

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**"TAVOITE KIRKKAANA MIELESSÄ":
TAVOITTEIDEN TEHTÄVÄT
INTERNETLIIKETOIMINNAN
STRATEGIAPROSESSEISSA**

Johtaminen,
Pro Gradu -tutkielma
Toukokuu 2007

Laatija: Sampo Järnefelt

Ohjaaja: Yliassistentti Pasi Sajasalo

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Sampo Järnefelt	
Työn nimi "Tavoite kirkkaana mielessä": Tavoitteiden tehtävät internetliiketoiminnan strategiaprosesseissa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu-tutkielma
Aika Toukokuu 2007	Sivumäärä 167
Tiivistelmä - Abstract Tutkimus käsittelee tavoitteiden tehtäviä internetliiketoiminnan strategiaprosesseissa. Tutkimusongelmana on: mitä tehtäviä tavoitteilla on strategiaprosesseissa sekä, miten internetliiketoiminnan konteksti vaikuttaa näihin tehtäviin ja tavoitteiden käyttöön. Ongelmaa lähestytään kahden tutkimustehtävän kautta. Ensin luodaan teoreettinen pohja määrittelemällä tulkitsevan käsitetutkimuksen keinoin suunnitelmallista strategiaprosessia käsittelevistä, vuosien 1990–2006, tieteellisistä teksteistä tavoitteiden tehtävät. Tutkimuksen empiriaosio toteutetaan tapaustutkimuksina kahdessa kohdeyrityksessä. Teemahaastattelujen kautta selvitetään määriteltyjen tavoitteiden tehtävien validius internetliiketoiminnan strategiaprosesseissa sekä kontekstin tuomat erityispiirteet. Tutkimusmenetelmissä korostuu kvalitatiivinen luonne ja tulkinta. Tutkimuksen perusteella strategiaprosessissa vaikuttavilla tavoitteilla on neljä, keskenään vuorovaikutteista, tehtävää: suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava-, strategiaa konkretisoiva-, motivoiva- sekä virstanpylväs-tehtävä. Ne ovat valideja myös internetliiketoiminnan strategiaprosesseissa. Kontekstissa tosin korostuu dynaamisuus ja asiakasrajapinnan hallinta, jotka vaikuttavat myös tavoitteiden tehtäviin. Toisaalta strategiaprosessissa erityispiirteet voidaan huomioida tavoitteiden tehtävien kautta.	
Asiasanat Tavoite, strategian laadinta, strategian implementointi, strategiaprosessi, internetliiketoiminta	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja suoritustapa	1
1.2	Vertailu aiempiin tutkimuksiin	4
2	TUTKIMUKSEN SUORITUSTAPA.....	9
2.1	Tulkitseva käsitetutkimus	9
2.2	Tapaustutkimus tutkimuksellisena näkökulmana	12
2.3	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä	14
2.4	Tulkinta ja analyysi.....	16
2.5	Tutkimuksen luotettavuus ja lähdekritiikki	18
2.5.1	Kirjallisen aineiston luotettavuus.....	18
2.5.2	Reliaabelius ja validius sekä haastatteluaineiston luotettavuus	23
3	TUTKIMUKSEN TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET	28
3.1	Strategia	28
3.2	Strategiaprosessi	29
3.3	Tavoite	31
3.4	Internet ja internetliiketoiminta.....	32
4	SUUNNITELMALLINEN STRATEGIAPROSESSI.....	33
4.1	Design- ja suunnittelukoulukunnat yhtäläisyyksineen ja eroineen.....	33
4.2	Suunnitelmallinen strategiaprosessi nykytutkimuksissa.....	36
5.	TAVOITTEET STRATEGIAPROSESSISSA	41
5.1	Strategian laadinta ja tavoitteet.....	41
5.2	Strategian implementointi ja tavoitteet	44
5.2.1	Organisointijärjestelmä ja tavoitteet	45
5.2.2	Viestintäjärjestelmä ja tavoitteet.....	47
5.2.3	Motivointijärjestelmä ja tavoitteet	48
5.2.4	Valvontajärjestelmä ja tavoitteet.....	51
5.3	Yhteenveto tavoitteista suunnitelmallisessa strategiaprosessissa	53
6	INTERNETLIKETOIMINTA.....	58
6.1	Ulkoinen ympäristö ja markkinat.....	59

6.1.1	Internet ja makroympäristö	59
6.1.2	Internet ja kilpailuympäristö	60
6.2	Yrityksen rakenne ja organisoituminen	62
6.2.1	Yritysten rakenne ja organisoituminen internetliiketoiminnassa.....	63
6.2.2	Strategiset verkostot.....	63
6.3	Internetin vaikutus arvon luomiseen.....	65
6.3.1	Arvon luomisen perusteet	65
6.3.2	Internet mukana arvon luomisessa.....	66
6.3.3	Internetin tuoma arvo asiakkaalle	68
6.4	Strategiset vaihtoehdot.....	70
7	KOHDEYRITYS YANKEE.....	74
7.1	Organisaatio, Liiketoiminta ja Strategia	74
7.2	Strategiaprosessi	78
7.2.1	Strategian laadinta.....	80
7.2.2	Strategian implementointi.....	84
8	KOHDEYRITYS ZULU	90
8.1	Organisaatio, Liiketoiminta ja Internetstrategia	90
8.2	Strategiaprosessi	93
8.2.1	Strategian laadinta.....	93
8.2.2	Strategian implementointi.....	97
9	TULOKSIA JA TULKINTAA: TAVOITTEET INTERNETLIKETOIMINNAN KONTEKSTISSA.....	103
9.1	Tavoitteet strategiaprosessissa.....	104
9.1.1	Tavoitteet strategian laadintaprosessissa	105
9.1.2	Tavoitteet strategiaa implementoitaessa	114
9.2	Internetliiketoiminnan kontekstin vaikutus tavoitteisiin.....	130
10	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	143
10.1	Tavoitteiden tehtävät, niiden muodostama kokonaisuus ja validius internetliiketoiminnan kontekstissa	143
10.2	Internetliiketoiminnan kontekstin huomiointi tavoitteiden tehtävissä.....	152
10.3	Huomioita tutkimuksen toteutuksesta ja kontribuutiosta.....	159
	LÄHTEET.....	168
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus sai alkunsa 17. maaliskuuta 2004. Seisoin keväisen lämpimässä Kosovon iltapäivän auringonpaisteessa Lipljanin pikkukaupungin laitamilla. Muutamien metrien päässä edessäni mellakoi muun muassa polttopulloja heittelevä noin 300 henkinen joukkio. Takanani oli panssaroiduissa ajoneuvoissa johtamani 40 rauhanturvaajan osasto, joka alle kaksi tuntia aiemmin oli perustettu vastauksena maakunnassa vellovien väkivaltaisuuksien aiheuttamaan mellakantorjunnan resurssipulaan. Neljän tien risteyksessä yllättäen kohtaamamme tilanne oli kehittynyt muutamassa silmänräpäyksessä. Toimintaa ohjaavina tekijöinä olivat vain maalaisjärki, koulutus sekä tietenkin osastolle annettu tavoite. Päätös oli tehtävä heti.

Nuo muutamat hitaasti kiiruhtaneet sekunnit tulivat mieleeni tämän tutkimuksen aiheen myötä. Hieman Clausewitzimaisittain voi tilanteessa todeta olleen niitä samoja elementtejä, joita yritykset kohtaavat jatkuvassa murroksessa olevalla internetliiketoiminnan kentällä. Näin kumpuaa esiin tutkimuksen varsinainen ongelma. Mitä tehtäviä tavoitteilla on strategiaprosesseissa sekä, millä tavoin internetliiketoiminnan konteksti vaikuttaa kyseisiin tehtäviin ja tavoitteiden käyttöön?

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja suoritustapa

Tutkimusongelma jakautuu kahteen tutkimustehtävään. Ensimmäisenä tehtävänä on kuvata, tulkita ja määritellä tavoitteiden tehtävät suunnitelmallisen strategiaprosessin kokonaisuudessa siten kuin se vuosien 1990–2006 tutkimuksista käy ilmi. Toisena tehtävänä on tutkia ja tulkita, kuinka internetliiketoiminnan konteksti vaikuttaa tavoitteiden tehtäviin kahden kohteena olevan internetyrityksen strategiaprosessissa.

Strategiaprosessi on laaja kokonaisuus, jonka läpivienti vaatii omistautumista organisaation kaikilla tasoilla. Perinteisesti strategian haastavimpana temmellyskenttänä, ja tutkimuksien mielenkiinnon kohteena, on nähty strategian laadinta (Al-Ghamdi 1998; Allio 2005). Tällöin keskeisimpänä tehtävänä on ollut organisaation menestykselle parhaan mahdollisen

strategian etsintä. Viime vuosina on kuitenkin yhä enemmän ryhdytty painottamaan myös strategian implementoinnin merkitystä (Meldrum & Atkinson 1998; Okumus 2003; Olson, Slater & Hult 2004). Tässä tutkimuksessa strategiaprosessia tarkastellaan niin strategian laadinnan kuin sen implementoinnin muodostamana kokonaisuutena (vrt. Johnson & Scholes 1993, 14–23). Implementointi jakautuu edelleen organisoitumisen, viestinnän, motivoinnin ja valvonnan osa-alueisiin myöhemmin tarkemmin selostettavalla tavalla (vrt. Näsi & Aunola 2002, 83–103; Okumus 2003). Strategiaprosessin kokonaisuuden tarkastelu on perusteltua koko prosessin luonteen ymmärtämiseksi ja edelleen tavoitteiden tehtävien löytämiseksi niiden nivoutuessa yhteen prosessin eri vaiheissa.

Lähtökohtaisesti strategiaprosesseissa mukana olevien tavoitteiden tehtävien teoreettinen tutkiminen on kuitenkin vaikeaa. Tavoite-käsitteelle ei pragmaattisuudessaan juurikaan löydy teoreettisia määritelmiä ja silti sitä lähestytään, varsinkin alkuvaiheessa, nimenomaan teoreettisessa ympäristössä. Käytännössä tutkimus suoritetaan kvalitatiivisia metodeja käyttäen. Ensin toteutetaan tieteellisten tekstien perusteella tulkitseva käsitetutkimus tavoitteiden tehtävistä. Empiirinen vaihe puolestaan viedään läpi tapaustutkimuksina kahdessa kohdeyrityksessä. Tutkimuskohteina olevissa yrityksissä tehdään molemmissa teemahaastattelut kahdelle strategiaprosesseissa vahvasti mukana olevalle johtajalle. Haastatteluaineistoa analysoidaan ja tulkitaan suhteessa toisiinsa, muuhun lähdemateriaaliin sekä aiemmin teoriapohjalta tehtyihin päätelmiin.

Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa on kiteytettynä kyse ajattelutyön hermeneuttisen kehän kautta tapahtuvasta käsitteen tulkitsemiseen ja merkityksen hakemiseen tähtäävästä tutkimusmenetelmästä. Tapaustutkimuksessa puolestaan keskitytään saamaan käsillä olevasta asiasta mahdollisimman täydellistä tietoa. Merkittävänä aineistonkeruumenetelmänä toimivassa teemahaastattelussa käytetään puolestaan tarkoin määrättyjen kysymysten sijasta paremman joustavuuden mahdollistavaa teemoiteltua haastattelurunkoa. Käytettävien tutkimusmenetelmien olemusta selvitetään tarkemmin toisessa luvussa. Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä toimivat ensimmäisessä vaiheessa, eli tulkitsevaa käsitetutkimusta tehtäessä, Henry Mintzbergin (1990a) määrittelemät design- ja suunnittelukoulukunnat, joita nykypäivään tullessa tulkitaan niiden alkuperäisiä periaatteita väljemmin. Näin sen vuoksi, että niiden alkuperäiset määritelmät eivät enää täysin vastaa vuosikymmenten saatossa muotoutunutta näkemystä suunnitelmallisesta strategiaprosessista. Empiriaosioon tullessa viitekehys muotoutuu ensimmäisessä vaiheessa saaduista tuloksista,

internetliiketoiminnan kontekstista sekä, viidennessä luvussa määriteltävän, Näsin ja Aunolan (2002, 83–103) mallintaman, strategiaproessin osa-alueista.

Aluksi paneudutaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli määritellään tavoitteille tehtävät strategiaproessissa. Tämä tehdään jo olemassa olevien, vuosien 1990–2006 aikana raportoitujen tutkimuksien sekä teorioiden ja niistä kumpuaviin tieteellisten tekstien pohjalta. Vaikka monet aineistona olevat tekstit perustuvatkin yritysmaailman käytännöistä kiinnostuneisiin tutkimuksiin, heijastuu tässä tutkimuksen vaiheessa käytäntöä enemmän tutkijoiden tieteelliset näkemykset tavoitteisiin liittyen. Koska lähdeaineistoon ei suoraan vaikuteta, voidaan sen todeta olevan ensimmäisessä vaiheessa luonnollista. Luotettavuuden kannalta ongelmallisinta onkin aineiston seulonta ja valinta oikeudenmukaisesti. Tutkimustehtävä on luonteeltaan sellainen, että se helposti suuntaa mielenkiinnon aineiston pariin, joka nimenomaan käsittelee tavoitteita strategiaproessissa. Kuitenkin pyrkimyksenä on kokonaisvaltaisen käsityksen saaminen tavoitteiden tehtävistä ja merkityksestä, design- ja suunnittelukoulukuntien muodostamassa, suunnitelmallisen strategiaproessin viitekehyksessä.

Kun tavoitteille on saatu määriteltyä sopivat tehtävät, suoritetaan tutkimuksen empiirinen osio perehtymällä kahdessa kohdeyrityksessä, Yankee ja Zulu, käytännössä toteutuvaan strategiaproessiin. Näitä koodinimiä käytetään yrityksiä omasta toivomuksesta ja siten luottamuksellisuuteen vedoten. Kohdeyritykset on valikoitu joukosta, josta on rajattu pois yritykset, jotka eivät täytä vaadittavia kriteereitä. Yrityksiä tulee nimittäin olla riittävän suuria, jotta selkeä strategiaproessi olisi löydettävissä. Sekä Yankee että Zulu, ja jälkimmäisessä erityistä huomiota saava ZZ3-toimialaryhmä, ovat tuhansia henkilöitä työllistäviä globaaleja organisaatioita. Lisäksi kohdeyrityksen liiketoiminnan on perustuttava internetillä tuotettuun arvoon. Yankeella kriteeri toteutuu yksiselitteisesti sen ollessa puhtaasti internetissä toimiva yritys. Vaatimus toteutuu myös Zulun ja erityisesti ZZ3-toimialaryhmän kohdalla. Asiaa selvennetään tarkemmin kyseistä kohdeyritystä käsittelevässä luvussa. Yleisesti tapauksista kerätty lähteistö on jossain määrin yritysten julkista materiaalia, mutta ensisijaisesti lähteinä on kerätty haastatteluaineisto. Teemahaastattelujen kautta saatava aineisto ei ole luonnollista tutkijan vaikutuksen ollessa ilmeinen.

1.2 Vertailu aiempiin tutkimuksiin

Tavoitteet ovat aiemmistakin tutkimuksista tuttu aihe. Ehkä perinteisimmin tavoitteet on taloustieteissä nähty monenlaisia elementtejä ilmaisevina tekijöinä. Esimerkiksi Ansoffilla ja McDonnellilla (1990, 118–124) sekä Grantilla (2003) on keskenään melko samanlainen näkemys erityyppisistä tavoitteista, joista tärkeimpinä pidetään taloudellisia- ja toiminnan tavoitteita. Näiden lisäksi esiintyy ainakin ympäristöön liittyviä- ja sosiaalisia tavoitteita. Tällainen tarkastelutapa ei ole ristiriidassa nyt tehtävän tutkimuksen tarkoituksen kanssa. Huomataanhan esimerkiksi internetliiketoiminnan kontekstin korostavan tietyn tyyppisiä tavoitteita. Kyseinen näkökulma on kuitenkin tässä tutkimuksessa toteutuvasta merkittävästi poikkeava. Erityyppiset tavoitteet ilmaisevat, minkälaisia asioita strategiaprosessin, ja yleensä toiminnan, myötä tulisi saavuttaa. Sen sijaan nyt ollaan enemmän kiinnostuneita siitä, miten tavoitteiden nähdään edistävän strategiaprosessin onnistumista.

Kuitenkin myös tavoitteiden käyttöä strategiatyössä on tutkittu runsaasti. Yksi varhaisimpia lähestymistapoja tavoitteisiin on 60- ja 70-luvuilla suosiota nauttinut tavoitejohtaminen. Kyse oli dynaamisena pidetystä ja kokonaisvaltaisesta johtamisjärjestelmästä, joka pyrki sopeuttamaan ja yhdistämään yritysten voitto- ja kasvutavoitteet työntekijöiden edistymis- ja kehityspyrkimyksiin (Humble 1976, 18; Pines 1985, 90). Luonnehtiessaan vuonna 1986 tavoitejohtamisen perusajatuksia Näsi (ks. Näsi & Aunola 2002, 34) totesi siinä korostuvan tavoitteellisuuden hengen, joka *”leijuu yksilöistä yksiköille ja yksiköistä kokonaisuuteen”*. Kokonaisprosessin alkuun on tunnistettava organisaation strategiset tavoitteet. Sitten eri organisaatiotasolla tapahtuvissa esimies-alainen -keskusteluissa sovitaan yksilöllisistä tavoitteista. Nämä on saatava integroiduiksi yksiköiden ja edelleen koko yrityksen tavoitteisiin. Toimeenpanon jälkeen saavutuksia arvioidaan suhteessa odotuksiin. (Drucker 1969, 152–169, 361–362; Sierilä & Könönen ks. Humble 1976, 12–13; Dinesh & Palmer 1998; Näsi & Aunola 2002, 34–35.) Kiteytettynä tavoitejohtamisessa uskotaan keskenään ja strategian kanssa yhtenevien sekä mitattavien tavoitteiden johtavan organisaation kannalta kannattaviin ja voitollisiin tuloksiin. Järjestelmä huomioi myös henkilöstön motivoitumisen tavoiteperusteisen palkitsemisen sekä tavoitteisiin sitouttamisen kautta. (Drucker 1969, 152–169, 356–362, Dinesh & Palmer 1998.) Lisäksi tavoitejohtamisessa korostuu työntekijöiden omakohtainen valvonta (Humble 1976, 18; Dinesh & Palmer 1998).

Tavoitejohtaminen jäi elämään johtamiskäytäntöön. Se sai kuitenkin uusia muotoja ja 1980-luvun alkupuolella alettiin Suomessa puhua räjähdysmäisesti suosiota saaneesta tulosjohtamisesta. Sinänsä se ei ollut mikään uusi keksintö vaan tietynlaista paranneltua tavoitejohtamista. Itse asiassa vaiheineen kaikkineen vastaavuus tavoitejohtamiseen on erittäin suuri, vaikka termejä onkin muokkailtu, vaihdettu ja keksitty kokonaan uusia. (Hajba 1984, 14–15; Näsi & Aunola 2002, 35, 37.) Kuten Näsi ja Aunola (2002, 37) toteavat on prosessissa kuitenkin annettu aikaisempaa suurempi painoarvo jokapäiväisen johtamisen ja päätöksenteon tärkeydelle, mikä viekin tulosvuoden ajankäytöstä suuren osan (Santalainen et al. 1981, 63, 114).

Tavoite- ja tulosjohtamisen kanssa samaa linjaa jatkaa nykyään suosiota nauttiva Tasapainotetun tuloskortin-järjestelmä (*Balanced Scorecard = BSC*) (Dinesh & Palmer 1998; Näsi & Aunola 2002, 35–37, 46–48). Myös 90-luvun alussa kehitetty BSC perustuu tavoitteiden yhteneväisyyteen ja yhteistyöhön läpi koko organisaation (Kaplan & Norton 1992; Dinesh & Palmer 1998; Figge, Hahn, Schaltegger & Wagner 2002). Yhtäläillä motivoinnin työkaluna toimenpiteiden arviointi on sidottu palkitsemiseen. Selkein ero tavoiteperusteisten johtamisjärjestelmien isän ja pojan välillä on avoimuuden asteessa. Tavoitejohtamisen teoriassa ei tavoitteiden- ja menestyksen mittareiden tyypejä nimittäin varsinaisesti määritelty. (Dinesh & Palmer 1998.) Sen sijaan BSC-järjestelmä on keskittynyt ennen kaikkea taloudellisen-, asiakas-, sisäisten prosessien- sekä oppimisen ja kasvun perspektiivin neljään kategoriaan (Kaplan & Norton 1992; Dinesh & Palmer 1998; Figge et al. 2002).

