jatkuvan strategisen johtamisen prosessin, joka perustuu kokonaisuuteen, jossa on tietyt vaiheet mutta jonka vaiheet eivät aina seuraa toisiaan kronologisessa järjestyksessä. Tämä ajattelumalli näkee strategiaprosessin ja strategisen johtamisen jatkuvana työnä, joka tuo strategiatyöhön joustavuutta ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin muutoksiin. (Vuorinen 2013, 41-42.) Tutkimuksen aikana tehdyssä konstruktiossa (Kuvio 13) jatkuvalla strategiaprosessilla viitataan siihen, että pitkällä aikavälillä kaikki strategiaprosessin vaiheet toistavat itseään.

5.3.1 Lähtötilanneanalyysi

Lähtötilanneanalyysi tunnistettiin strategiaprosessiin ensimmäisenä vaiheena. Liiketoimintastrategian sitominen osaksi teknologiastrategiaa ja toimintaympäristön analysoiminen teknologiastrategian näkökulmasta antavat hyvän pohjan strategiaprosessille. Näkökulmia on syytä päivittää aika ajoin myös osana jatkuvaa strategiaprosessia. Organisaation nykytilaan tarkastellaan aktiivisesti suhteessa toimintaympäristöön ja liiketoimintaa ohjaavaan strategiaan. Haastattelussa nousi esille erityisesti markkina- ja kilpailijaympäristö, ohjelmisto- ja toimittajaympäristö sekä asiakasymmärrys ja asiakkaiden käsitykset kohdeorganisaatiosta.

Mikä on niin kun tilanne tällä hetkellä, sit kenties, että mitä ollaan aikaisemmin tehty, onko niistä tullut onnistumisia tai epäonnistumisia, ja sit vähän niin kun, että mitä, mihinkä suuntaan halutaan mennä. Mikä voisi olla se tavoitetila, minkä sitten se

teknologiastrategiakkin osaltaan, tai joku muu strategia osaltaan vaikuttaa. Ja sitten tietysti siinä strategian sisään ihan niitä käytännön toimenpiteitä, että millä me siitä nykytilasta lähdetään kulkemaan kohti sitä tavoitetta, millä sitä mitataan. Miten arvioidaan vaikuttavuutta, ja minkä näköisellä aikataululla – Haastateltava E.

Ja aika paljon varmaan niin kun sitten myös sitä kilpailijakenttätietoutta, ja alatioutta, että mihin se meidän ala on niin kun menossa. Ja sitä kautta lähdettäisiin sitä tekemään – Haastateltava D.

Niin se että pysyisi mielessä meillä, että arvostaako se asiakas lopun viimein, että mitä siinä kupongilla on? Että asiakas arvostaa sitä lopputulemaa nyt ja tulevaisuudessa. Mehän ei voida sitä päättää. Sen päättää asiakas – Haastateltava A.

No tietenkin just tää, et tällänen benchmarkkaus muihin ja kilpailijoihin ja ja näin ja valita hyvä tiimi tekemään sitä. Just eri alueelta, eri toiminnoista, et tulee kaikki näkemykset – Haastateltava F.

Lähtötilanneanalyysi auttaa hahmottamaan organisaation nykytilaa suhteessa toimintaympäristöön ja organisaation toimintaan ohjaaviin tekijöihin. Kattavan lähtötilanneanalyysin perusteella voidaan myöhemmin strategiaprosessissa arvioida strategisten toimenpiteiden vaativuutta ja vaikuttavuutta organisaation toimintaan.

5.3.2 Mahdollisuuksien ja kilpailuetujen tunnistaminen

Mahdollisuuksien ja kilpailuetujen tunnistusvaiheessa kartoitetaan eri vaihtoehtoja organisaation liiketoiminnan kehittämiseksi. Kehittämishankkeen aikana tämä vaihe havaittiin haasteellisena, mutta strategialle asetetut rajaukset helpottivat merkittävästi vaiheen läpikäyntiä. Tarkoitus mahdollisuuksien tunnistamisessa on pitää näkemys avoimena, jotta kaikki mahdolliset ideat saadaan käsittelyyn.

Tulevaisuuden ennakointi ja hahmottaminen on tärkeää strategiaprosessissa. Ennakoinnin avulla pyritään tunnistamaan strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita kohdeorganisaation liiketoiminnassa. Tutkimus- ja kehittämisalueilla tavoitellaan kohdeorganisaatiolle suurta taloudellista, organisatorista ja yhteiskunnallista hyötyä. (Ojasalo ym. 2015, 146.)

Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan analysoida tulevaisuutta. Organisaatioiden strategiatyössä skenaariot ovat usein tulevaisuuskuvioiden sarja organisaation liiketoiminnasta tai laajemmin toimialasta. Skenaarioiden avulla määritetään tapahtumaketjuja nykypäivästä tulevaisuuteen ja eri päätöksien vaikutukset tulevaisuuspolkuun. Skenaarioiden avulla murretaan tehokkaasti organisaatioiden urautunutta ajattelua. Strategiatyöskentelyssä on

muistettava, että skenaariot eivät ole ennusteita vaan kuvauksia erilaisista mahdollisista tulevaisuuden vaihtoehdoista. (Ojasalo ym. 2015, 146-147.)