Laajasta suosiostaan huolimatta BSC on saanut arvosteluakin osakseen. Sitä on syytetty muun muassa ulkopuolisten innovaatioiden omaksumisen hankaloittamisesta samoin kuin sisäisen innovatiivisuuden vääränlaisesta lähestymisestä (Voelpel, Leibold & Eckhoff 2006). Toisaalta edeltäjänsä tavoitejohtaminen kompastui käytännön liike-elämässä teorian puutteelliseen omaksumiseen ja siten kokonaisvaltaisuuden kaatumiseen. Monimutkaisuudestaan ja aikaavievyydestään johtuen voi vain osittainen käyttöönotto koitua myös BSC:n ongelmaksi. Lisäksi yksi kivi tavoitejohtamisen kengässä oli tieteellisten johtamisperiaatteiden vajavainen siirtyminen ihmisten johtamisen käytäntöön, kun työntekijöiden omaehtoiseen panokseen ei uskallettu luottaa. Vastaavaa ongelmaa tuskin kuitenkaan on tämän päivän liiketoiminnassa, kun vuosikymmenten saatossa asenteet ihmisten johtamiseen ovat kypsyneet. (Dinesh & Palmer 1998.)

Tavoitteita on jo pitkään tutkittu myös laajemmin kuin puhtaasti taloustieteelliseltä näkökannalta. Psykologian saralla Tavoiteasetannan teoria (*Goal-setting theory*) on kerännyt huomiota neljän vuosikymmenen ajan. Erityinen tutkimuksen painopiste on ollut tavoitteiden vaikutuksissa ihmisten toimintaan. Aihetta on vuosien saatossa lähestytty monipuolisesti, eli liiketoiminnallinen aspekti on vain yksi osa tutkimussuuntausta. Teollisten organisaatioiden psykologia on kuitenkin paljon paneutunut tietoisten tavoitteiden ja tehtävissä suoriutumisen väliseen suhteeseen. Monia merkittäviä havaintoja on tehty tavoitteisiin sitoutumisesta, tavoitteiden vaativuuden ja selkeyden vaikutuksista niiden saavuttamiseen ja niin edelleen. (Locke & Latham 2002.)

Strategiaprosessissa esiintyvien tavoitteiden ohella toinen merkittävä elementti tässä tutkimuksessa on, yritysten strategiaprosessit koetukselle asettava (vrt. Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 203–220), internetliiketoiminnan konteksti. Varsinaisen internet-buumin alettua, vuonna 1995 (Jelassi & Enders 2005, 19–28), on internetiä ja sen vaikutuksia liiketoimintaan käsitelty melko runsaasti. Suuren kiinnostuksen kohteena ovat olleet esimerkiksi arvon muodostuminen (esim. Amit & Zott 2001; Han & Han 2001) ja strategiset ratkaisut markkinoille tulosta (esim. Porter 2001; Eisenmann 2006).

Juuri internetliiketoiminnan konteksti tekeekin tämän tutkimuksen erityisen ajankohtaiseksi. Tosin siitäkin huolimatta, että tutkimus kohdistuu kapeaan toimialaan ja siltäkin osin vain kahteen kohdeyritykseen, on internetliiketoiminnan näkökulma mielenkiintoinen myös monen muun toimialan kannalta. Perinteisilläkin liiketoimintakentillä on internet jo vahvasti omaksuttu elementti (Amit & Zott 2001; Porter 2001). Internetiin kohdistuneen kiinnostuksen vuoksi on kuitenkin hieman yllättävää, että tavoitteet internetliiketoiminnan kontekstissa ovat saaneet tieteellisessä tutkimuksessa vain vähän huomiota osakseen. Esimerkiksi suorittamalla Helsingin yliopiston kautta haku Wiley-tietokannassa avainsanojen *internet business*, *e-commerce*, *goal*, *target*, *objective* eri yhdistelmillä tai ProQuest ABI-tietokannasta samojen sanojen yhdistelmillä haku tieteellisten kirjoitusten tiivistelmistä, ei löydy yhtään kyseistä aihetta varsinaisesti käsittelevää tutkimusta. Sen sijaan käsitellään esimerkiksi internetstrategian käyttöä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi eri toimialoilla (vrt. esim. Dignum 2002; Ruikar, Anumba & Carillo 2003). Tavoitteet ovat siis jossain muodossa tulleet internetliiketoiminnan tutkimuksissa huomioiduiksi, mutta niiden käyttö ei saa juurikaan huomiota. Kyseinen havainto onkin

pääasiallinen peruste tämän tutkimuksen suorittamiselle. Toisaalta esimerkiksi Aaltonen ja Ikävalko (2002) totesivat tutkimuksessaan tavoitteiden ja strategian välisen yhteyden olevan puutteellista. Nyt valittu suoritustapa, eli tavoitteiden tarkastelu strategiaprosessin eri osalualueilla, tarjoaa mahdollisuuden paneutua monesta näkökulmasta myös tuohon yhteyteen.

Tasapainotettu tulokortti olisi voinut olla yksi mahdollinen viitekehys tavoitteiden tutkimiseen internetliiketoiminnan kontekstissa. Sitä on kuitenkin syytetty, dynaamisuuden kanssa huonosti yhteensopivasta, staattisuudesta ja mekaanisuudessaan verkostoituneeseen maailmaan sopimattomuudesta (Voelpel et al. 2006). Järjestelmän luojat ovat toki pyrkineet argumentoimaan näitä, ja eräitä muitakin, syytöksiä vastaan (vrt. Kaplan & Norton 2006). Sinällään valittu suoritustapa on silti perusteltu jo siksi, että tässä tutkimuksessa halutaan yleisemmin päivittää nykytutkimusten käsityksiä tavoitteiden käytettävyydestä strategiaprosesseissa. Vaikka BSC:n väitetyt puutteet jättäisikin huomioimatta, olisi se viitekehystenä joka tapauksessa tutkimuskysymysten ratkaisemisen kannalta epämielekkäällä tavalla rajoittanut aiheen lähestymistä. Perimmäinen syy valittuun lähestymissuuntaan onkin tavoitteiden aiemmin vähäisessä tutkimisessa juuri internetliiketoiminnan kontekstissa. Tutkimusta ja tuloksien tulkintaa ei siten ole haluttu sitoa mihinkään yksittäiseen hallintajärjestelmään vaan ottaa yleisempi näkökulma tavoitteiden tehtäviin strategiaprosessissa. Tältä pohjalta lähestytään tavoitteiden käytettävyyttä internetliiketoiminnan strategiaprosesseissa sekä juuri kyseisen asiayhteyden vaikutuksia tavoitteisiin ja niiden tehtäviin.

Tutkimuksen rakenne on seuraava: Johdannon jälkeen toisessa luvussa perehdytään tarkemmin käytettäviin tutkimusmenetelmiin ja kolmannessa määritellään tutkimuksen kannalta oleellimmat käsitteet. Neljännessä luvussa tarkastellaan lähemmin suunnitelmallista strategiaprosessia ja viidennessä luvussa määritellään tieteellisten kirjoitusten pohjalta strategiaprosessissa vaikuttaville tavoitteille tehtävät. Kuudes luku keskittyy haasteelliseen tehtävään selvittää internetin vaikutuksia yritysten liiketoimintaan ja strategioihin. Kohdeyritysten taustoja ja strategiaprosessia käydään läpi seitsemännessä sekä kahdeksannessa luvussa. Viimein yhdeksännessä luvussa vedetään kohdeyrityksissä tehdyt havainnot yhteen ja vertaillaan niitä keskenään sekä teoriaan. Aivan viimeisenä on luku tutkimuksen johtopäätöksiä varten.

Pohjimmiltaan tutkimus perustuu kahden vankan tukijalan päälle. Ensinnäkin kaiken takana on panostus vahvaan teoriaan. Tämä pätee niin tavoitteiden tehtävien määrittelyyn tulkitsevan käsitetutkimuksen kautta kuin internetliiketoiminnan vaikutuksen tarkasteluun yritysten strategiaprosesseissa. Toisena tukijalkana on empiriaosion perustuminen internetliiketoiminnan kontekstissa tapahtuvan strategiaprosessin hyvin tuntevien johtajien tietämykselle. Teoriaa rakennettaessa määrälläkin on jossain määrin merkitystä, mutta varsinkin empiriassa keskitytään laatuun.

Kokonaisuutena tutkimusprosessi on ollut pitkä ja vaativa. En olisikaan onnistunut ilman muilta saamaani tukea. Ensin haluan osoittaa kiitokseni ohjaajalleni Pasi Sajasalolle, jonka asiantuntemus ja tuki ovat koituneet onnekseni. Lisäksi tutkimuksen edistymistä ovat tukeneet monet muutkin henkilöt. Marjo Siltaoja auttoi painiskelussa tulkitsevan käsitetutkimuksen kanssa ja STRADA-ohjelman tutkija Heini Ikävalko oli ystävällinen muun muassa kertoessaan näkemyksiään strategian empiiriseen tutkimiseen. Annamari Haimi puolestaan antoi haastatteluiden suorittamiseen teknistä tukea. Tutkimuksen kuluessa olen saanut tärkeää tukea ja kannustusta niin ikään myös Eija-Riitta Laurilta, Matti Kahilahdelta, Mikko Kontiaiselta sekä Elina Järnefeltiltä ja myös pieni kummipoikani Nooa on osaltaan antanut uskoa tulevaan. Yhtälailta kiitos kannustuksesta kuuluu Jaana, Hannu, Karoliina ja Eveliina Haimille, joiden olohuoneen pöytä on usein toimittanut tutkimuskammion virkaa. Erityisen paljon haluan kiittää veljeäni Matias Järnefeltiä, jonka kokemus käytännön strategiatyöhön sekä lukuisat kontaktit ovat mahdollistaneet tämän tutkimuksen suorittamisen. Arvokasta apua olen niin ikään saanut siskoltani Noora Kontiaiselta, joka tutkijakokemuksellaan on moneen otteeseen toiminut tärkeänä sparraajana. Korvaamatonta tukea ja rohkaisua olen saanut myös toiselta veljeltäni Jouko Järnefeltiltä sekä hetyttömän kannustavilta äidiltäni ja isältääni, Maire Vuorilehdolta ja Markku Järnefeltiltä. Lukuisilta tahoilta saamani monipuolinen apu ja tuki ovat olleet arvokasta. Yksi on kuitenkin ylitse muiden. Koko pitkän rupeaman ajan rakkaani Kaisa Haimi on jatkuvasti rohkaissut, tukenut, välillä potkinut eteenpäin ja kestänyt itseään piiskaavan tutkijan oikut. Kaiken tämän jälkeen hän suostui kosintaani. Kiitos!

2 TUTKIMUKSEN SUORITUSTAPA

Tässä luvussa käsitellään sekä tutkimuksen kannalta oleellisia näkökulmia että käytettäviä metodeja. Harvemmin käytetyn tulkitsevan käsitetutkimuksen osalta on tarpeen selvittää sen luonnetta, periaatteita sekä eroavaisuutta perinteisemmästä käsiteanalyysistä. Tähän liittyen myös perustellaan tulkitsevan käsitutkimuksen valintaa käytettävänä tutkimusmenetelmänä sekä täsmennetään käsite-termin olemusta. Yhtälailla luvussa tarkastellaan myös tapaustutkimuksen näkökulmaa ja tutkimuksessa käytettyä teemahaastatteluaineistonkeruumenetelmää. Lisäksi huomiota kiinnitetään käytettävien lähteiden kriittiseen tarkasteluun sekä selvennetään luotettavuuteen liittyviä seikkoja. Oleellisesti tutkimuksen tekotapaan liittyvän viitekehysten rakentumista tarkastellaan, nimenomaan tulkitsevan käsitetutkimuksen osalta, myöhemmin luvussa neljä. Empiriaosion kohdalla viitekehys nimetään luvun kuusi alussa.

Tutkimuksen suoritustapaan liittyen on selvennettävä muutama asia. Tapaustutkimus on tutkimuksellinen näkökulma, joka yhdistetään usein, ja myös tässä tutkimuksessa, kvalitatiiviseen tutkimukseen erotukseksi yleistämiseen tähtäävästä kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Syrjälä & Numminen 1988, 6-9; Gomm, Hammersley & Foster 2000, 3, 236–237). Käsitetutkimus ja teemahaastattelu taas nähdään kvalitatiivisen tutkimusotteen metodeina (Uusitalo 1991, 79–80). Näiden kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen liittyvien yhtymäkohtien myötä niin tapaustutkimus kuin käsitetutkimus ja teemahaastattelukin nojaavat käytännössä verbaaliseen tai visuaaliseen tutkimusaineistoon (vrt. Uusitalo 1991, 79–80).

2.1 Tulkitseva käsitetutkimus

Aluksi käydään läpi tutkimusmetodia nimeltään tulkitseva käsitetutkimus. Se tulee tutkimuksessa kronologisesti ensimmäisenä käytettävänä menetelmänä vastaan. Käsitetutkimuksen metodi on yksi kvalitatiivisen tutkimusotteen menetelmä (Uusitalo 1991, 79–80). Ajattelun välineiden löytäminen ja selventäminen ovat sen perustehtäviä. Nämä välineet voivat olla niin yksittäisiä käsitteitä, käsitejärjestelmiä kuin teorioitakin. Se, miten

päämäärään pyritään, vaihtelee luonnontieteille ominaisesta käsiteanalyysistä tulkitsevaan käsitteen merkityksenantoon. Erityisesti käsiteanalyysiä tarvitaan jossakin määrin useimmissa tutkimuksissa, kun määritellään käytettäviä käsitteitä. (Tamminen 1993, 144–145.)

Juha Näsi (1980, 9-10) määrittelee käsitteen ajattelun ”*perusyksiköksi*”. Käsitteet ovat: ”...*kuvittelun tai objektiivisen maailman termeinä tai muina symboleina lingvistisellä tasolla esitettäviä ajatustason vastineita; mielikuvakoostumia ja merkityssisältöjä*”. Juha Varto (1992, 76) puolestaan korostaa yleiskäsitteen merkitystä nimenomaan ajattelun välineenä. Se luonnehtii ihmisten tapaa ajatella. Siitäkin huolimatta, että ihminen on kulloinkin tekemisissä vain yksittäisten tapahtumien, ilmiöiden ja olentojen kanssa, pystytään näissä näkemään samankaltaisuutta. Sen avulla on mahdollista tunnistaa toisia vastaavia tapahtumia, ilmiöitä ja olentoja. Muussa tapauksessa olisivat nämä täysin ainutlaatuisia, uusia ja tunnistamattomia. Ilmiöiden ja asioiden samankaltaisuus perustuukin ihmisen kykyyn ajatella yleiskäsitteitä apunaan käyttäen. Anna-Maija Lämsä on todennut, että käsitteitä voidaan pitää todellisuuden haltuun ottamisen välineinä ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Hän on summannut käsitteiden olevan ajattelun-, kommunikaation ja yhteisen ymmärryksen- sekä sosiaalisen todellisuuden rakentamisen välineitä. (henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2005.) Tähän on pyritty määriteltäessä tutkimuksen viidennessä luvussa tavoitteiden eri tehtävät strategiaprosesseissa. Tavoitteiden tehtävien nimeäminen jo itsessään selventää sitä näkökulmaa, josta tavoitteita tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Ennen kaikkea tavoitteiden tehtävät määritelmällä ilmaistaan ne merkitykselliset tehtävät, jotka tavoitteilla teoreettisen aineiston perusteella on tulkittu strategiaprosesseissa olevan ja tuodaan ne käsitetasolle.

Perinteisesti käsitetutkimus on ymmärretty käsiteanalyysinä (Tamminen 1993, 147). Luonteeltaan se on prosessi, jonka kautta saadaan muodostettua lopulliset päätelmät (Näsi 1980, 12–13). Pyrkimyksenä on keksiä käsitteitä, joilla on voimakas merkitys ja joiden sisäiset periaatteet sekä siltaperiaatteet toisiin käsitteisiin olisivat tunnettuja. Mikäli käsiteanalyysin myötä ei kehity uusia käsitteitä vaan kyseessä ovat vanhat käsitteet, voidaan niitäkin tutkimuksen myötä terävöittää. (Tamminen 1993, 147.) Käsitteiden tunnistamisen lisäksi voidaan käsiteanalyysissä määritellä myös niiden välisiä suhteita (Kakkuri-Knuutila 1999, 24–32).

Tulkitseva käsitetutkimus eroaa melko selvästi perinteisestä käsiteanalyysistä. Taloustieteiden tutkimuksessa tulkitseva käsitetutkimus on käsiteanalyysia käytännönläheisempää, sillä tulkinnalla on edellisessä suurempi paino kuin teoreettisen filosofian mukaisessa käsiteanalyysin menetelmässä. (Takala & Lämsä 2001; 2005.) Takala ja Lämsä (2001) toteavatkin, että: *”Metodologisesta lähtökohdasta edeten tulkitseva käsitetutkimus määrittyy tutkimustavaksi, jossa tehdään tutkimustyötä käsitteistä, niiden määritelmistä ja määritelmien sisältämistä merkityksistä”*. Tässä tutkimuksessa tulkitsevan käsitetutkimuksen menetelmä onkin valittu yhdeksi käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi juuri edellä mainituista syistä johtuen. Pelkkä käsitteiden sisällön määrittelemine ei nimittäin olisi mielekäästä. Käsitteistä, kuten: strategia, strategiaprosessi tai strategian laadinta, on jo olemassa lukematon määrä erilaisia määritelmiä. Myöskään tavoite-käsitteen sisällön määrittely ei itsessään tunnu riittävän hedelmälliseltä taloustieteellisen tutkimuksen kannalta. Sen sijaan huomattavasti mielenkiintoisempaa sekä tutkimuksen kannalta antoisampaa on etsiä ja tulkita merkityksiä, tässä tapauksessa tehtäviä, joissa tavoitteet strategiaprosessin kontekstissa nähdään. Näin ollen tulkitseva käsitetutkimus on perustellumpi vaihtoehto tutkimustuloksen saavuttamiseksi kuin perinteinen käsiteanalyysi.

Takala ja Lämsä (2001; 2005) jakavat tulkitsevan käsitetutkimuksen eri lajeihin, vaikkakaan he eivät pidä kyseistä jaottelua täysin absoluuttisena. Tässä tutkimuksessa käytetään teoreettisesta näkökulmasta lähtevää, teoriaa seurailevaa tulkitsevan käsitetutkimuksen lähestymistapaa. Valittu teoreettinen viitekehys, Mintzbergin design- ja suunnittelukoulukunnat (1990a), tuo tutkimukseen tarvittavaa selvyyttä sekä jänteveyttä. Toisaalta valittua viitekehystä on myös tarpeen vaatiessa mahdollista laajentaa (Takala & Lämsä 2001; 2005). Määriteltäessä myöhemmin tutkimuksen teoriapohjaa suuntaavaa viitekehystä, tullaankin design- ja suunnittelukoulukuntia tarkastelemaan melko avarakatseisesti. Käsite suunnitelmallisesta strategian laadinnasta on vuosikymmenten saatossa muuttunut.

Perusajatuksena tutkimustyössä on hermeneuttinen kehä. Ensin kehää edetään täsmällisesti ja loogisesti. Tietämyksen kasvaessa palataan kuitenkin välillä taaksepäin ja edetään jälleen tätä ajatuksen kehää toistaen kunnes tutkimuksen kannalta riittävä ymmärrys on saavutettu. Haettaessa tavoitteille järkeviä tehtäviä on hermeneuttisen kehän periaatetta pyritty noudattamaan ennen kaikkea kirjoitustyön myötä. Aineistoon perehtyneisyyden kasvaessa ja oman ajattelutyön tuloksena on tulkinnan kautta pyritty johtopäätöksiin, joita lähdeaineisto

tukee. (vrt. Dey 1993, 53; Takala & Lämsä 2001; 2005.) Tähän pääsemiseksi on varsinaisen mielenkiinnon kohteen, eli tavoitteiden tehtävien, lisäksi kuvattava tarkastelun asiayhteys (Takala & Lämsä 2001). Jotta tavoitteiden tehtävät strategiaprosessissa olisivat määriteltävissä, on ymmärrettävä myös itse strategiaprosessin luonne.

2.2 Tapaustutkimus tutkimuksellisenä näkökulmana

Seuraavaksi paneudutaan tutkimuksen empiriaosiossa mukaan tulevaan tapaustutkimukseen. Kuten Saarela-Kinnunen ja Eskola (2001) toteavat, kyseessä on enemmänkin kokonaisuutta tavoitteleva näkökulma tutkimiseen kuin varsinainen metodi. Tapaustutkimusta onkin vaikea määrittellä kattavasti, mikä johtuu ainakin osittain moninaisista tavoista sen suorittamiseksi (Syrjälä & Numminen 1988, 6-7; Hammersley & Gomm ks. Gomm et al. 2000, 2). Yin (1994, 11–15) kuitenkin määrittelee sen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tapausta tutkitaan omassa ympäristössään monenlaista aineistomateriaalia käyttäen. Vastaavasti myös Walker (ks. Syrjälä & Numminen 1988, 7-8) painottaa ympäristötekijän ilmenemistä tutkimuksessa. Saarela-Kinnunen ja Eskola (2001) puolestaan tukevat käsitystä aineistonkeruun monimuotoisuudesta. Kerättävä tieto voi olla luonteeltaan kvantitatiivista, mutta usein, kuten tässäkin tutkimuksessa, se on enemmän kvalitatiivista (Syrjälä & Numminen 1988, 7).

Tapaustutkimuksen tärkeimmät ulottuvuudet ovat tutkittavien tapausten lukumäärä sekä niihin liittyvän yksityiskohtaisen informaation määrä. Käytännössä, mitä vähemmän on tutkittavia tapauksia, sitä enemmän on niistä kerättävissä tietoa. Yleensä tapaustutkimuksissa keskitytäänkin yhteen tai muutamaaan, toisiinsa suhteessa olevaan, tapaukseen, joista on käytössä merkittävä määrä tietoa. (Hammersley & Gomm ks. Gomm et al. 2000, 3; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001.) Oleellista on, että käytössä olevasta tiedosta koostuu kokonaisuus, siis tapaus (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Tämän tutkimuksen empiriaosiossa tapauksina ovat kaksi yritystä, joiden kohdalla tietoa on kerätty erityisesti niiden internetliiketoiminnan kontekstissa tapahtuviin strategiaprosesseihin liittyen. Varsinaisina tutkimuskohteina näissä tapauksissa ovat edelleen tavoitteet ja niiden käyttö. Tiedonkeruumenelmänä tapausten kohdalla korostuu myöhemmin esiteltävä teemahaastattelu. Sen suomin keinoin yritystensä strategiaprosessin hyvin tuntevilta yksilöiltä on saatu, mahdollisuuksien rajoissa, riittävän kattava määrä tietoa.

Yleensä tapaustutkimuksissa lähdetään liikkeelle analysoitavasta tapauksesta eikä yleistävistä teorioista (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Tämän tutkimuksen rakenteessa on kuitenkin edellisestä hieman poikkeava erityispiirre. Tavoitteille pyritään nimittäin ensin löytämään strategiaprosesseista teoreettisesti perusteltavissa olevat tehtävät, joiden olemassaoloa sitten tarkemmin tutkitaan kohdeyritysten internetliiketoiminnan kontekstissa. Perusteluna valitulle toimintatavalle on, että määrittelemällä ensin tavoitteiden tehtävät teoreettisesti, voidaan empiriaosioissa aiheutta tutkia yksityiskohtaisemmin ja kyetään näin paremmin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kuten Saarela-Kinnunen ja Eskola (2001) toteavat, voivatkin teoreettiset kategoriat tuottaa hyödyllistä tietoa niin tieteelle kuin käytännölle. Toisaalta empiirisen aineiston keräämiseen käytetty teemahaastattelu antaa joustavuudessaan mahdollisuuden myös poikkeavan aineiston esiin nousemiselle (vrt. esim. Hirsjärvi & Hurme 2000, 48; Hirsjärvi et al. 2005, 193–197).

Tapaustutkimuksen eräs vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus, mikä johtuu keskittymisestä monipuolisesti tutkittavaan tapaukseen (Hammersley & Gomm ks. Gomm et al. 2000, 3; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Kokonaisvaltainen ymmärtäminen nähdään tärkeämpänä kuin yleistäminen (Syrjälä & Numminen 1988, 175). Silti tapaustutkimuksessakin on pyrkimys erityisesti analyyttiseen yleistämiseen eli *"teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen"*. Tämä poikkeaa kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisestä tilastollisesta yleistettävyydestä, sillä keskeisiä ovat aineistosta tehtävät tulkinnat. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001.) Myös tätä teorian yleistämisen näkökantaa vasten tutkimuksessa tehty ratkaisu, etsiä ja määritellä ensin teoreettiselta pohjalta tavoitteiden tehtävät strategiaprosesseissa ja sitten analyyttisesti tarkastella niitä käytännön ympäristössä, on perusteltu. Eskola ja Suoranta (1999, 65–68) kuitenkin vielä muistuttavat, että yleistyksen kannattaisi tehdä nimenomaan tulkinnoista eikä suoraan aineistosta. Lisäksi yleistettävyyden edellytyksenä on onnistunut tutkimuksen kuvaus ja käsitteellistäminen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Onnistuneen ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta riittävän yksityiskohtaisen kuvauksen tuottaminen toisaalta kasvattaa tutkimusraportin pituutta. Lopulta tuloksia tulkittaessa on silti varottava sortumasta yleistämisen liioitteluun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193–196).

2.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tulkitsevan käsitetutkimuksen ohella merkittävänä tutkimusmetodina näyttäytyy teemahaastattelu. Sen antina muodostuu oleellinen osa empiriaosiossa käytössä olevasta aineistosta. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on ainutlaatuinen, koska siinä ollaan tutkittavan kanssa suorassa verbaalisessa vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193–196). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun teemat, eli aihepiirit, ovat tyypillisesti jo etukäteen tiedossa. Niihin voi myös liittyä tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77), mutta tarkkaa muotoa tai järjestystä ei ole määritelty. (Eskola & Vastamäki 2001; Hirsjärvi et al. 2005, 197–198.) Teemahaastattelussa ei silti voi kysyä ihan mitä tahansa. Pyrkimyksenä on, tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtävään perustuen, löytää merkityksellisiä vastauksia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Tällaisen haastattelutavan ehdottomana etuna on suuri joustavuus. Aineistoa voi kerätä tilanteen edellyttämällä tavalla ja haastattelijalle jää mahdollisuus mukailta haastateltavaansa tarpeen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 1988, 84; Hirsjärvi & Hurme 2000, 48; Hirsjärvi et al. 2005, 193–197).

Joustavuuden periaatetta noudattaen tutkimuksessa toteutetut haastattelut valmisteltiin tekemällä haastattelurunko, johon listattiin etukäteen käsiteltävät teemat. Niiden valinta perustuu teoriaan, eli käytännössä pitkälti tulkitsevan käsitetutkimuksen pohjalta valmiiksi pureskeltuihin aihepiireihin. Esimerkiksi myöhemmin käsiteltävä, Näsin ja Aunolan (2002, 83) kuvaama, strategiaprosessi tukijärjestelmiseen tarjoaa oivan pohjan tavoitteiden tehtävien määrittelemiseen ja edelleen myöhempään haastattelujen teemoitteluun. Läpi käytäviä teemoja ovat myös muokanneet tieteelliseen kirjoitteluun perustuva pohjustustyö internetin vaikutuksista strategiaan sekä tutkijan oma ideointi. Valitut teemat ja tarkentavat kohdat kirjattiin ylös avuksi haastatteluissa mahdollisesti eteen tuleviin tiukkoihin tilanteisiin (vrt. Eskola & Vastamäki 2001). Näin, valmiiden kysymysmuotojen ja -järjestyksen puuttumisen edistäessä joustavuutta, auttaa haastattelurunko varmistamaan, ettei tutkimuksen kannalta oleellisia tekijöitä jää käsittelemättä. Lopulta vain haastateltava voi kuitenkin päättää mihin teemoihin tai kysymyksiin hän on kykenevä ja halukas vastaamaan (Eskola & Vastamäki 2001). Haastateltavien valmistautumista keskusteluun pyrittiin silti varmistamaan ilmoittamalla heille mielenkiinnon kohteet etukäteen. Haastateltaville lähetetty tiedonanto on

nähtävissä liitteessä 1. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 1988, 84; Hirsjärvi & Hurme 2000, 48; Eskola & Vastamäki 2001; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78; Hirsjärvi et al. 2005, 197.)

Haastatteluja edeltäneeseen huolelliseen valmistautumiseen kuului myös tutkijan perinpohjainen tutustuminen niin strategiaprosessiin kuin tavoitteisiin taloustieteiden teorioissa sekä internetin vaikutukseen yritysten liiketoiminnalle. Näin aihepiiri tuli tutuksi, mikä on tärkeää haastattelurungon valmistelun sekä haastattelujen jouhevan läpiviennin kannalta. Tutkimuksessa toteutuneen kaltaista huolellista ennakointia peräänkuuluttavat myös tutkijat Sirkka Hirsjärvi ja Helena Hurme (2000, 184). Heidän mukaansa tekemällä hyvän haastattelurungon ja pohtimalla etukäteen mahdollisuuksia teemojen syventämiseen sekä vaihtoehtoisten lisäkysymysten muotoja tutkija edesauttaa laadukkaasti tutkimusaineiston saantia.

Kaikesta huolimatta teemahaastattelulla on myös omat puutteensa. Tämän tutkimuksen varsinaiseksi kompastuskiveksi oli koitua haastatteluiden vaikea saanti. Kiireiseltä liiketoimintakentältä haastateltaviksi sopivien henkilöiden kanssa oli erittäin vaikea saada haastatteluajankohtia sovittua. Se venyttikin merkittävästi tutkimuksen aikataulua. Toisaalta oman hankaluutensa aiheutti tutkijan oma jännittäminen, varsinkin ensimmäisen haastattelun kohdalla. Lisäksi haastattelut saattavat onnistuessaankin sisältää virhelähteitä. Haastateltavilla voi esimerkiksi olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi et al. 2005, 193–196) tai tarve jättää joitakin tosiasioita mainitsematta tai kokonaan käsittelemättä. Varsinkin näistä jälkimmäinen aiheutti hieman päänvaivaa erilaisten salassapitoon liittyvien tekijöiden hankaloittaessa aineiston keräämistä. Lopulta voi kuitenkin todeta, että haastatteluista on saatu käyttöön merkittävä määrä tietoa tutkimustehtävän ratkaisemiseksi (vrt. Hammersley & Gomm ks. Gomm et al. 2000, 3; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001).

Teemahaastattelu on ominaisuuksiensa takia hyvin luonnollinen valinta tutkimuksen empiriaosion aineistonkeruumenetelmäksi. Robsonkin (1993, 227) kannustaa tarttumaan siihen mahdollisuuteen, että ihmiset itse kertoisivat heitä koskettavista asioista. Vaikka tutkittavana ovat tavoitteet strategiaprosessin osana, saadaan sitä käsittelevä aineisto nimenomaisesti aiheen parissa työtä tekevilta henkilöiltä. Näin ollen joustavuus, yksi teemahaastattelun mainioista ominaisuuksista (vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193–198), antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa käsityksiään ilman, että niitä tutkijan

toimesta pyrittäisiin väkisin survomaan tiettyyn muottiin. Tämä myös osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta nimenomaan haastateltavien mielipiteiden kummutessa esille tutkijan mahdollisten ennakkokäsityksien lomasta.

Lisäksi teemahaastattelun käyttö tutkimusmenetelmänä on perusteltua, koska internetyritysten strategiaprosessi, ja erityisesti tavoitteiden tehtävät kyseisessä prosessissa, on verrattain vähän kartoitettu alue. Tutkimuksen aihe on myös omiaan tuottamaan haastatteluissa monitahoisia vastauksia, jolloin saatavia tietoja on tarpeen syventää tarkentavilla kysymyksillä. Tällaisen aiheen ollessa kyseessä ei tutkijan ole mielekästä varautua tiukasti strukturoituun haastatteluun, kyselylomakkeista puhumattakaan, sillä tutkimusmenetelmä ei mahdollisesti tuottaisi vastauksia oikeisiin ja oleellisiin asioihin eikä tutkimus näin ollen olisi validi.

2.4 Tulkinta ja analyysi

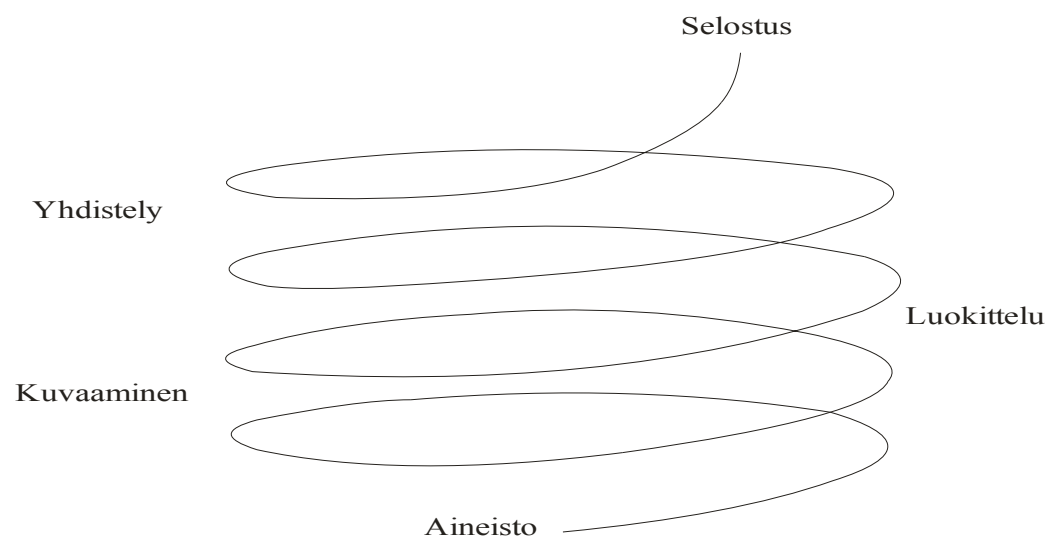
Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen aineiston tulkinta on oleellisen tärkeässä asemassa. Lähtökohtaisti kirjoitetun tai puhutun tekstin tulkinta edellyttää sen sisällön ymmärtämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sanojen, lauseiden ja tekstin kokonaisuuden merkityksen ymmärtämistä. Merkityksistä puhuttaessa on tärkeää huomioida, että ilmauksen merkitys määrittyy kontekstissa, jossa se esiintyy. Samalla sanalla tai lauseella on mahdollisesti toisistaan hyvinkin poikkeava merkitys eri konteksteissa. Tulkittaessa ilmausta määrätyn tekstin sisällä tarkoitetaan tällöin kontekstilla kyseistä tekstiä sekä tekstin esiintymisyhteyttä. (Kakkuri-Knuutila 1999, 24–25.) Tulkinta ja selittäminen ovat tutkijan vastuulla samoin kuin merkityksellisen ja pätevän selostuksen laatiminen. Tulkintahan on analyysin pohjalta syntyneiden tulosten pohdintaa ja omien päätelmien tekemistä (Hirsjärvi et al. 2005, 213).

Tiedon tulkitsemiseksi voi olla tärkeämpää käyttää tutkimuksessa mielekkäitä kategorioita kuin saada tarkkoja mittaustuloksia. Kvalitatiivisen aineiston analyysissa onkin keskeistä luokittelujen tekeminen. Lisäksi on kerrottava luokittelun syntymisen alkujuurit ja luokittelujen perusteet. (Dey 1993, 26, 30–31; Hirsjärvi et al. 2005, 217–218.) *"Omelettia ei voi tehdä rikkomatta munia eikä takomatta munia takaisin yhteen"* Dey (1993, 30). Tulosten tulkinta, joka vaatii kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun

tasolle, edellyttää tarkkuutta. On kerrottava, millä perusteella tulkintoja esitetään ja mihin päätelmät perustetaan. (Hirsjärvi et al. 2005, 213, 217–218.)

Kuten tulkitsevan käsitetutkimuksen ja hermeneuttisen kehän yhteydessä kuvattiin, ei kvalitatiivisen aineiston analysointi etene suoraviivaisesti vaan enneminkin koko ajan kehää tehden. Näin käydään läpi vaiheet aineiston keräämisestä sen kuvaamiseen, luokitteluun, uudelleen yhdistelyyn ja lopulta selostuksen tekemiseen. Tätä kehää selventää kuva 1. (Dey 1993, 53.) Näkemys sopii hyvin kuvaamaan myös tämän tutkimuksen etenemistä. Selkein erityispiirre on, että käytännössä koko kehä kuljetaan alusta loppuun kahdesti. Ensimmäisen kehän muodostaa tulkitsevan käsitetutkimuksen osio aineistonaan viitekehykseen sopivat tieteelliset kirjoitukset. Pitkällisen läpikäynnin myötä lähdemateriaalia yhdistellään tehdyn luokittelun perusteella. Kun aineisto on näin saatu jäsenneiltyä helpommin käsiteltäväksi, onnistuu myös perusteltu tulkinta tavoitteiden tehtävien määrittelymiseksi. Toisen kehän muodostaa internetliiketoiminnan kontekstista asiaa tarkasteleva osio, jossa aineisto koostuu tieteellisistä teksteistä sekä hyvin vahvasti haastatteluista. Selkein ero Deyn sekä käsitetutkimuksen kehään on, että luokitteluperusteet ovat pääasiassa jo olemassa tutkimuksen ensimmäisessä osiossa tehdyn jäsentelyn tuloksena.

KUVA 1 Kvalitatiivisen analyysin kehä (suomennettu: Dey 1993, 53)



Laadullisessa analyysissä on huomioitava yhdenkin poikkeuksen kumoavan säännön ja osoittavan, että asiaa pitää miettiä uudelleen (Alasuutari 1994, 33). Näin ollen tulkintaa ei pidäkään tehdä arvioimatta sitä samalla kriittisesti (Sayers 1992 ks. Dey 1993, 53–54).

Tulkinta on siis yksi tapa analysoida aineistoa. Sen tarkoitus on tehdä tapahtumista toisille merkityksellisiä (Dey 1993, 39–40).

2.5 Tutkimuksen luotettavuus ja lähdekritiikki

Alaluvussa selvennetään käytettävien metodien ja menetelmien kannalta tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Yleisesti tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty kohentamaan selostamalla tarkasti ja totuudenmukaisesti toteutuksen eri vaiheita, jolloin lukija ymmärtää taustat saatujen tulosten takana (vrt. Dey 1993, 251; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001; Hirsjärvi et al. 2005, 217–218). Tämä osaltaan selittää myös tutkimuksen pituutta. Esimerkiksi empiriaosiossa kohdeyritysten strategiaprosesseja tarkastellaan perinpohjaisesti, jotta analyysiin ja tulkintaan oleellisesti vaikuttavat elementit ja perusteet olisivat nähtävissä. Lisäksi käytettyä aineistoa on tarkasteltu kriittisesti luotettavuuden lisäämiseksi. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on pyritty myös haastatteluaineiston korkeaan laatuun, sillä siitä riippuu tutkimuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeä luotettavuus (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2000, 184).

2.5.1 Kirjallisen aineiston luotettavuus

Tutkimuksessa käytettävän aineiston on tuotava esille tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet ja olla siten teoreettisesti edustavaa (Uusitalo 1991, 79–80). Tulkitsevaa käsitetutkimusta tehtäessä sekä taustoitettaessa internetin vaikutuksia liiketoimintaan, on aineisto ollut kirjallisessa muodossa. Tutkijalla ei ole ollut minkäänlaista vuorovaikutusta aineiston tuottajien kanssa. Tältä osin voidaankin aineiston todeta olevan luonnollista (vrt. Takala & Lämsä 2001). Siitä huolimatta myös tulkitsevan käsitetutkimuksen metodiin sisältyy väistämättä kvalitatiivisen tutkimusotteen mukanaan tuoma subjektiivisuus (Eskola & Suoranta 1999, 211). Varsinaisen aineiston luonnollisuudesta huolimatta, on siis tutkijan vaikutus ilmeinen hänen hakiessaan, havainnoidessaan ja tulkitessaan aineistoa omista lähtökohdistaan käsin. Toisaalta objektiivisuutta edesauttaa tutkijan oman subjektiivisuuden tiedostaminen (Eskola & Suoranta 1998, 17). Näin ollen samankin aineiston pohjalta voisi joku muu esimerkiksi määritellä tässä tutkimuksessa strategiaprosesseista esiin nostettavat tavoitteiden tehtävät toisella tavalla.

Kirjallisten lähteiden osalta ei pelkkä yleinen lähdepohjan tarkastelu riitä ratkaisemaan niiden luotettavuutta vaan yksityiskohtaisempi erittely on tarpeen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 135). Perinteisen lähdekritiikin pyrkiessä tiukasti selvittämään lähdeaineiston paikkansapitävyyttä voidaan kehittyneemmän lähdekritiikin todeta ajattelevan jokaisen lähteen omaavan jonkinlaisen tehtävän, joka määrää lähteen sisällön (Kalela 2000, 92–93). Näin ollen tutkijan tehtävä ei ole selvittää kunkin lähteen paikkansapitävyyttä vaan keskittyä siihen, miten kyseessä olevaa aineistoa voi käyttää todisteena (Koskinen et al. 2005, 136).