Teknologiastrategiaprosessin näkökulmasta tutkimusprosessissa nousi esille viisi eri osa-alueita, joista voidaan tunnistaa uusia mahdollisuuksia tai kilpailuetuja organisaatioiden liiketoimintaan. Näiden osa-alueiden yleistettävyyttä voidaan pitää hankalana ja tämän vaiheen sisältöä voidaan muokata tukemaan paremmin organisaation omaa toimintaa. Konstruktion nostettaviksi osa-alueiksi valitsimme datan ja analytiikan, teknologiat, teknologia-palvelut, ohjelmistot ja kumppanit.

Data ja analytiikka nostettiin mukaan konstruktion (Kuvio 13), koska datan hyödyntäminen vaikuttaa laajasti organisaatioiden toimintaan. Datan rooli on kasvamassa ja datan hyödyntäjät tulevat menestymään. Datan rooli nousee esille esimerkiksi Sitran megatrendejä koskevassa julkaisussa. (Sitra 2019.) Sirkiän (2020, 30-31) mukaan erillisen datastrategian määrittäminen on tarpeen, jotta organisaatio pystyy hyödyntämään datasta saatavaa arvoa parhaalla mahdollisella tavalla.

Seuraavaksi aihealueeksi prosessiin nostettiin teknologiat. Nykyajan organisaatioilla on käytössään laaja määrä erilaisia teknologioita, joita voidaan hyödyntää eri ympäristöissä. Organisaation tulisi tunnistaa oman toiminnan kannalta kriittiset teknologiat ja kehittää niihin liittyviä kyvykkyyksiä pitkällä aikavälillä. Organisaation teknologiakyvykkyyksien kehittyessä organisaatiolla on mahdollisuus kohdentaa toimintaa kohti uusia teknologiapalveluita, joka on kolmas strategiaprosessissa käsiteltävä asia. Organisaatioiden tulisi tunnistaa oman toimintansa kannalta merkitykselliset ja asiakkaille arvoa tuottavat teknologiapalvelut. Merkittävä osa uusista palveluista tuotetaan nykypäivänä digitaalisesti erilaisia teknologioita hyödyntäen (Sirkiä 2020, 64).

Ohjelmistojen osuus mahdollisuuksien tunnistamisessa nousi etenkin kohdeorganisaation strategiaprosessissa merkittäväksi kokonaisuudeksi. Tähän saattaa vaikuttaa kohdeorganisaation oma ohjelmistostrategia ja käytössä olevien ohjelmistojen määrä. Tutkimuksen aikana tehtiin kuitenkin johtopäätös, että jokaisessa organisaatiossa on käytössä lukuisia määriä erilaisia ohjelmistoja. Jokaisella organisaatiolla tulisi olla käsitys käytössä olevien ohjelmistojen elinkaaresta sekä kehityssuunnitelma ja määrittäminen ohjelmistojen käyttötarkoituksesta.

Viimeiseksi tarkasteltavaksi kokonaisuudeksi mahdollisuuksien ja kilpailuetujen näkökulmasta nostettiin kumppanuudet. Strategiset valinnat tehdään yhä useammin nykyisten yhteistyösuhteiden ja ekosysteemien pohjalta, joissa yritykset toimivat. Yhteistyösuhteiden hallitsemisesta ja johtamisesta on tullut entistä tärkeämpää yrityksille. (Hämäläinen ym. 2016, 15-16.) Organisaatiot eivät enää pärjää omillaan, kun digitaalinen kehitys etenee

vauhdilla. Näin ollen on tärkeää määrittellä yrityksen oman toiminnan kannalta tärkeät kumpanuudet ja syventää yhteistyötä heidän kanssaan. Tämän jälkeen myös omien teknologisten kyvykkyyksien määrittely ja rajaaminen on helpompaa.

Teknologiasta etsittävien mahdollisuuksien tulisi hyödyntää saatavilla olevia teknologioita siten, että niillä voidaan tuottaa hyötyä asiakkaille. Strategisesti päähuomion ei tulisi olla teknisessä yliveraisuudessa vaan siinä, miten teknologian avulla voidaan tuottaa kaupallista hyötyä. Asiakkaat ostavat tuotteita, joiden tekniset ominaisuudet on pystytty yhdistämään ostajan tuotteesta saamaan arvoon ja kokemuksiin. Näin ollen taustalla olevien teknologisten innovaatioiden vaikutus jää toissijaiseksi. (Mauborgne & Kim 2017, 63-64.)

5.3.3 Strategian muotoilu

Strategiassa on kysymys valinnoista. Strategian muotoilussa tehdään strategisia valintoja ja kiteytetään strategia yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Käsittelyyn otetaan strategiaprosessin edellisessä vaiheessa tunnistetut mahdollisuudet. Organisaation tulee päättää mitä tehdään ja erityisesti mitä ei tehdä (Hämäläinen ym. 2016, 74). Näiden päätöksen tekeminen on tärkeää strategian muotoiluvaiheessa.