Käytettävää aineistoa tarkastellaan aina tietyn teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta huomioiden sen oleellisuus sekä viitekehyksen että tutkimusongelman kannalta. Etsimällä yhteisiä tekijöitä ja havaintojen yhdistyessä joukoksi, pelkistyy laajakin aineistomäärä paremmin hallittavaan muotoon. Tutkimusongelman ratkaisu tarkoittaa lopulta sitä, että tutkimuksessa tuotettujen havaintojen pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Mitä enemmän löytyy lopullista ratkaisua tukevia havaintoja, sitä todennäköisemmin se on oikea. (Alasuutari 1994, 28–39.) Lähteinä onkin tässä tutkimuksessa käytetty melko runsaasti kirjallista aineistoa, mikä osittain selittyy tulkitsevan käsitetutkimuksen metodilla (vrt. Takala & Lämsä 2001; 2005). Myös tapaustutkimukselle on nimittäin ominaista teorian vahva osuus (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Lisäksi pyrkimys alkuperäisen tiedon lähteille on kasvattanut lähteiden suurehkoa lukumäärää. Laajan aineiston kerääminen ei siis ole ollut varsinainen päämäärä tai itsetarkoitus vaan sillä on pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja tekemään tulkinnoista merkityksellisempiä. Johtotähtenä on enemmänkin ollut Eskolan ja Suorannan (1996, 39) toteamus: *"Ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys."*

Yleisesti kirjallisten lähteiden luotettavuuteen on suhtauduttu kriittisesti ja niissä on kiinnitetty huomiota muun muassa lähteiden käyttöön, itse tutkimuksen suoritustapaan ja luonnollisesti niiden tutkimukselle tuomaan arvoon. Kuten Alasuutari (1994, 90) toteaa, lähdekritiikki ei ole mekaaninen suoritus vaan edellyttää aina terveen järjen käyttöä. Aineistosta löytyy myös muutama artikkeli, joiden tieteellistä luotettavuutta ei kyetä kirjoituksen itsensä perusteella päättelemään. Tutkimuksessa on kuitenkin tähdätty siihen, että tieteellisen kirjoituksen piirteitä täyttämättömiä artikkeleita on käytetty lähteenä vain niiden saadessa tukea toisista, itsessään luotettavista lähteistä. Tämä vastaa hyvin Alasuutarin (1994, 91) käsitystä luotettavuudeltaan epäilyttävän tiedon tarkistamista. Näin

myös kyseiset artikkelit omaavat jossakin määrin tieteellistä painoarvoa. Nämä artikkelit, niiden panos tutkimukselle sekä niiden luotettavuutta tukevat muut lähteet ilmaistaan taulukossa 1. Kirjojen kohdalla luotettavuuden arviointi on yleisesti ollut hieman ongelmallisempaa. Niiden kohdalla on kiinnitetty huomiota muun muassa siihen, löytyykö teksteistä viitteitä ja onko esimerkiksi luvun loppuun listattu käytettyjä lähteitä. Poikkeuksen tekevät tieteellisen tutkimuksen tekotapoja käsittelevä kirjallisuus, joka ei pääsääntöisesti kunnolla täytä edellisiä kriteereitä. Varsinkin kirjojen kohdalla arviointi on siis lopulta perustunut tutkijan omaan harkintaan.

TAULUKKO 1 Lähteet, joiden luotettavuuden varmentamiseksi vaadittiin tukea toisilta, itsessään luotettavilta, lähteiltä sekä niiden panos tutkimukselle.

Lähde	Panos tutkimukselle	Tukevat lähteet (esim.)
Peng & Littlejohn 2001	<ul style="list-style-type: none"> Painottaa kommunikaation merkitystä strategiaa implementoitaessa 	Al-Ghamdi 1998; Okumus 2003
Siciliano 2002	<ul style="list-style-type: none"> Tukee käsitystä suunnitelmallisesta strategiaprosessista sekä suunnittelun ja implementoinnin vuorovaikutuksellisuutta Ylemmän johdon näkökulma strategian implementointiin 	Näsi & Aunola 2002; Grant 2003
Freedman 2003	<ul style="list-style-type: none"> Korostaa strategian implementoinnin merkitystä. Antaa laajan ja kokonaisvaltaisen näkemyksen implementointiin 	Feuer & Chaharbaghi 1995; Okumus 2003
Rheault 2003	<ul style="list-style-type: none"> Tukee käsitystä suunnitelmallisesta strategiaprosessista. Kuvaa strategisten vaihtoehtojen arviointia. 	Johnson & Scholes 1993; Grant 2003; Okumus 2003
Allio 2005	<ul style="list-style-type: none"> Korostaa strategian implementoinnin merkitystä ja kuvaa prosessia tiivistetysti. 	Al-Ghamdi 1998; Okumus 2003
Raps 2005	<ul style="list-style-type: none"> Tukee käsitystä suunnitelmallisesta strategiaprosessista. Korostaa keskijohdon merkitystä strategiaprosessissa 	Brews & Hunt 1999; Aaltonen & Ikävalko 2002; Ikävalko 2005

Selkein yksittäinen poikkeus edelliseen taulukkoon on Porterin (2001) artikkeli strategian ja internetin välisistä suhteista. Sitä käytetään pariin otteeseen ainoana lähteenä, vaikkei siinä ole selkeitä viittauksia eikä varsinaista selostusta taustalla olevasta tutkimuksesta. Silti sitä on uskallettu käyttää lähteenä, sillä artikkeli on julkaistu arvostetussa *Harvard Business Review*:ssa ja kirjoittaja itse on maailmanlaajuisesti arvostettu ja kokenut strategian tutkija. Lisäksi artikkelin käytössä lähteenä rohkaisi, että siihen ovat viittanneet muutkin (vrt. Jelassi & Enders 2005, 106–107), tutkijoina kokeneemmat, tieteen tekijät.

Tulkitsevan käsitetutkimuksen vaiheessa käytetty aineisto on puhtaasti kirjallista. Sitä haettiin Jyväskylän yliopiston Jykdok-tietokannasta sekä Jyväskylän yliopiston kautta Nelli-tiedonhakuportaalista JSTOR-, Wiley- ja Emerald-tietokannoista. Hakusanoina käytettiin seuraavia avainsanoja: *strategy formulation*, *-implementation* ja *-process*. Lisäksi näihin yhdisteltiin sanahaussa *and*-liitteellä sanoja: *goal*, *target*, *objective*. Puhtaasti tavoitteita käsitteleviä artikkeleita ei juurikaan käytetty, koska tarkoituksena on yleisesti tulkita tavoitteiden merkitystä strategiaprosesseissa. Sen sijaan lisäämällä hakusanoihin viittauksia tavoitteisiin, on pyritty hakemaan myös tavoitteita jollakin tavoin sivuavaa aineistoa. Ne ovat varsinaisen tutkimusongelman ratkaisun kannalta hedelmällisiä ja samalla varmistettiin, että tutkimuskysymykseen kyetään vastaamaan. Käytettävissä oli myös kirjoittajalta itseltään saatuna Heini Ikävalkon väitöskirja. Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa aineistona olleiden merkittävimpien lähteiden panosta kuvataan taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Merkittävimpien lähteiden panos tulkitsevalle käsitetutkimukselle

Lähde	Panos tutkimukselle	Puutteet tutkimuksen kannalta
Johnson & Scholes 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Antaa perustan käsitykselle strategiaprosessin osa-alueista 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet saavat melko vähän huomiota
Näsi & Aunola 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Kuvaa strategiaprosessin kokonaisuutta • Jäsentää hyvin implementointivaiheen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden vähäinen sivuaminen tutkimuksen empiriaosiossa
Grant 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Kuvaa nykyaikaisen suunnitelmallisen strategian laadintaprosessin kulun turbulentissa ympäristössä 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian implementoinnin toteuttamista ei juurikaan käsitellä.
Aaltonen & Ikävalko 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Keskittyy strategian implementoinnissa erityisesti strategian viestintään ja ymmärtämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Valvontaa ja motivointia ei huomioida.
Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Antaa kattavan näkemyksen motivointiin organisaatioiden toiminnassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian ja strategiaprosessin näkökulman puute
O'Regan & Ghobadian 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Yhdistää strategian laadinnan sen implementointiin • Tarkastelee strategiaprosessin osa-alueita monipuolisesti tunnistuen muun muassa joitakin ongelmakohtia 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei varsinaisesti kuvaile eri strategian laadinnan tai implementoinnin toiminnallisia osa-alueita
Okumus 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Antaa melko kattavan näkökulman strategian implementoinnin tärkeisiin osa-alueisiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet saavat melko vähän huomiota • Strategian laadinta ja sen yhteys implementointiin jää vähäiselle huomiolle
Ikävalko 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Keskittyy strategian implementointiin monipuolisesti keskijohdon näkökulmasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian laadinta ja ylimmän johdon näkemys vähäisellä huomiolla

Ennen kuin tavoitteiden tehtäviä tarkastellaan nimenomaan internetliiketoiminnan kontekstissa, on syytä taustoittaa internetin vaikutuksia liiketoimintaan ja strategioihin. Tähän keskittyy luku 6, jossa kirjalliseen aineistoon pohjautuen perehdytään internetin tuomiin mausteisiin yritysten ympäristön, organisaation, arvon luomisen ja strategioiden kannalta. Luvun rakentuminen seurailee väljästi Deyn (1993, 53) analyysin kehää, kun monipuolisesta aineistosta pyritään löytämään internetliiketoiminnan osa-alueiden oleellimmat vaikutukset strategiaprosessiin. Kuudennessa luvussa aineistona olleiden lähteiden panosta kuvataan taulukossa 3. Lähteet on haettu Jyväskylän yliopiston Jykdok-, Helsingin Kauppakorkeakoulun Helcat- sekä Helsingin yliopiston Helka-tietokannoista yhdistämällä hakusanoihin: *internet*, *internet business* ja *e-business*, and-liitteellä termejä: *strategy* ja *strategy process*. Samoja hakusanoja käytettiin Jyväskylän ja Helsingin yliopistojen Nelli-tiedonhakuportaaleissa JSTOR-, Wiley- ja Proquest-tietokannoissa.

TAULUKKO 3 Merkittävimpien lähteiden panos internetliiketoiminnan teoreettisen pohjan luomiselle

<i>Lähde</i>	<i>Panos tutkimukselle</i>	<i>Puutteet tutkimuksen kannalta</i>
Kirja: Shapiro & Varian 1999	<ul style="list-style-type: none"> Käsittelee monipuolisesti liiketoiminnan eri osa-alueita Moni esille tuotu ominaisuus saa tukea myös suoranaisesti internetliiketoimintaa käsittelevistä tutkimuksista 	<ul style="list-style-type: none"> Tarkastelee eri aihealueita Informaatioteknologian liiketoimintakentällä, muttei juurikaan tuo nimenomaan internetliiketoiminnan erityispiirteitä esille
Kirjat: Afuah & Tucci 2003; Chaffey 2004; Jelassi & Enders 2005	<ul style="list-style-type: none"> Internetliiketoimintaa eri osa-alueineen käsitellään monipuolisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Pääpaino on perinteisten toimialojen linkittämisessä internetliiketoimintaan uusien, internetin myötä syntyneiden, toimialojen saadessa vähemmän huomiota
Amit & Zott 2001	<ul style="list-style-type: none"> Käsittelee arvon luomista internetliiketoiminnassa Käsittelee jonkin verran organisoitumista 	<ul style="list-style-type: none"> Muita internetliiketoiminnan osa-alueita ei juurikaan käsitellä
Han & Han 2001	<ul style="list-style-type: none"> Käsittelee arvon muodostumista internetliiketoiminnassa asiakkaan näkökulmasta 	<ul style="list-style-type: none"> Muita internetliiketoiminnan osa-alueita ei käsitellä
Porter 2001	<ul style="list-style-type: none"> Käsittelee monipuolisesti internetin vaikutuksia strategiaan 	<ul style="list-style-type: none"> Artikkelin sisällön vaikea varmennettavuus
Brews & Tucci 2004	<ul style="list-style-type: none"> Tuo hyviä näkökulmia internetliiketoiminnan vaikutuksista organisoitumiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Keskittyy internetin käytön ja organisaation rakenteen syysseuraussuhteeseen eikä strateginen näkemys saa kovinkaan paljon huomiota
Eisenmann 2006	<ul style="list-style-type: none"> Käsittelee internetyritysten strategioita keskittyen niihin erityisesti kasvun kannalta 	<ul style="list-style-type: none"> Jättää käsittelemättä internetliiketoiminnan taustalla olevia ilmiöitä Keskittyy liiaksi ensi-toimijan-etuun

Perehdyttäessä kohdeyrityksiin on aineistona ollut suoritettujen haastattelujen lisäksi yritysten julkinen materiaali. Käytännössä tämä käsittää vuosikertomukset sekä tutkimusta palvelevat lehdistötiedotteet. Näiden totuudenmukaisuutta säädellään lainsäädännöllä ja niiden on annettava oikea kuva yrityksen toiminnasta (Rahoitustarkastus 2007). Niinpä niitä voidaankin pitää tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta lähteinä riittävän luotettavina

2.5.2 Reliaabelius ja validius sekä haastatteluaineiston luotettavuus

Tutkimuksessa luonnollisesti pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta se ei yksin riitä takaamaan tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Niiden mittaamiseksi ovat olemassa reliaabeliuden ja validiuden käsitteet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216–218.) Ne saavat tässä alaluvussa huomiota osakseen, mutta samalla käsitellään tutkimuksessa käytetyn haastatteluaineiston luotettavuutta.

Reliaabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja sitä, missä määrin tutkimus kykenee antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi et al. 2005, 216–218). Käytännössä siis tutkittaessa samaa henkilöä tai asiaa tulisi kahdella eri tutkimuskerralla saada sama tulos (Dey 1993, 250–253; Hirsjärvi & Hurme 2000, 186). Tutkimuksen perustuessa kirjalliseen aineistoon tämä pitää paikkansa, mutta haastattelujen kohdalla ei kuitenkaan voida odottaa yhdessä tilanteessa annettujen vastauksien täysin toistuvan toisessa (Holstein & Gubrium 1995, 9). Tämä johtuu siitä, että haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista (Hirsjärvi et al. 2005, 193–196), mikä osaltaan vaikuttaa aineiston reliaabeliuteen.

Toinen käsite tutkimuksen arviointiin liittyen on validius, eli tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin (Hirsjärvi et al. 2005, 216–217). Haastatteluissa validiuteen vaikuttaa se, kuinka "oikeita" vastauksia haastattelussa saadaan (Kvale 1996, 237). Holstein ja Gubrium (1995, 9) selittävät tätä muun muassa vastaajan kyvykkyydellä ilmaista tilannesidonnaisia kokemuseräisiä realiteetteja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validioidinnilla pyritään muun muassa tarkistettavuuteen. Tällöin tutkija läpi koko tutkimuksen avoimesti ilmaisee kantansa ja kertoo, miten vaihtoehtoiset tulkinnat on jätetty pois. Luotettavuuden varmentaminen ei siis kuulu ainoastaan loppuvaiheeseen vaan sen tulisi olla koko ajan tutkimuksessa mukana. (Kvale 1996, 235-252.) Samoilla linjoilla Kvalen kanssa

on myös Janesick (2000 ks. Hirsjärvi et al. 2005, 217) painottaessaan henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvauksen tärkeyttä kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius- ja validius-käsitteet ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimuksen kohdalla voi aiheellisesti ajatella kaikkien ihmisiä ja kulttuuria koskevien kuvauksien olevan ainutlaatuisia. Tällöin ei ole kahta samanlaista tapausta, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät välttämättä olekaan kovin käyttökelpoisia. (Hirsjärvi et al. 2005, 216–218.) Vaikka edellä mainittuja reliabeliuden ja validiuden termejä ei käytettäisikään, tulisi tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä jollakin tavalla arvioida (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 188–190; Hirsjärvi et al. 2005, 216–218). Esitetty näkökanta on perusteltu. Tässä tutkimuksessa ei silti ole haluttu, edellisten auktoriteettien tapaan, täysin luopua reliabeliuden ja validiuden käsitteistä. Lähtökohtaisesti niitä käytetään tutkijan apuna tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden varmistamisessa.

Bloorin (1997 ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 189) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kaksi tapaa todeta validius. Ensinnäkin voidaan käyttää triangulaatiota, jossa saatuja tietoja vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Yhdenmukaisuuden voidaan katsoa tuovan tiedolle, käsitykselle tai tulkinnalle vahvistusta. Tämän tutkimuksen kohdalla triangulaatio toteutuu ensinnäkin laajan kirjallisen lähdeaineiston kautta, mikä sinällään jo lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi teoria muodostaa vankan tukirungon myös haastatteluiden validiuden arvioimiselle. Selkeät poikkeamat saaduista teoreettisista käsityksistä antaisivat vähintäänkin aiheita lähemmälle tarkastelulle. Toisaalta kohdeyrityksien tapauksessa triangulaatioon on pyritty haastattelemalla kahta asiantuntijaa molemmista yrityksistä. Näiden käsityksiä voidaan verrata toisiinsa. Hälyttävä merkki olisi yrityksestä saatavan aineiston selkeä ristiriitaisuus.

Kaksi haastattelua per yritys todettiin riittäväksi, koska haastatteluista saatu aineisto oli hyvin yhdenmukaista, pääasiassa jopa painotusten osalta. Tämä osaltaan indikoi, että saatu kuva yrityksen strategiaprosessin kulusta ja luonteesta pitää paikkansa. Erityisen merkittävää on, ettei haastatteluista ilmennyt ristiriitaisuuksia. Useampi haastattelu ei siten olisi tuonut vastaavaa hyötyä, ellei mukaan erityisesti olisi haluttu ottaa organisaatioiden alatasojen näkökulmaa. Tutkimuksen painopiste, mukaan lukien tieteellinen aineisto, kuitenkin kohdistuu erityisesti organisaation ylempien portaiden näkökulmaan. Koko tutkimuksen

tasolla tietoja voidaan jossakin määrin vertailla kaikkien haastateltavien kesken varsinkin koskien yleisiä asioita, kuten internetliiketoiminnan kontekstin vaikutuksia. Käsitteitä analysoidaan myös suhteessa teorioihin, mikä edelleen toteuttaa triangulaation ajatusta teorian ja haastatteluaineiston tukiessa toisiaan.

Toinen mahdollinen validointitapa on osoittaa lähteiden luotettavuus (Dey 1993, 256–261). Tämä onkin tutkimuksen haastatteluaineiston kohdalla merkittävä peruste. Haastateltavien valinta ei ole ollut satunnaista. Tietoisin prosessin kautta haastateltaviksi ovat valikoituneet henkilöt, joiden asiantuntemukseen voi perustellusti luottaa. Näin voidaan tehdä, koska tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistykseen vaan ennen kaikkea kuvaamaan ja ymmärtämään kohdeyritysten strategiaprosessia internetliiketoiminnassa sekä erityisesti tavoitteiden tehtäviä ja merkittävyyttä osana kyseisiä prosesseja. Niinpä onkin tärkeää, että haastateltavat tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon ja omaavat siitä kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88). Käytännössä haastateltavien sopivuutta arvioitiin ennalta varsinkin heidän kokemuksensa sekä asemansa perusteella. Haastateltavien suppeat profiilit sekä haastatteluihin liittyvät erityishuomiot on kuvattu taulukossa 4. Tässä vaiheessa on lisäksi huomautettava, että empiriaosion tapauksina olevat kohdeyritykset on ilmaistu koodinimillä. Erityisesti Zululla toivottiin yrityksen nimen pitämistä salassa. Siten myös Yankeen kohdalla toteutettiin samaa periaatetta. Ensisijaisesti toteutetun käytännön taustalla on luottamuksellisuus. Oikeiden nimien peittäminen toisaalta mahdollistaa eri elementtien yksityiskohtaisemman selostamisen, mikä on osaltaan lisäämässä tutkimuksen luotettavuutta (vrt. Kvale 1996, 235–236; Hirsjärvi et al. 2005, 217–218).

Validointiin oli ajatuksena pyrkiä myös varmistamalla heti haastattelujen alussa, mikä on oleellisten käsitteiden kohdalla haastateltavien käsitys niiden sisällöstä. Alun perin oli tarkoituksena toteuttaa varmistaminen siten, että tutkija esittää haastateltavalle määritelmänsä käsitteestä, johon haastateltavaa pyydetään ottamaan kantaa ja kommentoimaan. Tämä tapa olisi kuitenkin voinut sulkea ulkopuolelle haastateltavien todellisia näkemyksiä strategian ja strategiaprosessin luonteesta, jolloin tutkija olisi jo haastattelujen aluksi syyllystynyt tulosten muokkaamiseen. Näistä alkukysymyksistä luovuttiin lopulta kokonaan. Ensimmäisessä haastattelussa todettiin niiden lähinnä sekoittavan haastateltavaa. Lisäksi huomattiin validiuden varmistamisen kannalta oleellisten tietojen käyvän jo muutenkin ilmi haastattelun kuluessa. Tällaista aineistonkeruuseen

liittyvää vaihtelua ei kuitenkaan voida pitää puutteena. Se on oikeastaan yksi tutkimuksen kehitysprosessiin varsin luontaisesti liittyvä elementti. (vrt. Kiviniemi 2001.)

TAULUKKO 4 Tutkimukseen haastateltavien profiilit ja huomiot haastatteluista

Yritys	Koodi	Profiili	Huomioitavaa
Yankee	Y1	Vice President, Global Mobile Products: Työskennellyt yrityksessä n. 1,5 vuotta. Aiempi strategiakokemus toiselta toimialalta.	<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltu puhelimitse • Pari täsmentävää lisäkysymystä sähköpostilla
	Y2	General Manager, Communication Products (Eurooppa): Työskennellyt yrityksessä n. 2,5 vuotta. Toiminut aiemmin useita vuosia strategiakonsulttina.	<ul style="list-style-type: none"> • Haastateltu kahdesti puhelimitse • Haastattelun perusteella tehty koonnos lähetettiin tarkastettavaksi väärinymmärrysten välttämiseksi • Toisella kerralla tehty kirjalliset muistiinpanot nauhoittamisen estäneestä teknisestä ongelmasta johtuen
Zulu	Z1	Executive Director, Corporate Strategy –osasto. Työskennellyt yrityksessä n. 8 vuotta eri tehtävissä. Tukee osaltaan strategiaproessin toteuttamista ZZ3-toimialaryhmässä.	<ul style="list-style-type: none"> • Vastasi ensin kirjallisesti lähetettyyn tiedonantoon, jonka jälkeen asioista keskusteltiin henkilökohtaisessa tapaamisessa
	Z2	Strategy Development Director, ZZ3-toimialaryhmä. Vastaa osaltaan toimialaryhmänsä strategian kehittämisestä ja toteuttamisesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen tapaaminen • Tutkimuksen yritystä koskeva aineisto lähetetty tarkastettavaksi väärinymmärrysten välttämiseksi

Teemahaastatteluihin liittyen löytyy runsaasti erialaisia käytännön ohjeita haastattelun suorittamiseen aina yhteydenottoajankohdasta haastatteluissa käytettävään välineistöön (Hirsjärvi & Hurme 1988, 59–62; Eskola & Vastamäki 2001). Muun muassa paikan valintaa sivuuttaen Hirsjärvi ja Hurme (1988, 59–62) toteavat teemahaastattelun edellyttävän hyvää kontaktia haastateltavaan. Valitettavasti maantieteelliset välimatkat estävät tapaamasta kaikkia haastateltavia henkilökohtaisesti, joten myös puhelinhaastatteluihin on tässä tutkimuksessa turvauduttu. Tiedostettu ongelma on muun muassa se, että tällöin jää pois kasvokkain suoritetuissa haastatteluissa lisänä oleva mahdollinen non-verbaalinen aineisto. Tämä ongelma ei kuitenkaan ole ratkaisevassa määrin vahingollinen tutkimuksen luotettavuudelle haastatteluissa mukana olevien jakaessa ennen kaikkea omaa asiantuntemustaan alaansa liittyen. Tällöin on oletettavissa, että mahdolliset non-verbaaliset tunteenpurkaukset jäävät olemattomiksi eikä niillä oletettavasti ole saatavan tiedon totuudenmukaisuuden ja siten edelleen tutkimuksen luotettavuuden kannalta suurtakaan merkitystä. Tietojen paikkansapitävyyden kannalta ei ongelma siis ole järjittäin suuri (vrt.

Hirsjärvi & Hurme 2000, 119–121.) Suurempi haitta henkilökohtaisen tapaamisen puutteessa on se, ettei haastattelija puhelinhaastattelussa kykene omin toimin eliminoimaan häiriötekijöitä vastaavissa määrin kuin tapaamisissa (vrt. Hirsjärvi & Hurme 1988, 61; Eskola & Vastamäki 2001).

Tässä luvussa on selvennetty tutkimuksen suoritustapoja. Ennen kuin varsinaiseen tutkimusongelmaan päästään käsiksi on vielä rakennettava tulkitsevassa käsitetutkimuksessa käytettävä viitekehys. Yhtä tärkeää on myös selventää tutkimuksessa esiintyviä käsitteitä. Niihin paneudutaankin seuraavaksi.

3 TUTKIMUKSEN TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET

Tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä ovat: tavoite, strategia sekä strategiaprosessi, sisältäen sekä strategian luonnin että implementoinnin. Yhtä lailla tärkeitä ovat internet- ja internetliiketoiminta-käsitteet. Edellä mainittujen käsitteiden määrittely on tutkimuksen kannalta oleellista, koska, kenties tavoitetta lukuun ottamatta, niiden olemuksesta ei ole yleistä yksimielisyyttä.

3.1 Strategia

Nykyisin strategia-käsitettä käytetään monissa eri yhteyksissä. Huolimatta sen sotahistoriallisesta alkuperästä (Whittington 2001, 13), on sen käyttö täysin omaksuttu myös taloustieteissä. Kuitenkin jo pelkkä strategian määrittely on osoittautunut vaikeaksi ja se jakaa voimakkaasti mielipiteitä. Taloustieteiden saralla ovat lukemattomat tutkijat parhaansa mukaan yrittäneet pukea oman näkemyksensä sanoiksi ja edelleen yleispäteväksi määritelmäksi. Näin on syntynyt koulukuntia, joissa ilmiötä lähestytään hieman tai jopa täysin eri näkökulmista. Eriäviä mielipiteitä ja painotuksia löytyy koskien niin strategia-ilmiön laajuutta, esiintymistä kuin syntyäkin. Tuloksena on ollut määritelmien viidakko, johon on vaikea saada selkoa. Taulukossa 5 esitellään eri määritelmiä strategia käsitteestä.

Strategiamääritelmien suuresta määrästä huolimatta, löytyy useimmista niistä yhdistäviä tekijöitä. Strategian koetaan käsittelevän isoja, organisaation toiminnalle tärkeitä asioita. Ajattelu suuntautuu eteenpäin organisaation tulevaisuuteen ja strategia antaa suuntaviivat organisaation toiminnalle sekä suhtautumiselle ympäristöönsä. Lisäksi strategia pyrkii sovittamaan organisaation resursseja ympäristön asettamiin vaatimuksiin siten, että organisaatio toimisi mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Tässä tutkimuksessa strategia nähdään tulevaisuuteen suuntautuvan ajattelun, päätöksien ja toimien kokonaisuudeksi, jonka kautta toimintaympäristössä pyritään organisaation kannalta haluttuun ja optimaaliseen lopputulokseen.

TAULUKKO 5 Mitä strategia on muutamien eri tutkijoiden mukaan.

<i>Tutkija</i>	<i>Vuosi (Lähde)</i>	<i>Strategiamääritelmä</i>
Drucker	1954 (1969, 68–81)	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaus kysymykseen: mitä organisaation liiketoiminta on ja mitä sen tulisi olla?
Ansoff	1965 (1965, 103–118)	<ul style="list-style-type: none"> • Määrittää sen liiketoiminnan olennaisen luonteen, jolla organisaatio on ollut ja suunnitelmien mukaan tulee tulevaisuudessa olemaan.
Quinn	1980 (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Malli tai suunnitelma, joka yhdistää organisaation suuret päämäärät, käytännöt ja toimintajärjestykset yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.
Mintzberg	1987 (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • Viisi näkökulmaa: <i>Plan, Ploy, Pattern, Position & Perspective</i> • Tarkoitetusta ja ilmaantuvasta strategiasta yhdessä muotoutuu toteutuva strategia.
Näsi & Aunola	2002 (2002, 15)	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen toiminnan juoni ja sen tapahtumisen ”punainen lanka”.
Johnson, Scholes & Whittington	2006 (2006, 8)	<ul style="list-style-type: none"> • Pitkän tähtäimen suunta ja toiminta-alue, joka ympäristössään tuottaa resurssiensa ja kompetenssiensa yhdistelmien kautta kilpailuetua osakkaiden odotuksien täyttämiseksi.

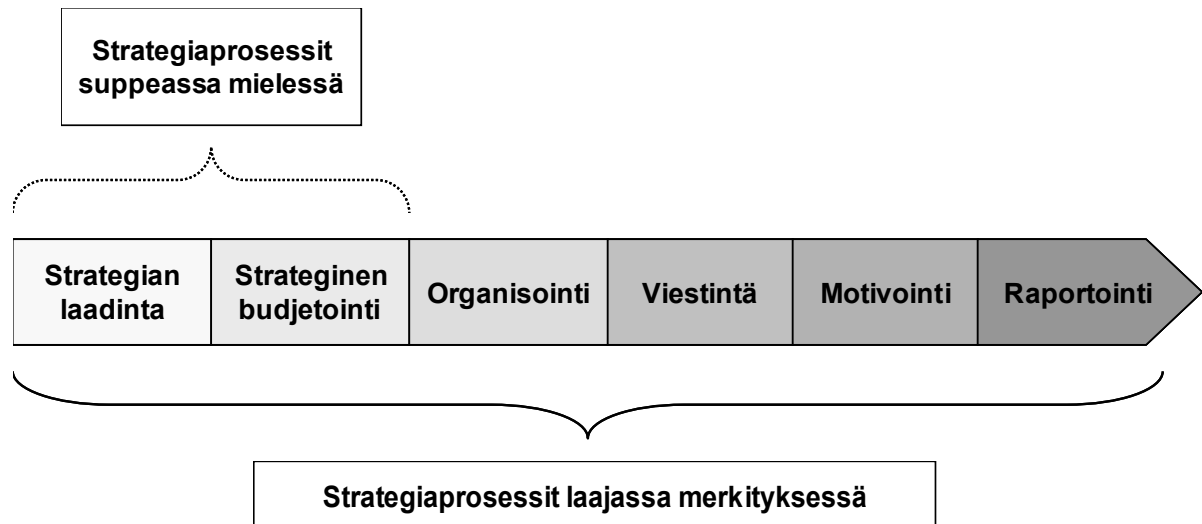
3.2 Strategiaprosessi

Strategian lailla, ei myöskään strategiaprosessi ole käsitteenä aivan yksiselitteinen. Heini Ikävalko (2005, 5) tuo väitöskirjassaan hyvin esille erään yleisen ja pelkistetyn näkökulman strategiaprosessiin. Siinä, missä strategian muodostus keskittyy pääasiassa päätösten tekemiseen, kohdistuu kiinnostus strategian implementoinnissa päätösten laittamiseen täytäntöön. Taloustieteellisessä kirjoittelussa strategiaprosessi-termiin törmää sekä suppeammassa että laajemmassa merkityksessä. Suppeaan määritelmään sisältyy ainoastaan strategian laadinta sekä strateginen budjetointi kuten kuva 2 havainnoillistaa. (Näsi & Aunola 2002, 20.)

Strategian lopullisesta muodostumisesta on käyty kiivasta tieteellistä väittelyä (vrt. esim. Mintzberg 1990b, 1991, 1994; Ansoff 1991). Strategian laadinta on usein mielletty pitkälti tietoiseksi ja rationaaliseksi toiminnaksi. Näin myös tässä tutkimuksessa. Strategian laadinnassa pyritään analysoimaan organisaatiota koskevia uhkia ja mahdollisuuksia samoin kuin vahvuuksia ja heikkouksia, jotka liittyvät niin kilpailijoihin, ympäristöön, henkilöstöön kuin resursseihin. Analyysin pohjalta keskitytään varsinaisessa suunnittelussa suunnan antamiseen organisaatiolle sekä välttämättömiin toimiin organisaation suorituskyvyn parantamiseksi, usein varsin turbulentissa ympäristössä. (Andrews ks. Moore 1992, 5-14;

Ansoff 1991; Schoemaker 1993; O'Regan & Ghobadian 2002; Grant 2003; Wu, Chou & Wu 2004.) Budjetoinnin voi puolestaan nähdä joko osana strategian laadintaa tai siltana suunnittelun ja implementoinnin välillä (Näsi & Aunola 2002, 84).

KUVA 2 Strategiaproessin kokonaisuus (Näsi & Aunola 2002, 20)



Strategian implementointi, suomeksi myös strategian toimeenpano tai jalkauttaminen, on oleellinen osa strategiaproessia (Feurer & Chaharbaghi 1995; Al-Ghamdi 1998; Aaltonen & Ikävalko 2002; Siciliano 2002; Dobni 2003; Freedman 2003; Okumus 2003; Allio 2005; Olson, Slater & Hult 2005). Strategian implementointiprosessista Ikävalkon kanssa samoilla linjoilla ovat Wu, Chou ja Wu (2004), määritellessään sen strategisten aikomusten muuttamiseksi teoksi. Chaffey (2004, 232) on puolestaan todennut strategian implementoinnin pitävän sisällään kaikki käytettävät taktiikat strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuitenkin siihen, miten strategian implementointi lopulta käsitetään, vaikuttaa suuresti henkilön näkökulma itse strategian muotoutumiseen. Seuraako strategian implementointi sen muodostumista vai päinvastoin? Ajattelumallien toinen ääripää on strategian implementoinnin oleminen ennalta suunnitellun strategian toimeenpanoa (Ansoff ks. Näsi 2002, 27) tai vaihtoehtoisesti strategian katsotaan ilmaantuvan ja kehittyvän omia aikojaan (Mintzberg 1978). Nykykäsitys alkaa suuntautumaan siihen, että kyse on itse asiassa molemmista (Aaltonen & Ikävalko 2002; Grant 2003).

Tutkimuksessa noudatellaan Näsin ja Aunolan (2002, 20, 83–171) kuvaamaa käsitystä strategiaproessista nimenomaan sen laajemmassa merkityksessä (ks. kuva 2). Siinä

strategiaprosessi koostuu strategian laadinnan ja strategisen budjetoinnin lisäksi organisoinnista, viestinnästä, motivoinnista ja valvonnasta. Nämä neljä osatekijää muodostavat strategisen implementoinnin kokonaisuuden. Tässä tutkimuksessa strategiaprosessia nähdään tiivistettynä koostuvan suunnitelmallisesta strategian laadinnasta sekä strategian implementoinnin eri osa-alueista.

3.3 Tavoite

Tavoite on melko yleinen käsite kielenkäytössämme. Tutkimuksen kannalta se on pragmaattisuudessaan ongelmallinen. Mitään varsinaista selkeää teoreettista määritelmää on termille vaikea löytää juuri sen käytännönläheisyydestä johtuen. Entisestään määrittelyä vaikeuttaa se, että suomenkielisellä tavoite-termillä on englanninkielessä useita vastineita, kuten: *goal*, *objective*, *target* sekä joissakin yhteyksissä *milestone*.

Simonin (1964) mukaan toiminnan tavoite on harvoin yhtenäinen. Yleensä se muodostuu kasasta erilaisia rajoitteita, joiden vaatimukset toiminnan täytyy täyttää. Hieman eri näkökulmasta, muttei kuitenkaan ristiriidassa Simonin määritelmän kanssa, on termiä lähestynyt James Quinn (2003). Hän on todennut tavoitteen ilmaisevan sen, mitä toiminnalla tulee saavuttaa tai saada aikaiseksi ja milloin tulosten tulisi olla saavutettuina. Tavoite ei kuitenkaan ilmaise sitä, kuinka tulokset tulisi saavuttaa. Määritelmän voi todeta laajuudessaan olevan melko osuva. Hyvin samansuuntaisen kuvauksen tavoitteesta antavat myös Liukkonen ja Jaakkola (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 245) todetessaan, että tavoite yleensä määritellään: ”... jonkin tehtävän tai standardin saavuttamiseksi tai tekemiseksi tiettyjen laatuvaatimusten mukaan, yleensä rajoitetun ajan kuluessa”. Edellisiä määritelmiä tukee myös Pirnes (1985, 24–25) suuripiirteisellä näkemyksellään, jonka mukaan tavoite ilmaisee aiotun lopputuloksen.

Tässä tutkimuksessa tavoite nähdään yleisesti toimintaa ohjaavana ja suuntaa antavana tulostilana. Tarkempi määrittely ei tässä vaiheessa ole tarpeen, sillä tutkimuksen yhtenä tarkoituksena on ensin tarkastella, suunnitelmallisen strategiaprosessin viitekehyksessä, tieteellisissä teksteissä ilmeneviä tulkintoja tavoitteesta. Tämän jälkeen keskitytään siihen, onko vastaavia tulkintoja tehtävissä internetliiketoiminnan strategiaprosessin yhteydessä.

3.4 Internet ja internetliiketoiminta

Internet on teknologinen järjestelmä, jonka fyysinen infrastruktuuri koostuu erilaisista palvelimista sekä niiden välisistä kommunikaatiolinkeistä. Näitä linkkejä käytetään tiedonsiirtoon palvelinten ja asiakastietokoneiden välillä. Nykyään miljoonien tietokoneiden muodostamana, kustannuksiltaan alhaiset standardit omaavana, verkostona internetillä on maailmanlaajuinen ulottuvuus. Sen on sanottu vähentävän informaation epäsymmetrisyyttä ja siihen liittyy olennaisesti erilaisia sovellutuksia chatista ja sähköpostista WWW:iin (*World Wide Web*). WWW, jota usein virheellisesti käytetään internetin synonyymina, on internetissä olevien tietokoneiden muodostama hypertekstijärjestelmä. Selaamalla hypertekstiä selaimella on haettavissa erilaisia verkkosivuja, jotka piirtyvät näytölle. Hypertekstiin sisältyy myös linkkejä, joiden kautta siirtyminen toisille verkkosivuille on mahdollista. Käytännössä siis internetin infrastruktuuri mahdollistaa WWW:n toiminnan samoin kuin esimerkiksi sähköpostin liikkumisen. (Afuah & Tucci 2003, 6, 12–17; Chaffey 2004, 72-73; Jelassi & Enders 2005, 602.) Virheellisyydestään huolimatta, mutta yleisen käytännön hyväksymänä, viitataan tässä tutkimuksessa internet-termillä fyysisen infrastruktuurin mahdollistamaan toimintaan ja sisältöön.

Internetyritykset ovat internetissä kaupallisia toimintoja suorittavia itsenäisiä kokonaisuuksia. Nykyään internetyrityksiin lasketaan kuuluvaksi muun muassa fyysisten tai digitaalisten tuotteiden välittäjiä, virtuaaliyhteisöjä ja verkkopelien tarjoajia. (Kim, Lee, Han & Lee 2002.) Termiin internetliiketoiminta, englanniksi *internet business*, törmää harvoin tieteellisissä kirjoituksissa, mutta sitäkin useammin käytännön elämässä. Teorioissa käytetympi termi on elektroninen kaupankäynti eli *electronic commerce*, joka viittaa tapaan tehdä liiketoimintaa elektronisen viestinnän verkossa (vrt. esim. Chaffey 2004, 8-10; Jelassi & Enders 2005, 4-5). Kyseessä ovat kuitenkin lopulta yhdenmukaiset käsitteet niiden molempien viitatessa liiketoimintoihin, joissa internetiä käytetään aktiivisesti liiketoiminnan välikappaleena transaktioissa asiakkaiden kanssa (Han & Han 2001). Tässä tutkimuksessa käytetään selvyuden vuoksi termiä internetliiketoiminta. Sillä tarkoitetaan, Hanin ja Hanin (2001) määritelmän kanssa yhteensopivasti, liiketoimintaa, joka toteutetaan aktiivisesti internetiä transaktioprosessissa käyttäen.

4 SUUNNITELMALLINEN STRATEGIAPROSESSI

Luvussa käsitellään tulkitsevan käsitetutkimuksen viitekehyksen muodostavia design- ja suunnittelukoulukuntia. Aluksi käsitellään näiden molempien periaatteita ja käsityksiä niin strategian olemuksesta kuin strategiaprosessin luonteesta ja kulusta. Tämän jälkeen koulukuntia vertaillaan hakien eroja, mutta myös tutkimusta ohjaavia yhtymäkohtia. Lisäksi koulukunnat luvun lopuksi saatellaan nykypäivään ja yhdistetään tutkimusta ohjaavaksi suunnitelmallisen strategiaprosessin kokonaisuudeksi.