Kamenskyn (2014, 41) mukaan hyvä strategiatyö edellyttää rohkeutta priorisoida asioita riittävän pitkälle, ja tästä syystä liiallinen demokratia voi olla tuhoisaa strategiatyössä. Tällä viitataan siihen, että joskus vaikeitakin linjauksia voidaan joutua tekemään osana strategian muotoilua. Strategisesti tärkeiden asioiden priorisointi ja toteutuksen aikatauluttaminen pidemmällä aikavälillä nousi vahvasti esille haastatteluissa:

Ja toi on musta aika tärkeä juttu, että priorisoidaan ne, mitä tässä tehtiin hyvin mun mielestä, ne mitkä on nyt ne tärkeimmät asiat, että ymmärretään että tässä on paljon asioita ja tehtävää, mutta että kaikkea ei voi tehdä niin kuin kerralla, että se priorisointi – Haastateltava C.

Niin.. no, johtohan siinä tietysti niin kun ensisijaisesti ehkä miettii ne isot linjat, että mitä kenties halutaan ja johdon pitää tietysti olla sitten sitoutuneita siihen strategiaan, että tehdään niitä toimia siihen suuntaan, mihinkä on päätetty tehdä ja on riittävät resurssit antaa siihen, että jos nyt sanotaan, että noniin kehitystiimin pitää tehdä jotain, niin sit jos ei siihen ole rahaa tai ei ole tekijöitä tai muuta, niin silloinhan se strategia on vaan niin kun sanahelinää, ja se ei niinkun siihen sitouduta – Haastateltava E.

Strategian muotoiluvaiheessa strategisia päätöksiä tulisi tarkentaa ja tässä vaiheessa prosessia on syytä aloittaa lopullisen strategian muodostaminen kohdeorganisaatiolle sopivalla

tavalla esimerkiksi Powerpoint- tai Word-dokumenttiin. Lopullisen materiaalin hahmottelu prosessin aikana auttaa hahmottamaan lopputulosta ja konkretisoi työn tuloksia. Materiaali auttaa myös strategiaprosessin aikaisessa viestinnässä.

Strategian muotoiluvaiheeseen nostettiin kehittämishankkeen sekä kirjallisuuden perusteella kuusi laajaa kokonaisuutta, jotka ovat:

- Kilpailuedun määrittäminen
- Teknologiat
- Teknologiapalvelut
- Tavoitteet ja mittarit
- Hankkeet
- Investoinnit ja resurssit

Kilpailuedun määrittämisellä tarkoitetaan strategian muotoiluvaiheessa sitä, että tunnistetuista mahdollisuuksista muotoillaan käsitys siitä, mikä muodostaa organisaatiolle todellisen kilpailuedun. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi organisaation olemassa olevat palvelut tai kyvykkyydet. Tärkeintä on tunnistaa ne asiat, millä organisaatio voi omalla toiminnallaan erottautua markkinassa. Teknologioiden sekä teknologiapalveluiden lopullinen määrittely mahdollisuuksien pohjalta tehdään samalla periaatteella. Muotoiluvaiheessa tehdyille päätöksille tulee löytää perusteluita ja niitä kannattaa havainnollistaa esimerkeillä.

Kilpailuetujen ja teknologisen suunnan määrittämisen jälkeen tulee määrittää ne hankkeet ja kokonaisuudet, joilla pyritään saavuttamaan tavoitetilä. Strategian muotoilussa on tärkeää varmistaa, että organisaation resurssit ja investoinnit tukevat strategian toteuttamista. Organisaation nykytilan ja strategisen tahtotilan suuri eroavaisuus vaatii isoja strategisia investointeja ja panostuksia, jotta voidaan varmistaa strategian toteutuminen. Tavoitteisiin vaadittavat resurssit nousivat esille myös haastatteluissa:

Että me nyt niin kuin oikeastaan mietittäisiin ne resurssit, mitä me tarvitaan näiden asioiden tekemiseen, ja niin kuin esitetään johdolle, että me tarvitaan [resursseja].. – Haastateltava B.

Ja mitä mä niin kuin pelkään, puhutaan me nyt vaikka meidän markkinointistrategiasta, teknologiastrategiasta tai ylipäättään strategioista. Niin mä aina pelkään, että kun johto on strategioiden aina etunohjassa. Sen kuuluukin olla niin. Mutta että se cappi ei ole liian iso sen arjen nykyhetken kanssa ja sen mihin ollaan menossa – Haastateltava A.

Käytännön toimenpiteitä määritettäessä on syytä osallistuttaa mukaan sisäisesti organisaation eri toiminnoista vastaavat henkilöt. Näin heidät saadaan sitoutettua mukaan strategian

seuraavaan vaiheeseen eli toimeenpanoon. Kun strategian muotoilussa saavutetaan pää-
töksiä, niin strategia tulisi hahmotella selkeäksi kokonaisuudeksi. Samalla on tarpeen tehdä
pitkän aikavälin toimintasuunnitelmaa strategisesta näkökulmasta, eli listata ne hankkeet ja
projektit, joilla haluttuja tavoitteita voidaan saavuttaa. Haastatteluissamme nousi esille, että
selkeät aikataulut ja niiden visualisointi auttaa strategian toteuttamisessa:

*Mutta mun mielestä se on hyvä, että edistetään, aikataulut on selkeät, niistä mä tyk-
kään, kun tulee ne janat mitä tapahtuu missäkin hetkessä, mitkä sinne on tehty. Että
nyt tämä projekti etenee tällä aikataululla näin ja tässä on nämä stepit mitä me tullaan
tekemään, niin mun mielestä niissä on onnistuttu hyvin. Ne on visuaalisesti selkeitä
ja muuta, että tykkään siitä, että se on niin kuin selkeästi mietitty – Haastateltava B.*

Strategia tulisi muotoilla valmiiksi, mutta toimeenpanovaiheeseen tulee jättää tilaa myös
erilaisille tulkinnoille. Tämä antaa myös toimeenpanovaiheen osallistujille mahdollisuuden
vaikuttaa asioiden toteuttamiseen käytännössä, mikä on tärkeää sitoutumisen näkökul-
masta. Tärkeintä on, että strategian isot linjat ja pitkän aikavälin tavoitteet on määritetty
selkeästi.

5.3.4 Strategian toimeenpano

Strategian toimeenpanoa pidetään yleisesti strategiaprosessin vaikeimpana vaiheena, ja
toisaalta strategian onnistunut toimeenpano voi olla tärkeämpää kuin itse strategian sisältö
(Kamensky 2014, 333; Kaplan & Norton 2002, 1). Mauborgne & Kim (2017, 40) nostavat
esille sen seikan, että strategian toimeenpanon ei pitäisi alkaa erillisenä prosessina, kun
strategia on laadittu, vaan se pitäisi ottaa huomioon alusta lähtien osana strategian suun-
nittelua.

Strategian toimeenpanon yhteys strategian suunnitteluun on huomioitu konstruktiossa (Ku-
vio 13) osana jatkuvaa strategiaprosessia siinä, että strategian ohjausmalli ja johtaminen
on eriytetty omaksi osakokonaisuudekseen, joka vastaa strategian jalkautuksesta pitkällä
aikavälillä. Tulkitaan kuitenkin, että strategian toimeenpano pitää sisällään sellaisia työvai-
heita, että konstruktion visualisoinnin näkökulmasta sitä on selkeintä käsitellä omana koko-
naisuutena. Strategian toimeenpanovaiheessa on tärkeää määrittää toimintasuunnitelma
strategian jalkauttamiselle, vastuuttaa strategian johtaminen ja toimenpiteet, mitata strate-
gian onnistumista sekä priorisoida ensimmäiset strategiset toimenpiteet. Viestintä nostettiin
erityisesti esille strategian toimeenpanossa. Laadukkaan ja perustellun viestinnän avulla
sitoutetaan henkilöstö strategian jalkauttamiseen:

*Mutta tota, varmaan se, että riittävän laajasti jakaa sitä tietoa ja niitä tausta-asioita tai
mitkä on vaikuttanut siihen, että on tehty ne tietyt strategiset linjaukset, on ne sitten*

mitä tahansa, mutta tavallaan se, että perustelut sille, miksi me ollaan valittu nämä. Tai miksi me ei olla valittu noita asioita. Niin sitten mun mielestä niiden perusteluiden kautta ihmiset joko ostaa sen ajatuksen tai ei osta – Haastateltava B.

Strategian toimeenpanoa tulee lähteä edistämään johdonmukaisesti strategian muotoilussa määritetyn strategian perusteella. Strategiakokonaisuuteen sisältyviin teknologisiin kehitysprojekteihin tulisi valita intohimoiset ja vastuulliset projektien johtajat (Sirkiä 2020, 63). Onnistuminen strategian ensimmäisissä toimenpiteissä ja niihin liittyvissä projekteissa antaa uskottavuutta koko strategialle.

Strategian toimeenpanoa voidaan mitata pitkällä aikavälillä osana jatkuvaa strategiaprosessia. Tärkeimpänä asiana voidaan pitää johdon aktiivista sitoutumista strategiaan ja sen tavoitteiden läpivientiin. Johdon sitoutuminen strategiaan luo pohjan henkilöstön sitouttamiselle. Strategian onnistumisen näkökulmasta henkilöstön sitoutuminen strategiaan on keskeisessä asemassa.

5.4 Strategisten kyvykkyyksien kehittäminen

Strategisten kyvykkyyksien kehittämisen tulee olla jatkuvaa toimintaa, joka käsittää koko strategiakokonaisuuden. Tämä kokonaisuus on konstruktiossa (Kuvio 13) sisällytetty kattamaan kaikki strategiaprosessin vaiheet osana jatkuvaa strategiaprosessia.