4.1 Design- ja suunnittelukoulukunnat yhtäläisyyksineen ja eroineen

Mintzbergin määrittelemien design- ja suunnittelukoulukunnan juuret ulottuvat aina 50- ja 60-luvuille asti. Näiden koulukuntien yhteydessä nousee usein esille kaksi nimeä: H. Igor Ansoff ja Kenneth R. Andrews. (Moore 1992, 1; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 24–25, 48–49; Näsi & Aunola 2002, 24.) Designkoulukunnan edustajat, Andrews mukaan lukien, näkevät strategian laadinnassa keskeiseksi yhteensopivuuden organisaation sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien välillä. Ylin johtoporras toimii strategian laatijana ja strategia itsessään on tietoisien, rationaalisen, prosessin myötä syntyneenä selkeä, yksinkertainen ja kulloiseenkin tilanteeseen luotuna ainutlaatuinen. Strategiavaihtoehtoja voi olla useampiakin, joista käytettäväksi valitaan paras. Vaikka strategia luodaan tietoisesti, ei laadintaprosessi kuitenkaan ole luonteeltaan formaalin analyttinen, jos ei intuitiivinenkaan. Selkeän strategian tarkoituksena on, että kuka tahansa kykenee sen implementoimaan. Toisaalta strategian sisällä ei saa olla keskenään ristiriitaisia tavoitteita tai toimintaperiaatteita. Kokonaisuudessaan strategian täytyy tukea kilpailuedun saavuttamista ja ylläpitoa halutulla toimintakentällä. (Andrews ks. Moore 1992, 5-14; Mintzberg et al. 1998, 24–45; Mintzberg & Lampel 2003.)

Strategian implementoinnista vastaa designkoulukunnan mukaan toimitusjohtaja. Hän johtaa yritystään yksinvaltiaan tavoin käyttäen apuvälineinään erilaisia talous- ja kilpailuanalyysin keinoja sekä suunnitellen resurssien allokoinnin. Nimettyjen, selkeiden, tavoitteiden

saavuttaminen on ylin päämäärä. Oleellista prosessin kulussa on, että strategia on täysin valmiiksi luotu ennen kuin se implementoidaan. (Bourgeois & Brodwin 1984; Mintzberg et al. 1998, 24–45.)

Suunnittelukoulukunta kehittyi yhdensuuntaisesti designkoulukunnan kanssa. Erityisesti Ansoff, koulukunnan etunenässä, loi tarkasti määritellyn, asteittaisen ja formaalin strategiaprosessikuvauksen (1965, 217–226). Monenlaisia strategian suunnittelumalleja löytyy kuitenkin lukematon määrä eri tutkijoiden ja konsulttiyritysten pyrkiessä kunkin luomaan omansa. Prosessien eri vaiheet, analysointi, suunnittelu, implementointi ja seuranta (Steiner ks. Näsi & Aunola 2002, 29), ovat täynnä erilaisia tarkistuslistoja ja sitä tukevat erilaiset järjestelmät. Mintzbergin mukaan useimmat prosessit kuitenkin perustuvat SWOT-menetelmän käyttöön ja etenevät tarkasti kuvatuissa vaiheissa, täynnä tarkistuslistoja ja erilaisten järjestelmien tukemana. Päävastuu prosessin onnistumisesta on toimitusjohtajalla, mutta strategian laadinnasta huolehtivat erityisesti siihen erikoistunut henkilökunnan osa. Useimmiten strategiaprosessi alkaa tavoitteiden asettamisesta. Sitä seuraa organisaation ulkoisten ja sisäisten olosuhteiden arviointi, jonka jälkeen vaihtoehtoisia strategioita arvioidaan erilaisia tekniikoita käyttäen. Kun strategia on vihdoinkin saatu laadittua, pitää se operationalisoida eli saattaa toimeenpantavaan muotoon. Käytännössä tämä tarkoittaa eri tavoitteiden, budjettien ja ohjelmien vetämistä yhteen toimintasuunnitelmiksi. Lisäksi koko prosessi vielä aikataulutetaan. (Ansoff 1965, 217–226; 1991; vrt. Mintzberg et al. 1998, 48–79; Mintzberg & Lampel 2003.)

Suunnittelukoulukunnassa on designkoulukuntaa selkeästi enemmän keskitytty strategian implementointiin. Ilmeisin tekniikka strategian implementoimiseen on muuttaa organisaation rakennetta muun muassa lisäämällä, poistamalla tai siirtämällä henkilöstöä haluttujen toimien tukemiseksi ja organisaation ohjaamiseksi haluttuun suuntaan. Mutta, vaikka organisaation rakenteella on strategian läpiviemisessä suuri merkitys, tähdennetään suunnittelukoulukunnassa myös erilaisten kontrollijärjestelmien, kuten tavoitejohtamisen ja siitä Suomessa kehitetyn tulosjohtamisen (Santalainen, Voutilainen, Porenne & Nissinen 1981, 63, 114; Hajba 1984, 10, 14–15; Näsi & Aunola 2002, 35–37) sekä näiden jälkeläisen eli *Balanced Scorecard*:n (Dinesh & Palmer 1998, Näsi & Aunola 2002, 46–48), merkitystä. (Bourgeois & Brodwin 1984.)

Design- ja suunnittelukoulukuntien periaatteissa on nähtävissä paljon yhtäläisyyksiä, kuten voiton maksimoinnin korostuminen strategisena tavoitteena. Perinteisimmillään molempien koulukuntien käsityksissä nousee myös esille organisaation hierarkkisuus ja prosessien läpivienti ylhäältä-alas-vetoisesti. Eroja kuitenkin löytyy esimerkiksi koskien käsitystä strategiaprosessin kulusta. Selkein ero koulukuntien välillä on niiden näkemyksessä strategian laadintaprosessin luonteesta. Designkoulukunnassa strategia syntyy ylimmän johtajan ajatteluprosessin tuloksena, kun taas suunnittelukoulukunnassa pyritään tuloksiin tarkasti kontrolloidun, formaalin ja vaiheittaisen prosessin kautta. Suunnittelukoulukunnassa myös strategian implementointi saa suuremman huomion kuin designkoulukunnassa. Strategian implementoinnissa oli design- ja suunnittelukoulukuntien alkuaikoina yleisesti kyse organisaation suunnittelusta. Järjestelmiin ja rakenteisiin pyrittiin vaikuttamaan yhteisymmärryksessä strategisten tavoitteiden kanssa (Bourgeois & Brodwin 1984). Taulukossa 6 on tiivistetty koulukuntien näkemykset koskien strategiaa ja strategiaprosessia.

TAULUKKO 6 Design- ja suunnittelukoulukuntien keskeiset näkemykset

	<i>Designkoulukunta</i>	<i>Suunnittelukoulukunta</i>
<i>Strategia</i>	Selkeä ja ainutlaatuinen	Tarkka toimintasuunnitelma
<i>Strategiaideaalit</i>	Ulkoisten ja sisäisten tekijöiden yhteensopivuus	Kontrolloitu ja harkittu kokonaisuus
<i>Prosessi</i>	Tietoinen, mutta yksinkertainen ajatteluprosessi	Formaali, tarkkaan harkittu, hierarkkinen ja vaiheittainen prosessi
<i>Strategian luoja</i>	Ylin johtaja	Strategian suunnitteluun erikoistunut henkilöstö
<i>Strategian läpivienti</i>	Ylhäältä-alas, valmis strategia ja johtaja johtaa	Ylhäältä-alas, suunnitelman mukaan erilaisia järjestelmiä apuna käyttäen
<i>Strateginen tavoite</i>	Voiton maksimointi	Voiton maksimointi

(Bourgeois & Brodwin 1984; Ansoff 1990; 1991; Mintzberg et al. 1998, 48–79; Whittington 2001, 11–16; Mintzberg & Lampel 2003; Sajasalo henkilökohtainen tiedonanto 4.10.2005)

Tutkimuksen viitekehykseksi on valittu sekä design- että suunnittelukoulukunta, koska strategiaprosessin osalta ei ole mielekästä rajoittaa pelkästään suunnittelukoulukunnan formaalin, vaiheittaisen ja jäykkään näkökulmaan. Designkoulukunta tuokin viitekehykseen sopivasti väljyyttä, mutta on kuitenkin viitekehyksen selkeyden kannalta riittävän lähellä suunnittelukoulukunnan näkemyksiä. Toisaalta suunnittelukoulukunnan suurempi painotus

strategian implementointiin on tärkeää, sillä tulkittaessa tavoitteiden merkitystä nykytutkimuksissa ei haluta rajoittua pelkästään strategian suunnitteluvaiheeseen. Oleellisia yhteneviä tekijöitä design- ja suunnittelukoulukunnissa on erityisesti niiden strategiaprosessin perustuminen tietoiseen ja rationaaliseen toimintaan sekä analyysiin ja suunnitelmallisuuteen.

Molemmat koulukunnat ovat kuitenkin vuosien saatossa myös uudistuneet, mikä myös muokkaa viitekehystä nykypäivää kohti tultaessa. Viitekehysten muodostavan teorian laajenemisen ymmärtäminen on tärkeää, koska tulkitsevan käsitetutkimuksen varsinainen aineisto on koulukuntien syntymistä huomattavasti myöhemmiltä vuosilta. Designkoulukunta ja suunnittelukoulukunta nimitysten sijasta tullaankin tutkimuksessa käyttämään nämä yhdistävää termiä suunnitelmallinen strategiaprosessi. Kummankaan koulukunnan alkuperäinen käsitys ei nimittäin suoraan vastaa nykypäivän näkemyksiä vaan strategiaprosessi on vuosien saatossa uudistunut tiukan formaalista joustavammaksi, mutta edelleen rationaaliseksi prosessiksi. Juuri tällaista joustavaa järjestelmällisyyttä ja rationaalisuutta pyritään suunnitelmallisen strategiaprosessin termillä kuvaamaan. Laajentuessaankin ovat koulukunnat erittäin sopivia toimimaan tutkimukselle suuntaa antavana ja jäntevöittävänä viitekehysenä.

4.2 Suunnitelmallinen strategiaprosessi nykytutkimuksissa

Käsitys strategiaprosessista on vuosien myötä muokkautunut eri tekijöiden vaikutuksesta. Jotkut tutkijat, Mintzberg etunenässä, ovat kuitenkin kritisoineet design- ja suunnittelukoulukuntia jämähtämisestä vanhaan (Mintzberg 1990b, 1991, 1994; Whittington 2001, 11–16). Arvostelijat ovat moittineet koulukuntien malleja liian vähäisin perustein tehtävistä yleistyksistä. Niitä on lisäksi arvosteltu siitä, etteivät ne ota huomioon strategian tarkoituksettoman ilmaantumisen mahdollisuutta tai muiden organisaation jäsenten kuin ylimmän johdon vaikutusta strategian kehittymiseen. Myös johtajien rationaalisuuden väitetään saavan liikaa luottamusta osakseen. (Schwenk 1984; Mintzberg 1990b, 1991; Whittington 2001, 11–16.)

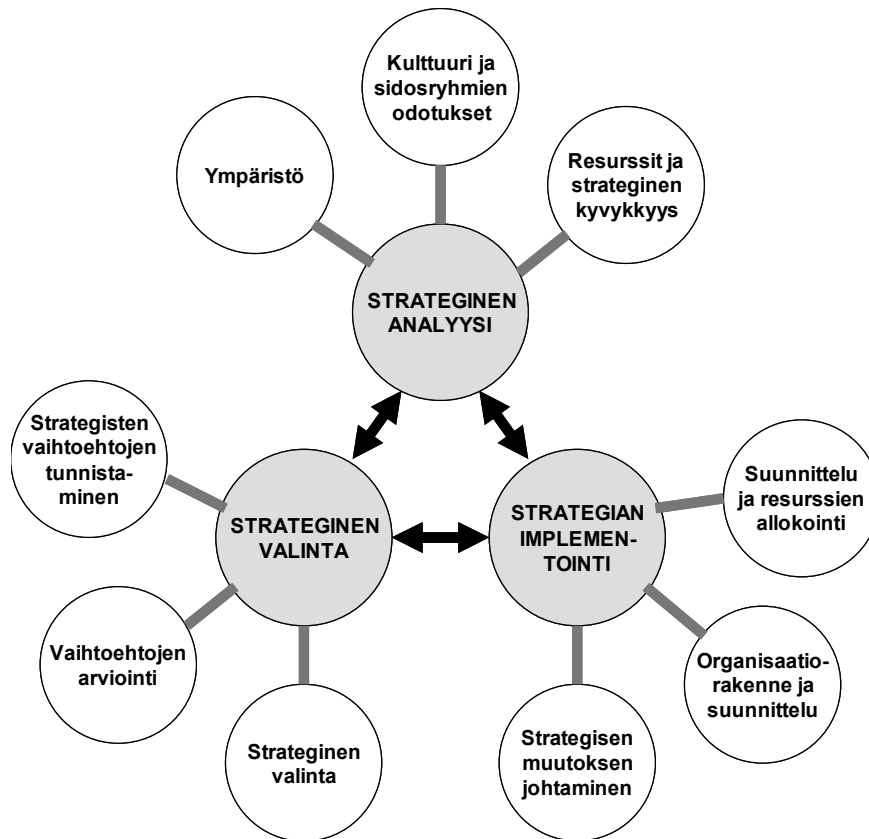
Mintzberg (1994) on myös huomauttanut suunnittelun mahdottomuudesta turbulentissa liiketoimintaympäristössä. Hänen mukaansa juuri epävakaus estää pitkän aikavälin

suunnitelmien tekemisen. Tilanteiden muuttuessa ovat suunnitelmat pian vanhentuneita, sillä edes yritysten ylintä johtoa ei ole siunattu ennustajan lahjoilla. Suunnitteluprosessissa jää Mintzbergin mielestä myös runsaasti oleellista tietoa käyttämättä, kun alempien tasojen ymmärtämys ei saavuta strategian suunnittelijoita tai on saapuessaan jo vanhentunutta. Suunnittelijat joutuvatkin luottamaan liiaksi kovaan tietoon, joka ei sinällään ole täydellistä tai anna oikeaa kuvaa tilanteesta. Yleensäkin strategisen suunnittelun mekaaninen formalisointi on hänen mielestään kuollut ajatus.

Igor Ansoff asettui poikkiteloin suunnitelmallisen strategianluonnin arvostelijoita vastaan. Hänen mielestään suunnitelmallinen strategianluonti ei suinkaan ole jämähtänyt 60-luvulle vaan ympäristön muuttumisen myötä ovat myös suunnittelumallit kehittyneet (1991). Eikä suunnitelmallisuus ole nyky-yrityksistä kadonnut. Se on edelleen voimissaan, joskin erilaisena kuin koulukuntien alkuaikoina. Niinpä strategian suunnitteluprosessi nousee esille monista tuoreistakin tutkimuksista. (Brews & Hunt 1999; Näsi & Aunola 2002, 62–83; O'Regan & Ghobadian 2002; Siciliano 2002; Grant 2003; Okumus 2003; Olson, Slater & Hult 2004; Wu, Chou & Wu 2004; Minarro-Viseras, Baines & Sweeney 2005.) Robert Grant (2003) toteaa tutkimustensa valossa strategisen suunnittelun olevan keskeisessä osassa ainakin suurten yritysten johtamisjärjestelmiä. Vastauksena turbulentin ja ennustamattoman ympäristön luomille haasteille se on kuitenkin tuntuvasti muuttunut entisajoista.

Gerry Johnson ja Kevan Scholes (1993, 14–23) ovat kiteyttäneet ajatuksensa strategiaprosessin olemuksesta melko yksinkertaiseen, kuvan 3 esittämään, perusmalliin, joka hyvin kuvaa nykykäsitystä. Mallin rungon muodostavat strateginen analyysi, strateginen valinta ja strategian implementointi, eli melko perinteiset prosessin osa-alueet (vrt. Steiner ks. Näsi ja Aunola 2002, 29). Strategisella analyysillä pyritään organisaation strategisen aseman tunnistamiseen ja ymmärtämiseen tarkastelemalla yrityksen menestymiseen vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Siirryttäessä strategiseen valintaan on vaihtoehdot ensin luotava. Se tehdään geneeristen strategioiden, esimerkiksi tuotteiden- tai markkinoiden kehittämisen, sekä erilaisten metodien, kuten fuusioiden tai sisäisen kehittämisen, avulla. Tämän jälkeen eri vaihtoehtoja arvioidaan etsimällä niistä yhteensopivuuksia ja tutkimalla, kuinka hyvin ne ovat toteutettavissa ja soveltuvat käytäntöön. (Johnson & Scholes 1993, 20–21; Schoemaker 1993.) Hyvät vaihtoehdot pakottavat päätöksentekijät strategiseen ajatteluun sekä ohjaavat putkinäköisyydestä laajakatseisuuteen ja ottamaan huomioon ne lukuisat tekijät, jotka tulevaisuutta muokkaavat (Schoemaker ks. Grant 2003, Rheault 2003).

KUVA 3 Strategiaproessin perusmalli (Johnson & Scholes 1993, 23)



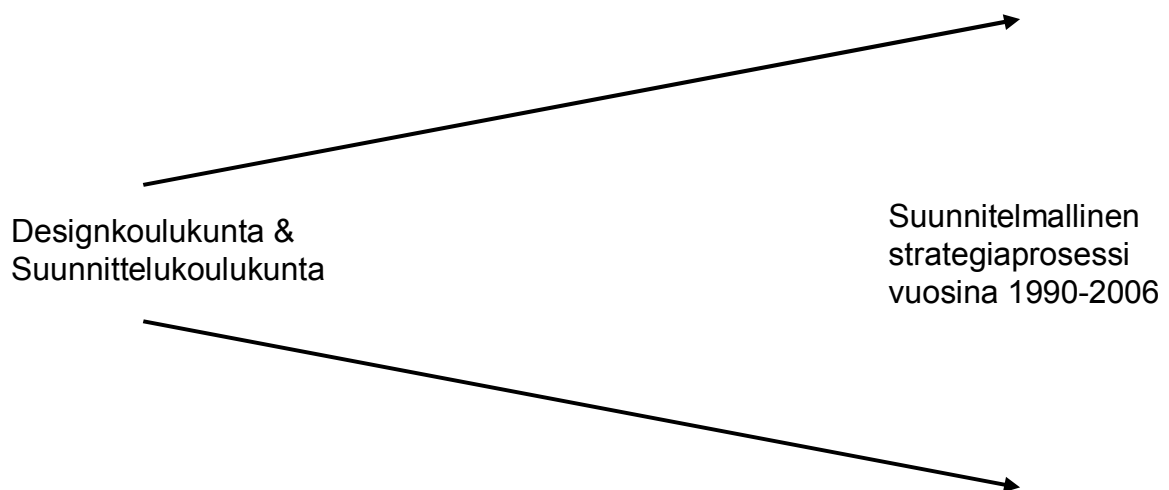
Strategiavaihtoehtojen arvioinnin jälkeen on tehtävä valinta käytettävästä strategiasta. Kolmantena päävaiheena prosessissa on strategian implementointi, jossa erityisesti huomioitava vaativat organisaation resurssit, organisaation rakenne ja muutos. Resurssit operationalisoidaan konkreettisiksi päätöksiksi budjetoinnin yhteydessä ja organisaation rakenne puolestaan pitää sovittaa strategiaan, ja päinvastoin. Muutoksen hallinnassa on otettava huomioon inhimilliset tekijät ja ymmärrettävä organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti. (Johnson & Scholes 1993, 20–22; Näsi & Aunola 2002, 41, 83–103.)

Vaikka strategiaproessin osa-alueet ovat sinällään vuosikymmenten saatossa säilyneet, on merkittäviä muutoksia kuitenkin tapahtunut. Erityisen huomioitavaa Johnsonin ja Scholesin mallissa verrattuna esimerkiksi suunnittelukoulukunnan alkuaikojen voimakkaasti formaaleihin ja lineaarisiin malleihin (vrt. Ansoff 1965, 217–226) on, suurpiirteisyyden lisäksi, eri osa-alueiden jatkuva vuorovaikutus. Analysointi, suunnittelu ja toimeenpano eivät ole erillisiä prosesseja vaan keskenään paitsi vuorovaikutuksessa myös osittain lomittaisia. (1993, 14–23.) Johnsonin ja Scholesin käsitystä strategiaprozessista tukevat myös monet

muut tutkijat (Näsi & Aunola 140–144; Aaltonen & Ikävalko 2002; Siciliano 2002; Acur, Gertsen, Sun & Frick 2003; Grant 2003; Okumus 2003; Rheault 2003; Ikävalko 2005). Suunnitelmallisuudesta ei kuitenkaan olla luovuttu, eikä siihen vaikuttaisi olevan syytäkään. O'Regan ja Ghobadian (2002) huomasivat suunnitelmallisen strategian valmistelun muun muassa antavan paremmat edellytykset implementointivaiheessa vastaan tuleviin ongelmiin.

Ensimmäisen tutkimustehtävän kannalta design- ja suunnittelukoulukunnista johdatellun suunnitelmallisen strategiaproessin käyttäminen viitekehyksenä on varsin perusteltua. Molemmat koulukunnat ovat eläneet ja muovautuneet ajassa mukana. Viitekehyksen kannalta koulukuntien voi todeta väljentyneen nykypäivää kohti tultaessa. Tätä ilmennetään kuvalla 4. Käytännössä nykysäilyksissä tunnustetaan muuttuvien tekijöiden muokkaavan implementoitavaa strategiaa, vaikka se olisikin suunniteltu ja valmisteltu huolellisesti (vrt. Feurer & Chaharbaghi 1995; Grant 2003). Tarpeen mukaan tehtävä viitekehyksen laajentaminen sopiikin varsin hyvin tulkitsevan käsitetutkimuksen periaatteisiin (vrt. Takala & Lämsä 2001; 2005). Perinteisyydestään ja arvostelustaan huolimatta koulukuntien periaatteet ovat voimakkaasti nähtävillä nykytutkimuksissa ja yritysmaailmassa ollen näin edelleen hyvin ajankohtaisia.

KUVA 4 Viitekehyksen laajentuminen koulukuntien periaatteiden kehittyessä nykypäivään



Ennen kaikkea design- ja suunnittelukunnat, suunnitelmallisen strategiaproessin näkemykseksi muovautuneina, ovat valikoituneet tutkimuksen alkuvaiheen viitekehykseksi selkeytensä vuoksi. Verrattuna esimerkiksi Mintzbergin muihin koulukuntiin, kenties

positiokoulukuntaa lukuun ottamatta, ovat käsitykset strategiaproessin kulusta ja eri osa-alueista melko selvät (vrt. 1990a). Tämä on tutkimustehtävän ratkaisemisen kannalta erittäin tärkeää. Mielekkäiden tehtävien määrittelyä hankaloittaisi huomattavasti, ellei itse strategiaprosessissa olisi nähtävillä jonkinlaista järjestelmällisyyttä. Nyt valittu viitekehys helpottaa siis käytännössä tutkijan työtä aineiston ollessa mielekkäämmin jäseneltävissä, analysoitavissa ja tulkittavissa.

Varsinaisesti ensimmäisenä tutkimustehtävänä tutkimuksessa on kuvata ja tulkita tavoitteiden tehtäviä suunnitelmallisen strategiaproessin kokonaisuudessa siten kuin se vuosien 1990–2006 tutkimuksista käy ilmi. Seuraavaksi tutkimuksessa keskitytään tutkimustehtävän osalta, aineiston jaottelun (vrt. Dey 1993, 53, 94–98) pohjalta muodostuneeseen, kahteen alakysymykseen:

1. Millaisia tehtäviä tavoitteilla on osana strategian laadintaa?
2. Millaisia tehtäviä tavoitteilla on osana strategian implementointia?

Näihin pyritään löytämään vastaus seuraavassa luvussa perehtymällä viitekehyksen puitteissa strategiaproessin eri osa-alueisiin.

5. TAVOITTEET STRATEGIAPROSESSISSA

Luvussa käsitellään tavoitetta osana strategiaprosessia vuosien 1990–2006 tutkimuksissa. Painopiste on uudemmissa, vuosituhannen vaihteeseen ajoittuvissa ja sen jälkeisissä, tutkimuksissa. Ensimmäisessä alaluvussa, 5.1, keskitytään strategian laadintaan sekä tehtäviin, joissa tavoite nousee siinä esille. Alaluvussa 5.2 puolestaan tarkastellaan strategian implementointia ja tavoitteiden tehtäviä implementointiprosessissa. Käytännössä viides luku ilmentää Deyn (1993, 53) kuvaamaa kvalitatiivisen analyysin kehää sen jälkeen, kun lähdemateriaalia on tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti kerätty. Aineistoa on päädytty, moninkertaisen kehän kiertämisen jälkeen, kuvaamaan luokittelemalla strategiaprosessi ensin strategian laadintaan ja strategian implementointiin. Näitä alueita on käsitelty erillään ja lisäksi luokittelua on implementoinnin osalta jatkettu myöhemmin selvittävän, Näsin ja Aunolan (2002, 83) kuvaaman, strategiaproessin ja sen tukijärjestelmien mallin pohjalta. Ajatus tällaiselle luokittelulle syntyi aineiston perusteella (vrt. Dey 1993, 97–98). Näin aineisto itsessään onkin saatu paremmin käsiteltäväksi. Luokittelun perusteella käytössä olevaa lähdemateriaalia yhdistellään ja tulkinnan kautta tavoitteille nimetään merkitykselliset tehtävät strategiaprosesseissa.

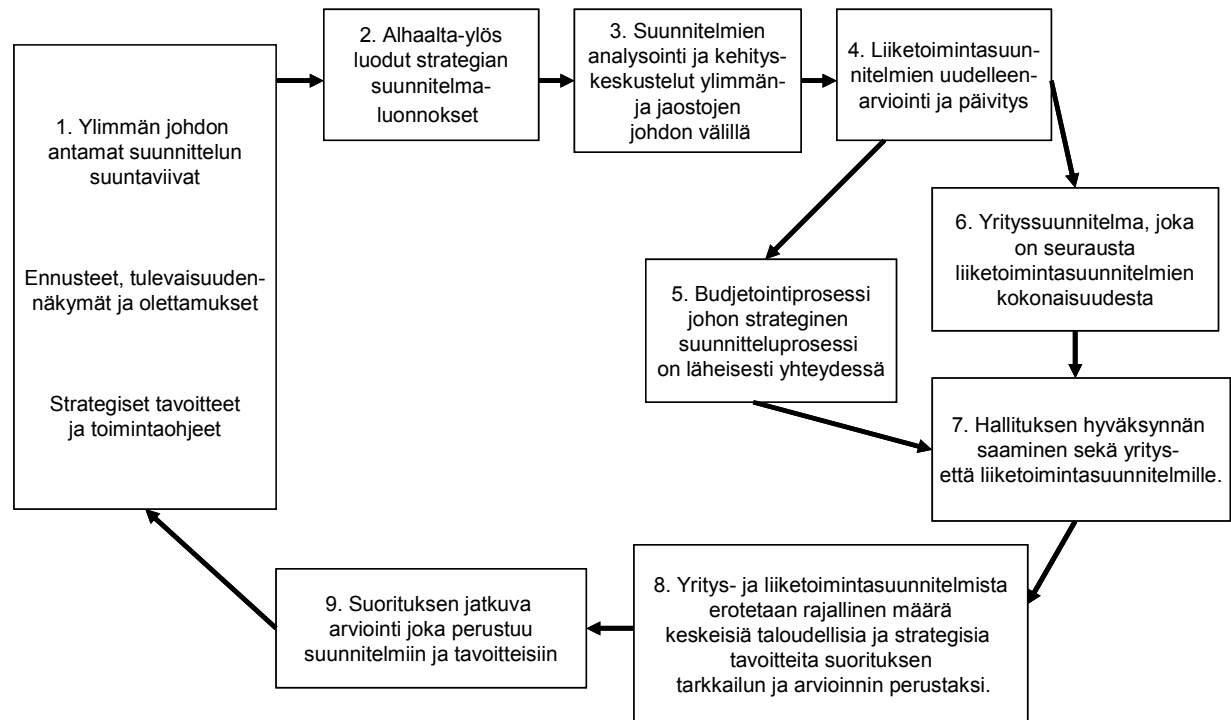
5.1 Strategian laadinta ja tavoitteet

Grant (2003) tutki 1990-luvun lopulla strategisen suunnittelun käytäntöjä eräissä maailman suurimmista ja monimutkaisemmista yrityksistä. Samalla hän tutki miten kyseiset käytännöt muuttuivat vastareaktionä yhä lisääntyneeseen ympäristön turbulenssiin. Tutkimuksessa ilmeni strategisten suunnitteluprosessien olevan yhä voimissaan, mutta tulleen hajautetummiksi, vähemmän esikuntien toteuttamiksi ja myös vähemmän formaaleiksi kuin suunnitteluprosessit pari vuosikymmentä sitten. Samanaikaisesti itse strategiset suunnitelmat koskevat lyhyempää aikaväliä, ovat enemmän tavoitekeskeisiä sekä toimenpiteiden että resurssien kannalta vähemmän yksityiskohtaisia.

Vähemmän formaali tai standardoitu toiminta tuo mukanaan joustavuutta sekä mahdollisuuden tarttua ilmaantuviin tilaisuuksiin. Myös vastuu päätöksenteosta on siirtynyt

ylimmältä johdolta enemmän liiketoimintatasolle. Samoin vastuu strategisesta suunnittelusta on siirtynyt erillisiltä suunnitteluryhmiltä keskitason johtajille. Ylimmän johdon rooli onkin paitsi haastaa jaosten johtoa pohtimaan syvällisemmin strategiavaihtoehtoja (Grant 2003; Rheault 2003) myös osaltaan varmistua strategian ymmärrettävästä kommunikoinnista läpi koko organisaation ja seurata erilaisilla mittareilla strategiaprosessin edistymistä (Siciliano 2002). Samoilla linjoilla edellä mainittujen kanssa ovat myös Brews ja Hunt (1999), Aaltonen ja Ikävalko (2002; Ikävalko 2005) sekä Raps (2005), jotka korostavat keskijohdon merkitystä strategisina toimijoina ja strategian toimeenpanijoina. Kuvassa 5 esitetään Grantin (2003) yhteenveto strategian suunnitteluprosessista.

KUVA 5 Malli strategian suunnitteluprosessista (Grant 2003)



Esitetystä mallista on havaittavissa muun muassa, kuinka vuorovaikutteisia strategian suunnittelu ja sen implementointi ovat. Tätä käsitystä puoltavat myös muut tutkijat (Johnson & Scholes 1993, 14–23; Näsi & Aunola 2002, 78–81, 140–144; Aaltonen & Ikävalko 2002; O'Regan & Ghobadian 2002; Siciliano 2002; Acur et al. 2003; Rheault 2003; Ikävalko 2005, 22–26). Suunnitteluprosessi ei suinkaan ole erillinen toimenpide vaan strategiasuunnitelmat kehittyvät samanaikaisesti muun toiminnan kanssa. Näin ollen strategian ei tarvitse olla valmis, kun sitä lähdetään implementoimaan. Se muotoutuu tarkemmaksi implementoinnin yhteydessä. Onnistumisen kannalta tärkeää on myös strategiaprosessin valvonta, jolle pitää

luoda edellytykset jo strategiaa laadittaessa. (Grant 2003.) Sama asia nousee esille myös Näsin ja Aunolan (2002, 83) sekä Johnson ja Scholesin (1993, 14–23) malleissa.

Grant (2003) listasi tutkimuksessaan erilaisia tavoitteita, joista löytyy yhtäläisyyksiä Ansoffin ja McDonnellin (1990, 118–124) yli vuosikymmentä aikaisemmin esittelemiін tavoitetyyppeihin. Tärkeimpänä yrityksen tavoitteista nousee esille taloudelliset ja toiminnan tavoitteet, täysin design- ja suunnittelukoulukunnan periaatteita noudatellen. Sekä Grant että Ansoff ja McDonnell kuitenkin esittelevät myös muita tavoitetyyppejä, joista ympäristöä koskevat tavoitteet samoin kuin sosiaaliset tavoitteet nimetään molemmissa tutkimuksissa. Merkillepantava ero Grantin sekä Ansoffin ja McDonnellin välillä löytyy siitä, kuinka tavoitteiden osalta varaudutaan ympäristön turbulentsuuden aiheuttamiin riskeihin. Ansoff ja McDonnell pyrkivät vastaamaan näihin riskeihin nimeämällä erinäisiä ”*strategiseen haavoittumattomuuteen*” ja ”*strategiseen mahdollisuuteen*” tähtäviä, tarkasti, ylhäältä-alas ja formaalin prosessin kautta asetettavia, tavoitteita. Vastavuoroisesti hieman tuoreemmissa tutkimuksissa riskejä ehdotetaan vältettäväksi joustavilla tavoitteilla (Hamel & Prahalad 1994; Grant 2003).

Itse suunnitelmien teko tapahtuu Grantin mukaan osittain päinvastoin kuin aikaisemmissa, ylin johto -vetoisissa, prosesseissa. Alempien tasojen jossain määrin kontrolloidusti luoduista suunnitelmista nimittäin kootaan koko yritystä koskeva suunnitelma. Suunnittelua ennen on kuitenkin annettu erilaisia ohjaavia tekijöitä. Ennusteet, tulevaisuuden näkymät ja oletukset asettavat toimintaympäristön ja rajoitteet, jotka tulee suunnittelussa huomioida, mutta strategiset tavoitteet ohjaavat mihin suuntaan organisaatiota tulisi nämä rajoitteet huomioiden ohjata. Näissä tavoitteissa yleensä painotetaan, muuttuvasta ympäristöstä johtuen, pitkän tähtäimen tavoitteiden sijasta lyhyen- ja keskipitkän aikavälin tavoitteita. (Grant 2003.)

Sekä Grantin mallissa (ks. kuva 5) että muutenkin strategian laadintaa käsittelevästä aineistosta nousee esille tavoitteen tehtävä nimenomaan strategian laadintaa ohjaavana sekä suuntaa-antavana tekijänä (vrt. esim. Aaltonen & Ikävalko 2002; Näsi & Aunola 2002, 70-74, 140-144; O’Regan & Ghobadian 2002; Grant 2003; Wu et. al 2004). Näillä tavoitteilla voi olla erilaisia nimiä visioista ja missioista strategisiin tavoitteisiin. Monet niistä kuitenkin kuvaavat, missä tietyn ajanjakson kuluttua halutaan olla. Periaatteessa strategian laadinnassa onkin tarkoituksena löytää ne keinot, joilla noihin tavoitteisiin päästään. Toisaalta

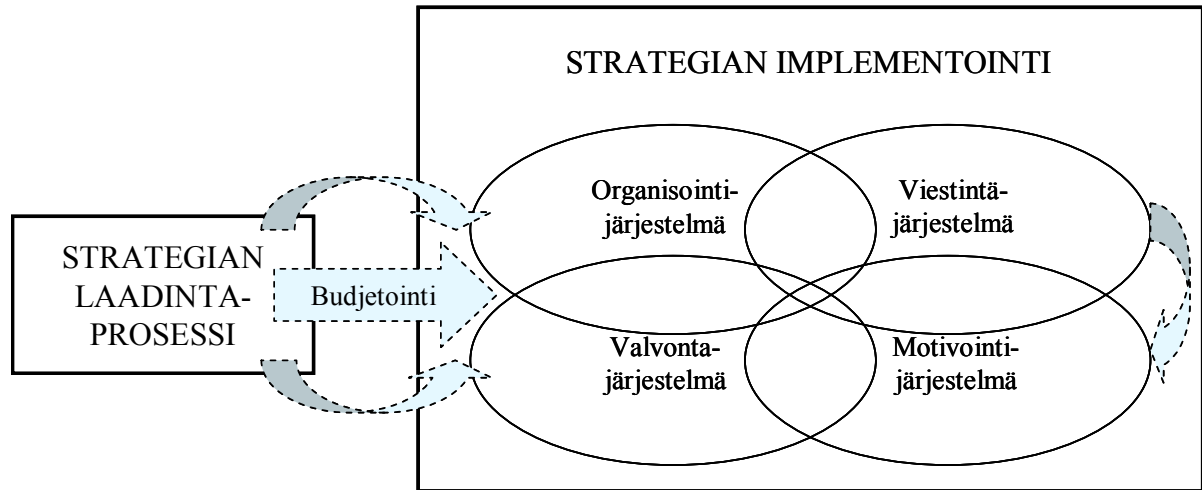
tavoitteiden asettamisen olisi kuuluttava kiinteästi strategian laadintaprosessiin myös implementointia ajatellen. Esimerkiksi Feurer ja Chaharbaghi (1995) peräänkuuluttavat organisoitua strategian laadintaprosessia, joka mahdollistaa tavoitteiden asettamisen sekä myös niiden kommunikoinnin organisaatioon. Laadintaprosessia käsittelevästä aineistosta käy ilmi myös tavoitteiden hierarkkisuus, joka noudattelee tavoitejohtamisen periaatteita (vrt. Pirnes 1984, 24–43). Ylempien organisaatiotasojen tavoitteet jakautuvat lopullisesti alempien tasojen pienemmiksi tavoitteiksi vasta yrityksen hallituksen hyväksytyä yritys- ja liiketoimintasuunnitelmat, eli aivan suunnittelun loppuvaiheessa. Tavoitteiden tehtävänä onkin paitsi ohjata toimintaa myös muodostaa valvonnan mahdollistavat mittaristot. Ne muodostetaan pääsääntöisesti strategian laadinnan yhteydessä, mutta niiden merkitys nousee enemmän esille vasta implementointivaiheessa. (Feurer & Chaharbaghi 1995; Dinesh & Palmer 1998; Okumus 2003.)

5.2 Strategian implementointi ja tavoitteet

Tutkiessaan noin tuhatta pientä ja keskisuurta tuotantoyritystä Iso-Britanniassa, O'Regan ja Ghobadian (2002) havaitsivat, että vastoinkäymiset strategian implementoinnissa korreloivat negatiivisesti yrityksen menestymiseen markkinoilla. Strategian implementointi onkin elintärkeää mille tahansa organisaatiolle. Kuitenkin se on saanut, niin tutkimuksissa kuin käytännön yritysmaailmassakin, osakseen huomattavasti vähemmän huomiota kuin strategian laadinta. Implementointi ei ole helppo prosessi, mutta yrityksille on välttämätöntä panostaa siihen. (Feurer & Chaharbaghi 1995; Al-Ghamdi 1998; Aaltonen & Ikävalko 2002; Siciliano 2002; Freedman 2003; Okumus 2003; Allio 2005; Olson et al. 2005.)

Okumus (2003) toteaa tutkimuksessaan, että strategian implementointi on aivan liian monimutkainen prosessi kuvattavaksi ohjaavina lineaarisina malleina. Varsinkin jos siihen pitää ottaa mukaan strategian laadinta. Strategian laadinta ja implementointi eivät hänen mielestään ole nähtävissä eri vaiheina. Näsi ja Aunola (2002, 83–103) kuitenkin ottavat riskin ja yrittävät kuvata tätä yhteyttä sekä strategian implementoinnin luonnetta. Heidän käsitystään, tätä tutkimusta varten vain hieman muokattuna, esittää oheinen kuva 6. Näiden kahden auktoriteetin kuvaus on tässä tutkimuksessa tärkeässä asemassa. Se jäntevöittää strategian implementoinnin tarkastelun jäsentelyä niin tässä luvussa kuin myöhemmin käytäessä läpi kohdeyritysten strategiaprosesseja.

KUVA 6 Implementoinnin osa-alueet osana strategiaprosessin kokonaisuutta (Näsi & Aunola, 2002, 83–103).



Eräänä konkreettisena linkkinä strategian laadintaprosessin ja strategian implementoinnin välillä toimii budjetointi (Näsi & Aunola 2002, 83–103). Samoin Grant (2003) viittaa strategian luonnin ja budjetoinnin tapahtuvan käsi kädessä. Laadittuun strategiaan perustuen on eri toimijoille allokoitava budjetoimalla toimintaedellytykset takaavat resurssit. Strategian implementoinnin osalta merkittävä havainto on, ettei mitään yhtenäistä implementointiprosessia löydy. Sen sijaan implementointia on tukemassa joukko organisoinnin, kommunikoinnin, motivoinnin ja valvonnan järjestelmiä. (Näsi & Aunola 2002, 83–103; Okumus 2003.) Näitä tukijärjestelmiä vasten tavoitteita strategian implementoinnin osalta myös tässä tutkimuksessa tarkastellaan.