Organisaatioiden tulee määrittää nykyiset kyvykkyydet ja tulevaisuuden strategiset kyvykkyydet ja seurata sekä arvioida näitä jatkuvasti. Strategian toteuttaminen on haasteellista, jos organisaation kyvykkyydet eivät tue strategiaa. Erityisen tärkeää on tunnistaa organisaation puutteet kyvykkyyksissä ja osaamisessa. Digitaalisen transformaation jalkauttaminen henkilöstölle edellyttää kyvykkyyttä omaksua uutta teknologiaa ja toimintatapoja. Mikäli tunnistetaan puutteita näissä kyvykkyyksissä, niiden kehittämiseksi tulisi luoda toimintasuunnitelma. Alla haastateltujen näkemyksiä kyvykkyyksistä ja osaamisen kehittämisestä pitkällä aikavälillä:

Että yksi semmoinen, jos miettii laajemmin niin kun sisäisesti organisaatiossa, että saataisiin sitä ehkä tätä kautta vietyä sitä viestiä, niin kun että miten just jokaisen olisi hyvä sitä omaa osaamista ehkä tarkastella ja kehittää, ja mitä ne on ne tulevaisuuden tarpeet, mihin suuntaan pitäisi niin kuin mennä – Haastateltava C.

Ja niin kun tossa aikaisemmin sanoin, niin se osaamisen kehittäminen on musta ihan tosi tärkeä juttu laajemminkin, että musta se ratkaisee kanssa paljon sen ohella, että miten me saadaan uutta teknologiaa käyttöön, että miten se osaaminen kehittyy, että

mikä se on tän strategian vaikutus meidän tekemiseen ja kilpailukykyyn – Haastateltava C.

Niin tota, että sitten myös teknologiastrategiassa toivon, että voidaan määritellä tällaisia osaamisvajeita – Haastateltava B.

Kehittämällä organisaation kyvykkyyksiä organisaatiot saavat arvokasta tietopääomaa ja pystyvät erottautumaan kilpailijoista. Kyvykkyyksien kehittäminen on jatkuvaa toimintaa ja yksi organisaation tärkeimmistä voimavaroista. Strategisen menestymisen voidaan katsoa olevan kiinni organisaation sisäisistä kyvykkyyksistä. Tällöin yrityksen menestystä voisi selittää yrityksen sisäisen toiminnan erinomaisuus eikä niinkään esimerkiksi ulkoisiin tekijöihin, kuten markkinatilanteeseen, reagoiminen. (Vuorinen 2014, 77.)

6 Yhteenveto ja pohdinta

6.1 Keskeiset tulokset ja pohdintaa

Strategiatyön voidaan todeta olevan laaja ja kompleksinen kokonaisuus. Strategia aiheena omaa pitkän historian ja sitä käsitellään kirjallisuudessa monesta eri näkökulmasta. Strategiatyön ja strategisen johtaminen käsitteistö pitää sisällään erilaisia tulkintoja oikeista toimintatavoista. Kun käsittelyyn tuodaan lisäksi digitalisaation mahdollisuudet, niin viitekehys laajenee entisestään.

Digitaalinen strategia käsitteenä on ollut käytössä jo jonkin aikaa. Se pitää sisällään uusia näkökulmia strategiatyöhön. Tässä työssä käsiteltiin liiketoimintälähtöistä teknologiastrategiaa, jonka tarkoituksena oli yhdistää teknologisen toimintaympäristön tuomat mahdollisuudet kohdeorganisaation liiketoiminnan tavoitteisiin.

Päättökysymykseen ”*Miten luodaan ja toimeenpannaan liiketoimintälähtöinen teknologiastrategia?*” vastaamiseksi asetettiin kaksi alakysymystä, joiden avulla tutkittiin toimivaa mallia pääkysymyksen ratkaisemiseksi. Päättökysymyksen vastauksena toimii tutkimuksen visualisoitu konstruktio, joka sisältää teknologiastrategiatyöhön liittyvät vaiheet. Tätä konstruktioita perusteltiin tutkimustulosten ja kirjallisuuden avulla.

Kehittämishankkeen alatutkimuskysymykseen ”*Minkälainen on teknologiastrategiaprosessi?*” saatiin vastauksia teoreettisen viitekehyyksen, käytännön kehittämishankkeen ja tutkimuksen kautta. Tutkimustuloksissa strateginen johtaminen linkittyi vahvasti strategiaprosessiin. Jatkuva strategiaprosessi tunnistettiin tärkeänä tekijänä jatkuvuuden varmistamisessa. Strategiaprosessin eri osa-alueita avattiin tarkemmin tutkimuksen konstruktiossa.

Tutkimuksen konstruktioon liittyvä strategian ohjausmalli vastaa tutkimuksen alatutkimuskysymykseen ”*Miten onnistutaan strategian johtamisessa ja toimeenpanossa?*”. Tulkinta strategian ohjausmallin tärkeydestä muodostui käytännön kehittämishankkeen ja tutkimuksen kautta.

Strategiatyössä on hyötyä kokonaisuuksien ymmärtämisestä. Kompleksisuusajattelu ja laaja kohdeorganisaation sekä toimialan ymmärrys helpottavat strategiatyötä. Strategiatyön tavoitteena on kehittää organisaation liiketoimintaa ja kilpailukykyä pidemmällä aikavälillä. Kehittämishankkeen tekijät kokivat oman strategisen ajattelun ja strategisen johtamisen kehittyneen merkittävästi tämän kehittämishankkeen aikana. Näin ollen voidaan tulkita, että kokemus strategiatyöstä auttaa myös tulevaisuuden strategiaprosesseissa.

6.2 Tulosten arviointi ja hyödynnettävyys

Tutkimusprosessi on aina altis erilaisille virheille. Kysymys tutkimuksen tulosten luotettavuudesta kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Kehittämistoiminnassa luotettavuutta voidaan tarkastella myös käyttökelpoisuuden perusteella. Laadullista tutkimusta arvioidaan lisäksi vakuuttavuuden käsitteellä. Tutkijan tai tutkijoiden tulee pystyä vakuuttamaan muu tiedeyhteisö tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. (Toikko & Rantanen 2009, 121-123.)

Tässä tutkimuksessa konstruktion liittyvät johtopäätökset on perusteltu kirjallisuuden ja tutkimuksen aikana kertyneen aineiston perusteella. Konstruktion eri osa-alueet pitävät sisällään yksityiskohtaiset viittaukset esimerkiksi haastateltavien kommentteihin. Näin on pyritty tekemään tehdyt tulkinnat läpinäkyviksi.

Tutkimusta tarkastellaan myös sen hyödynnettävyyden perusteella. Tarkoituksena on luoda ymmärrys siitä, mikä on tutkimustiedon suhde todellisuuteen ja miten se on siirrettävissä esimerkiksi muuhun ympäristöön. (Toikko & Rantanen 2009, 125.) Strategiaprosessin kuvauksen hyödynnettävyyttä voidaan tulkita nimenomaan tästä näkökulmasta. Tämän tutkimuksen konstruktion (Kuvio 13) taustalla on kohdeorganisaation strategiaprosessista sekä siihen liittyvästä tutkimuksesta saadut tulokset. Lopputuloksen hyödynnettävyyttä muualla on vaikea arvioida, koska mallin toimivuus nähdään vasta käytännössä.

Jokaisen organisaation tulee valita omat keskeiset osa-alueet strategiaprosessiin organisaation liiketoiminnan ja toimialan perusteella. Tässä tutkimuksessa tehty konstrukto antaa perusteluineen hyvät lähtökohdat strategiaprosessiin, vaikka osallistujilla ei olisi aikaisempaa kokemusta strategiayöstä.

6.3 Käytännön merkitys ja jatkotutkimusaiheet

Kehittämishankkeen merkitys kohdeorganisaatiolle oli huomattava. Kohdeorganisaatiolla ei ollut aikaisempaa teknologiastrategiaa eikä kokemusta teknologiastrategiaprosessista. Kehittämishankkeen avulla organisaatiolle muodostettiin teknologiastrategia. Kohdeorganisaation tulevaisuuden liiketoiminnallisten tavoitteiden näkökulmasta teknologiastrategian muodostaminen oli erittäin tärkeää.

Tutkimuksen konstrukto sen sijaan toimii mallina organisaation muille strategiaprosesseille sekä teknologiastrategian päivittämiselle. Kohdeorganisaation näkökulmasta on tärkeää huomioida organisaation kyvykkyyksien kasvattaminen strategisen johtamisen ja

strategiaprosessin näkökulmasta. Useiden kohdeorganisaation avainhenkilöiden osaaminen strategiaprosessista kehittyi kehittämishankkeen ja tutkimuksen aikana.

Käytännön merkitystä kohdeorganisaatiolle kuvaavat myös haastateltavien näkemykset teknologiastrategian lopputuloksesta ja teknologiastrategiaprosessista kohdeorganisaatiossa. Tuloksista käy ilmi haastateltavien tyytyväisyys organisaatiolle muodostettuun teknologiastrategiaan. Haastateltavat kuvaavat teknologiastrategian onnistumista ja kohdeorganisaation teknologiastrategiaprosessia seuraavasti:

Äärettömän hyvin. Mun mielestä niin kuin, sillä ajan käytöllä ja sillä resursseilla mitä meillä oli, [...] erittäin hyvin – Haastateltava A.

En ihan kauheasti keksi, että miten olisin voinut vaikka itse tehdä paremmin, niin en äkkiseltään pysty tästä sanomaan, että tän olisin muuttanut tai tuon – Haastateltava B.

No.. musta sinänsä siinä se itse strategian nään tosi hyvin onnistuneena. Siinä on, se on valtavan laaja ja tarjoaa tosi hyvää niin kuin näkemystä moniin asioihin. Että musta se strategia, mikä on niin kuin siinä saatu aikaan, niin on niin kuin tosi hyvin onnistunut – Haastateltava C.

Vaikuttaa niin kun siltä, sellaiselta että sen pohjalta on hyvä lähteä sitten tekemään sitä käytännön työtä ja vielä niin, että se käytännön tekeminen niin saattaa jopa onnistua, kun on hyvin suunniteltu – Haastateltava E.

Mä oon kyl tosi tyytyväinen, että [...] että hyvin – Haastateltava F.

Jatkotutkimusaiheena kohdeorganisaation näkökulmasta voitaisiin perehtyä tarkemmin strategian toimeenpanoon ja sen onnistumisen mittaamiseen. Koska kehittämishankkeessa luotu teknologiastrategia on uusi ja sen toimeenpano on osittain kesken, saataisiin tämän jatkotutkimusaiheen avulla arvokasta tietoa strategian onnistumisesta. Jatkotutkimuksen osalta voitaisiin keskittyä tutkimaan, kuinka hyvin strategiset valinnat ja niiden jalkauttaminen ovat onnistuneet kohdeorganisaatiossa.

Digitaaliset strategiat tulevat yleistymään organisaatioissa digitaalisen transformaation aiheuttaman muutospaineen johdosta. Tutkimustulosten perusteella digitaalisten strategioiden tärkeys korostuu entisestään tulevaisuudessa. Strateginen osaaminen ja digitalisaation huomioiminen liiketoiminnassa on tärkeässä roolissa tulevaisuuden liiketoiminnassa. Digitaalisten strategioiden tutkiminen laajemmin kasvattaa samalla laajemmin ymmärrystä tästä osa-alueesta ja yksilötasolla tuo uusia digitaalisen strategian ammattilaisia työelämään.

Lähteet

Ahloth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Arasmo, A. 2019. Digitalisaatio on kaiken mahdollistaja. Viitattu 6.1.2021. Saatavissa: <https://blog.barona.fi/digitalisaatio-on-kaiken-mahdollistaja>

Bharadwaj, A., Sawy, O., Pavlou, A. & Venkatraman, N. 2013. Digital Business Strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly. Vol. 37 (2), 471-482. Viitattu 22.2.2021. Saatavissa: <https://misq.org/misq/downloads/download/editorial/581/>

Dumay, J. & Baard, V. 2018. Interventionist research in accounting: reflections on the good, the bad and the ugly. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publication/328283243>

Galunic, C. & Hermreck, I. 2012. Viitattu 11.12.2020. Saatavissa: <https://hbr.org/2012/12/how-to-help-employees-get-strategy>

Gurbaxani, V. & Dunkle, D. 2019. Gearing Up for Successful Digital Transformation. MIS Quarterly Executive. Vol. 18 (3), 209-220. Viitattu 15.11.2021. Saatavissa: https://blogs.aalto.fi/facilitatingchange/files/2020/04/R5_Gearing-Up-For-Successful-Digital-Transformation.pdf

Hein, R. 2013. Why the Chief Digital Officer Role Is on the Rise. Viitattu 12.12.2020. Saatavissa: <https://www.cio.com/article/2380788/why-the-chief-digital-officer-role-is-on-the-rise.html>

Hess, T., Benlian, A., Matt, C. & Wiesböck, F. 2016. Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive. Vol. 15 (2), 123-139. Viitattu 9.11.2021. Saatavissa: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/6/>

Hovinen, T. 2021. Taloushallintoala digimurroksessa – miten pysyä kyydissä vauhdin kiihtyessä? Viitattu 13.11.2021. Saatavissa: <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/blogit-fi/taloushallintoala-digimurroksessa-miten-pysya-kyydissa-vauhdin-kiihtyessa/>

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

Juntunen, H. 2019. Digistrategian jalkauttaminen muutosjohtamisen avulla PK-yrityksessä: Case: Savon Yrittäjät. Viitattu 5.1.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201904054464>

- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Tampere: Juvenes Print.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research. Vol. 5, 243-262.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Alma Talent.
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. 2015. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, July 2015. Viitattu: 20.10.2021. Saatavissa: https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Kim, W. & Mauborgne, N. 2017. Uusi sininen meri. Helsinki: Alma Talent.
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 27.4.2021. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mishra, A. & Ranjan, A. 2019. A Modern Playbook of Digital Transformation. SAGE Publications.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Nasiri, M., Saunila, M., Ukko, J., Rantala, T. & Rantanen, H. 2020. Shaping Digital Innovation Via Digital-related Capabilities. Viitattu: 20.10.2021. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10796-020-10089-2>
- Paananen, A. 2016. Innovaatio- ja teknologiajohtaminen Cross Wrap Oy:ssä. Viitattu 6.1.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016121520622>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Peppard, J. & Ward, J. 2016. The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy. Viitattu 31.10.2020. Saatavissa: <https://books.google.fi/books?id=JGG-CgAAQBAJ&lpg=PP9&ots=HfQp47RpwX&pg=PP3#v=onepage&q&f=false>

Pirkkamaa, I. 2020. Digitaalisen transformaation johtaminen: tarve, ei itse teknologia edellä. Lahden Yliopistokampus. Viitattu 24.10.2021. Saatavissa: <https://www.lahdenyliopistokampus.fi/digitaalisen-transformaation-johtaminen-tarve-ei-itse-teknologia-edella/>

Porter, M. 1996. What Is Strategy? Viitattu 9.12.2020. Saatavissa: <http://innovationinthebox.com/clientresources/articles/Strategy/CLASSIC-What%20is%20strategy%20HBR.pdf>

Rantalainen. 2021. Rantalaisen yritysesittely, koko konsernin materiaali. Viitattu 17.10.2021. Sisäinen lähde.

Ross, J., Sebastian, I. & Beath, C. 2017. How to Develop a Great Digital Strategy. Winter 2017 Issue. Vol. 58 (2), 7-9. Viitattu 14.1.2021. Saatavissa: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-develop-a-great-digital-strategy/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto Kvali-MOTV. Viitattu 20.11.2020. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvali-motv.pdf>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Sirkiä, J. 2020. Leveraging digitalization opportunities to improve the business model. Lappeenranta: Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT.

Sitra. 2019. Megatrendit 2020. Viitattu 13.11.2021. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Sjöholm, H. 2001. Teknologiastrategian laatiminen yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa. Helsinki: Paino-Center Oy

Tervonen, H. 2003. Strategian arkkitehtuuri. Helsinki: Hazy Chain Ltd Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Viitattu 10.10.2020. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.

- Vial, G. 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. Vol. 28 (2), 118-144. Viitattu 14.10.2021. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virtanen, A. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote - Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1.2006, Ammattikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry. pp. 47-52. Saatavissa: https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2006_1_lehti.pdf#page=47
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiatyö ja strategian työkalut. Viitattu 10.12.2020. Saatavissa: http://lta.lib.aalto.fi/2014/1/lta_2014_01_d5.pdf
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Temmes, A. & Välikangas, L. 2010. Strateginen ajautuminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- TIEKE. 2019. Digi digi digi. Saatavissa: <https://tieke.fi/digi-digi-digi/>
- Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Zhang, J. & Hon, H. 2020. Towards Responsible Digital Transformation. Viitattu 28.10.2021. Saatavissa: <https://cmr.berkeley.edu/2020/03/responsible-digital-transformation/>

Hei,

Kiitokset kaikille suostumisesta teemahaastatteluun opinnäytetyötämme (Liiketoimintalähtöinen teknologiastrategia, CASE: Tilipalvelu Rantalainen Oy) varten. Tässä teille vielä virallinen info teemahaastatteluihin liittyen.

Haastattelijoina toimivat Toni Hovinen & Toni Takala. Teemahaastattelut toteutetaan viikolla 40 ja henkilökohtainen haastattelu kestää noin 45 minuuttia. Keskustelun kulku teemahaastattelussa on vapaa, mutta teemoilla varmistetaan ne aihekokonaisuudet, joista halutaan keskustella. Teemahaastattelun aiheet käsittelevät teknologiastrategiaa yleisellä tasolla ja kohdeorganisaation näkökulmasta. Teemahaastattelun kolme pääteemaa ovat: teknologiastrategia, teknologiastrategian muodostaminen ja teknologiastrategian toimeenpano.

Haastattelut tallennetaan Teams-ohjelmassa ja myöhemmin haastattelut litteroidaan opinnäytetyötä varten. Aineistoja käsitellään niin, että haastateltavia ei voi tunnistaa lopullisesta tutkimusraportista.

Jos teillä tulee etukäteen kysyttävää haastatteluihin liittyen, olettehan yhteydessä meihin.

Alla teemahaastattelurunko, joka löytyy lisäksi PDF-muodossa liitteenä.

Teemahaastattelu

Teema: Teknologiastrategia

- Digitalisaation rooli organisaatioissa
 - Miten näet digitalisaation roolin ja vaikutukset organisaatioihin?
- Teknologiastrategian herättämät ajatukset
 - Mitä ajatuksia teknologiastrategia sanana herättää sinussa?
- Teknologiastrategian rooli
 - Miten näet teknologiastrategian roolin organisaatioissa yleisesti?
- Teknologiastrategian hyödyt
 - Mitä hyötyä teknologiastrategiasta on organisaatioille?
- Teknologiastrategian haitat
 - Mitä haittoja teknologiastrategiasta on organisaatioille?

Teema: Teknologiastrategian muodostaminen

- Strategian muodostaminen
 - Mikä on kokemuksesi strategian muodostamisesta?
 - Mitä vaiheita strategian muodostamisessa pitäisi mielestäsi olla?
 - Mikä on mielestäsi asiakkaiden, kumppaneiden ja muiden sidosryhmien rooli strategian muodostamisessa?
 - Mikä on mielestäsi johdon ja henkilöstön rooli strategian muodostamisessa?
- Kohdeorganisaation (Rantalaisen) teknologiastrategian muodostaminen
 - Miten osallistuit Rantalaisen teknologiastrategian muodostamiseen?
 - Miten yleisellä tasolla Rantalaisen teknologiastrategiaprosessissa onnistuttiin?
 - Mitä kehitettävää tai parannettavaa Rantalaisen teknologiastrategiaprosessissa oli?

Teema: Teknologiastrategian toimeenpano

- Strategian toimeenpano
 - Mikä on kokemuksesi strategian toimeenpanosta?
 - Mitä vaiheita strategian toimeenpanossa pitäisi mielestäsi olla?
 - Miten strategiasta tulisi mielestäsi viestiä sisäisesti?
 - Miten strategiasta tulisi mielestäsi viestiä ulkoisesti?
- Rantalaisen teknologiastrategian toimeenpano
 - Miten olet osallistunut Rantalaisen teknologiastrategian toimeenpanoon?
 - Mitä mahdollisuuksia näet Rantalaisen teknologiastrategian toimeenpanossa?
 - Mitä haasteita ja riskejä näet Rantalaisen teknologiastrategian toimeenpanossa?
 - Mitä konkreettisia tuloksia odotat Rantalaisen saavan teknologiastrategian etene-
misen myötä?

Ystävällisin terveisin,

Toni Hovinen & Toni Takala