5.2.1 Organisointijärjestelmä ja tavoitteet

Organisointijärjestelmä koostuu Näsin ja Aunolan (2002, 86) mukaan itse organisaation rakenteen lisäksi henkilörooleista, strategian konkretisoinnista ja koordinoinnista. Samoilla linjoilla on Okumus (2003) tarkastelllessaan erilaisia organisaation taloudellisia, inhimillisiä ja muita resursseja, jotka tulisi koordinoida tukemaan strategian implementointia. Onnistumisen edesauttamiseksi onkin organisaatiossa vaikuttavien tekijöiden oltava järjestettyinä tukemaan strategiaa ja sen implementointia (esim. Al-Ghamdi 1998; Näsi & Aunola 2002, 86–88, 155; Okumus 2003; Minarro-Viseras, Baines & Sweeney 2005). Myös

Olson, Slater ja Hult (2005) totesivat tutkimuksessaan strategian kanssa yhteensopivan organisaation omaavien yrityksiensä menestyvän kilpailijoitaan paremmin.

Organisoitumista implementoinnin tukijärjestelmänä voidaan tarkastella esimerkiksi kuvassa 5 olevaa Grantin mallia vasten. Siinä, missä strategian laadintaa ohjaa jokin suurempi tavoite, on myös itse laadintaprosessin merkittävänä tuotoksena erinäisiä tavoitteita (esim. Feurer & Chaharbaghi 1995; O'Regan & Ghobadian 2002; Grant 2003). Koska strategia on nähtävissä keinoksi tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen (vrt. esim. Quinn 2003), voidaan näin tavoitteet helposti tulkita myös organisoitumiselle toimintaa ohjaaviksi sekä suuntaa-antaviksi tekijöiksi. Niitä vasten voidaan osaltaan muokata ja arvioida organisaatiojärjestelmien sopivuutta strategian implementoimisen tukemiseen. Tutkijat peräänkuuluttavatkin organisatorisen tavoitteiden asettamisen linkittämistä strategiaan. Al-Ghamdi (1998) totesi tutkimuksessaan huonosti menestyvissä yrityksissä tavoitteiden olevan työntekijöiden joukossa huonommin ymmärretty kuin hyvin menestyvissä yrityksissä. Erityisesti Aaltosen ja Ikävalkon (2002) mielestä on tärkeää tunnistaa ja määrittellä työhön konkreettisesti liittyvät tavoitteet, joiden asettamisessa niihin pyrkivät henkilöt saavat olla vaikuttamassa. Juuri nämä tavoitteet vaikuttavat päivittäisiin päätöksiin, jotka vievät organisaatiota eteenpäin parantaen samalla sen suoritusta. Edellytyksenä on, että tavoitteet yhtenevät ja tukevat toisiaan läpi koko organisaation. (Dinesh & Palmer 1998; Aaltonen & Ikävalko 2002.) Näiltäkin osin siis nousee esille tavoitteen suuntaa antava ja ohjaava tehtävä.

On myös tiedostettava, kuten Minarro-Viseras, Baines ja Sweeney (2005) huomauttavat, että tavoitteiden tulee olla selkeästi ilmaistut ja niiden ymmärtäminen varmistettu. Vastaavalla linjalla ovat myös Feurer ja Chaharbaghi (1995). Vaikuttaisikin siltä, että tavoitteet esiintyvät organisaatiojärjestelmien kohdalla jonkin verran myös strategiaa konkretisoivassa tehtävässä. Käytännössä tämä viittaa siihen, että tavoitteiden olisi oltava riittävän selkeitä, ymmärrettäviä ja strategian mukaisia oikeanlaisten organisaatiojärjestelmien aikaansaamiseksi. Näiden tavoitteiden asettamisen tulisi myös tapahtua jossakin määrin järjestelmällisesti, jotta tavoitteet ja organisaatiojärjestelmät vaikutusmahdollisuuksiensa puitteissa olisivat strategian kanssa yhdensuuntaisia läpi koko organisaation. Yhteenvetona on kuitenkin todettava organisointijärjestelmien osalta tavoitteiden nousevan esille ennen kaikkea organisaation toiminnalle suuntaa antavina välineinä.

5.2.2 Viestintäjärjestelmä ja tavoitteet

Kommunikoinnin, eli strategiaa koskevan viestinnän (Näsi & Aunola 2002, 88–90), merkitys nousee voimakkaasti näkyviin useimmista lähteinä olleista strategian implementointia käsittelevistä tutkimuksista. Samalla se on myös todettu hyvin haasteelliseksi toteuttaa (Peng & Littlejohn 2001; Allio 2005). Strategian implementoinnin tutkijat pitävät kuitenkin kommunikointia menestymisen kannalta yleensä joko tärkeänä tai erittäin tärkeänä tekijänä (vrt. esim. Al-Ghamdi 1998; Peng & Littlejohn 2001; Allio 2005; Minarro-Viseras et al. 2005). Lähdeaineistona olevista tutkimuksista ainoastaan O'Regan ja Ghobadian (2002) olivat saaneet tutkimuksessaan muuhun aineistoon verrattuna hieman poikkeavia tuloksia. Tutkimuskyselyyn osallistuneet olivat heidän mukaansa nähneet riittämättömän kommunikoinnin merkityksen vain melko vähäiseksi implementoinnin onnistumisen kannalta.

Organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota kommunikaatioon kaikkien strategian implementointiin osallistuvien osapuolien välillä. Kommunikointi ei suinkaan ole tärkeää vain yksittäisenä tekijänä vaan sen merkitys on oleellinen strategian implementoinnin kokonaisuuden kannalta sen jokaisella osa-alueella. (Al-Ghamdi 1998; Peng & Littlejohn 2001; Okumus 2003.) Monet implementoinnissa esiintyvät vaikeudet voidaankin jäljittää nimenomaan puutteelliseen kommunikointiin. Erityisenä ongelmana nousevat esille puutteet strategian yhteisessä ja jaetussa ymmärtämisessä organisaation jäsenten välillä. Suurikaan informaation määrä ei itsessään takaa ymmärtämistä tai onnistunutta implementointia. Sen lisäksi tulkinta, hyväksyminen ja mukauttaminen kaikkien toimeenpanijoiden keskuudessa ovat oleellisen tärkeitä. (Al-Ghamdi 1998; Aaltonen & Ikävalko 2002; O'Regan & Ghobadian 2002.)

Epäonnistunut kommunikointi aiheuttaa muun muassa luottamuspulaa, erityisesti kriisitilanteissa, hankaloittaen siten implementointia (Dobni 2003; Raps 2005). Aaltonen ja Ikävalkon (2002) mukaan ongelmia syntyy erityisesti silloin, kun strategia pitäisi mukauttaa päivittäisiksi päätöksiksi ja toimiksi. Juuri siinä korostuu heidän mielestään tavoitteiden merkitys. Onnistuneesti asetettuina ja ymmärrettyinä ne auttavat strategian implementoinnissa mukana olevia tekemään päivittäisessä työssään oikeansuuntaisia päätöksiä. Ikävalko (2005, 84–88) päätyi vastaavaan lopputulokseen myös väitöskirjassaan nimenomaan tavoitteiden päätöksentekoa tukevan merkityksen osalta. Samaan viittaavat

myös muut tutkijat. Tavoitteiden selkeä määrittely, kommunikointi ja ymmärtämisen varmistaminen ovat tärkeitä luotaessa edellytyksiä onnistuneelle implementoinnille. Nämä tavoitteet on lisäksi linkitettävä strategiaan ja keskeisiin tehtäviin. (O'Regan & Ghobadian 2002; Minarro-Viseras et al. 2005.)

Al-Ghamdi (1998) huomasi puutteellisen avaintoimien määrittelyn olevan yrityksissä implementoinnin ongelmana yleisempi kuin tavoitteiden riittämätön ymmärtäminen. Toisaalta hyvin ja huonosti menestyvien yritysten välillä ero juuri tavoitteiden riittävässä ymmärtämisessä oli selkeästi suurempi ja merkittävämpi kuin esimerkiksi erot avaintoimien määrittelyssä. Vastaavan tuloksen, joskin tilastollisesti vähämerkityksellisen, saivat myös O'Regan ja Ghobadian (2002). Näin voisi päätellä tavoitteiden onnistuneen määrittelyn osaltaan auttaneen menestyneitä yrityksiä hyvin tuloksiin. Käsitystä tukee lisäksi juuri O'Reganin ja Ghobadianin (2002) tutkimuksessaan tekemä selkeä huomio, että liiketoiminnassa hyvä tulos korreloi positiivisesti tavoitteiden saavuttamisen kanssa ja päinvastoin.

Viestintäjärjestelmiin liittyvästä aineistosta on pääteltävissä, että kommunikoinnilla ja tavoitteilla on keskenään jossakin määrin symbioottinen suhde. Siinä missä tavoitteiden tehokas kommunikointi on tärkeää tavoitteiden sisäistämisen kannalta toimintaa ohjaavina ja suuntaavina tekijöinä, voidaan tavoitteet myös nähdä kommunikoinnin välineinä. Niiden avulla voidaan strategia tehdä koko organisaatiolle ymmärrettäväksi ja selkeäksi. Tavoitteilla siis on strategiaa konkretisoiva tehtävä. Ollessaan selkeästi ilmaistuja ja konkreettisia, ne vähentävät esimerkiksi virheellisten tulkintojen mahdollisuuksia. Lisäksi organisaation toimijoille syntyy paremmin yhteinen ymmärrys strategiasta: mihin suuntaan yritys on menossa ja mitä toiminnalla pyritään saavuttamaan. Siten myös tavoitteiden suuntaantavalla ja toimintaa ohjaavalla tehtävällä on oma sijansa viestintäjärjestelmien apuna. Kun strategian ymmärtämistä näin edesautetaan, ovat myös päivittäin tehtävät päätökset todennäköisemmin organisaation suoritusta tukevia ja linjassa yhteisen strategian kanssa.

5.2.3 Motivointijärjestelmä ja tavoitteet

Motivointijärjestelmiin Näsi ja Aunola (2002, 91–96) katsoivat sisältyvän henkilöstön sitoutuneisuuden, erityisesti johtajiston kohdalla, ristiriidan määrän organisaation ja

henkilökohtaisten arvojen välillä, uskottavuuden ja esiintyvän muutosvastarinnan sekä palkitsemisjärjestelmän mielekkyyden. Näsin ja Aunolan ohella johtajiston sitoutuneisuutta korostivat myös Siciliano (2002), Rheault (2003), Minarro-Viseras kumppaneineen (2005) sekä Raps (2005).

Yksi tulkitsevan käsitetutkimuksen aikana ilmenneistä yllätyksistä oli, ettei tavoitteiden merkitys motivoinnissa juurikaan nouse esille strategiaprozessia viitekehyksen mukaisesti käsittelevissä nykytutkimuksissa. Alkuperäisen suunnittelukoulukunnan lempilapsen, tavoitejohtamisen, periaatteisiin nimittäin kuului suoritusperusteinen palkitseminen tavoitteiden saavuttamisen perusteella (Pirnes 1984, 24–43; Dinesh & Palmer 1998). Koska tavoitteiden tehtävä motivoinnin kannalta kuitenkin on tärkeä tutkimuksen osa-alue, etsittiin sille teoriapohjaa muualta. Koko tutkimuksen kulku huomioiden merkille pantavaa on, että tavoitteen sisäisesti motivoiva tehtävä ilmeni ensimmäisen kerran haastattelun yhteydessä. Tämä tapahtui käsitellessä ensimmäisen haastateltavan kanssa työntekijöiden motivoitumista strategian implementointiin. Seuraavaksi esiteltävä, tieteellisistä kirjoituksista koostuva, aineisto onkin pääosin hankittu vasta sen jälkeen.

Käytännössä teoreettisen tiedon hankinta tapahtui hakemalla Jyväskylän yliopiston Jykdok-tietokannasta kirjallisuutta hakusanoilla: *motivointi* ja *motivating*. Näillä hakusanoilla saadusta aineistovalikoimasta on keskitytty teoksiin, joissa käsitellään motivointia nimenomaan liike-elämässä. Samalla tavalla lähdeaineistoa haettiin myös tieteellisistä artikkeleista suorittamalla Helsingin yliopiston kautta haku sanayhdistelmillä: *"motivating and business"* ja *"motivation and business"*. Tämä haku tehtiin JSTOR Business sekä Proquest ABI-tietokannoista. Saatuihin hakutuloksiin perustuvassa aineistossa on rajoitettu niihin artikkeleihin, jotka keskittyvät motivointiin liike-elämässä. Mainituista tietokannoista haettiin myös artikkeleita hakusanayhdistelmällä: *"reward system"*, jotta saataisiin teoreettista näkemystä palkkiojärjestelmiin. Hakutuloksista jätettiin kokonaan pois artikkelit, jotka eivät täyttäneet tieteellisesti luotettavan lähteen kriteereitä. Aineistona pyrittiin myös käyttämään mahdollisimman oleellista ja tuoretta materiaalia. Samoin kuin tämä luvun muissakin lähteissä, ovat aineistona kirjallisuus ja tieteelliset artikkelit vuosilta 1990–2006.

Motivaatio selittää, miksi joku toimii tietyllä tavalla (Liukkonen et al. 2002, 13). Se on hierarkkisesti rakentunut prosessi ja luonteeltaan monimutkainen ilmiö. Motivaatioon vaikuttavat merkittävästi tilanne, konteksti eli asiayhteys sekä henkilön persoonallisuus

kokonaisuutena (Liukkonen et al. 2002, 121; Latham & Pinder 2005). Tiettyyn ja tietyn luonteiseen työtehtävään sijoittuminen vaikuttaa jo itsessään työntekijän motivaatioon (Griffin 1991; Liukkonen et al. 2002, 121; Latham & Pinder 2005). Myös sosiaaliset tekijät, eli käytännön tasolle kiteytettynä työilmapiiri (Liukkonen et al. 2002, 121–125; Latham & Pinder 2005), ovat motivaation kannalta oleellisia niiden vaikuttaessa tosin enemmän motivaation syntymiseen kuin motivaatioon itseensä. Varsinaisen työmotivaation parantamiseen voidaan pyrkiä tarjoamalla työntekijöille säännöllisesti myönteisiä kokemuksia vaikkapa erillisen työhyvinvointiohjelman kautta. (Liukkonen et al. 2002, 121–125.) Samoilla linjoilla ovat myös tutkijat Lee ja Miller (1999), joiden mukaan panostamalla työntekijöidensä hyvinvointiin organisaatiot voivat edesauttaa strategiansa tehokasta toimeenpanoa ja saavuttaa monia muitakin hyötyjä kuten kustannussäästöjä. Pelkät rakennetai prosessiratkaisut eivät siis riitä hyvien tulosten saavuttamiseen vaan myös ihmisillä on merkitystä.

Tavoitteet nousevat esille osana yritysten palkkiojärjestelmiä. Tyypillisesti toteutuneita saavutuksia verrataan ennalta asetettuihin, usein taloudellisiin-, mutta myös laadullisiin- ja muun tyyppisiin tavoitteisiin. Näin voidaan vertailla strategian käytännön implementoinnissa onnistumista, mikä toimii perusteena palkitsemiselle. (Fullerton 2003; Yuen 2004.) Eräät tutkijat kuitenkin kritisoiivat vastaavien ulkoisten motivointikeinojen dominanssia työelämän käytännöissä. Sen sijaan painotetaan erityisesti sisäisiä tekijöitä motivaation lähteinä. Tämä tarkoittaa, että työntekijät tulevat tavallaan palkituiksi jo suoraan suorittamastaan työstä. Tuntiessaan olevansa merkityksellinen osa suurempaa kokonaisuutta, menestyessään tehtävässään ja saavuttaessaan asetetut tavoitteet tuntee yksilö saavansa näistä sisäistä tyydytystä. Ulkoisetkaan motiivit eivät silti ole täysin turhia vaan yhdessä sisäisten motiivien kanssa ne tukevat toinen toistaan. (Liukkonen et al. 2002, 5-8.)

Motivaation taustalta on siis löydettävissä monia tekijöitä (vrt. Liukkonen et al. 2002; Latham & Pinder 2005), mutta aineistosta nousi selkeästi myös tavoitteiden merkitys motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Tavoitteet vaikuttavat voimakkaasti ihmisten käyttäytymiseen ja ne on todettu tehokkaiksi sisäisen motivaation edistäjiksi niiden vaikuttaessa virittävästi sekä ihmisen fyysiseen että psyykkiseen tilaan (Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge 1999; Liukkonen et al 2002, 245–247; Locke & Latham 2002; Zetik & Stuhlmaher 2002; Latham & Pinder 2005). Tavoitteenasettelu suuntaa käyttäytymistämme ja oikein asetettuina tavoitteet edistävät suorituksia (Liukkonen et al. 2002, 245–259).

Oikeanlaisten tavoitteiden asettelu voi olla melkoista tasapainoilua. Hyvin määritellyt ja haastavat tavoitteet kannustavat ponnistelemaan ja saamaan aikaan paremman suoritustason. (Klein et al. 1999; Locke & Latham 2002; Zetik & Stuhlmacher 2002). Varsinkin vaativien tavoitteiden kohdalla on kuitenkin tärkeää, että työntekijät ovat sitoutuneita tavoitteisiinsa (Klein et al. 1999). Toisaalta, vaikka tavoitteiden saavuttamisesta olisi luvassa palkkio, mutta itse tavoitteet nähdään mahdottomina saavuttaa, voi tahattomana seurauksena ollakin motivaation laskeminen (Lee, Locke, Phan 1997; Liukkonen et al. 2002, 252). Asetetun tavoitteen tulisi olla, paitsi täsmällinen ja selkeä, myös konkreettinen. Tällöin, pyrkiessään kohti täsmällistä ja mitattavissa olevaa tavoitetta, työntekijä kykenee saavuttamaan paremman suoritustason kuin tavoitellessaan epämääräisiä asioita. (Liukkonen et al. 2002, 252, 256; Yuen 2004.) Näin siis tavoitteiden konkretisoiva merkitys nousee viestinnän ohella esille myös motivointijärjestelmässä.

Tutkimuksessa käytetyn teoreettisen aineiston perusteella on selvästi todettavissa, että tavoitteilla nähdään strategian implementoinnissa olevan merkittävä ihmisiä motivoiva tehtävä. Tämä on oikeastaan kaksijakoinen, samoin kuin motivoituminen itsekin. Palkkiojärjestelmien osana tavoitteet motivoivat ihmisiä ulkoisesti toimimaan oikeaan suuntaan. Kuitenkin tavoitteet itsessäänkin voivat ajaa ihmisiä ponnistelemaan niitä kohti ja siten edistämään strategian implementointia. Tällaisten tavoitteiden on oltava ihmisten arvoihin sopivia ja sopivan haasteellisia. Myös tavoitteiden konkretisoiva luonne nousi jälleen esille. Sen lisäksi, että tavoitteilla on siis strategiaa konkretisoiva merkitys viestittäessä mihin pyritään, on sillä konkretisoivan ominaisuutensa kautta osansa myös ihmisten motivoinnissa. Konkreettista tavoitetta kohti on mielekkäämpi pyrkiä kuin tavoitella jotain epämääräistä. Sen sijaan tavoitteen motivoiva tehtävä strategiaprosessissa ei rajoitu pelkästään konkretisointiin vaan sillä on laajempi merkitys ihmisten sisäisessä ja ulkoisessa motivoinnissa.

5.2.4 Valvontajärjestelmä ja tavoitteet

Yksi strategian implementoinnin tukijärjestelmistä, jossa tavoitteiden merkitys erityisesti korostuu, on valvonta. Siihen panostetaan varsinkin yrityksissä, joissa strategia laaditaan suunnitelmallisesti (O'Regan & Ghobadian 2002). Okumus (2003) esimerkiksi mainitsee

formaalit ja informaalit mekanismit, joilla voidaan valvoa niin panostusta strategian implementointiin kuin saavutettuja tuloksia sekä verrata näitä ennalta määriteltyihin tavoitteisiin. Valvonta perustuu vahvasti erilaisiin raportointijärjestelmiin, jotka usein nojaavat tavoitteista rakennettuihin täsmällisiin mittaristoihin (Näsi ja Aunola 2002, 96; Minarro-Viseras et al. 2005).

Virstanpylväinä, eli välitavoitteina, toimivien tavoitteiden asettaminen osana strategian suunnitteluprosessia ja niiden merkitys valvonnassa nousee selkeästi esille tuoreista tutkimuksista (Dinesh & Palmer 1998; Siciliano 2002; Okumus 2003; Minarro-Viseras et al. 2005). Toimintatapa ei suinkaan ole uusi vaan muun muassa Bourgeois ja Brodwin (1984) viittasivat jo aiemmin informaatiojärjestelmiin suoritustason mittaamisessa. Perusajatuksen mukaan yritysten tulisi muuttaa strategiansa tarkoituksenmukaisiksi lyhyen aikavälin virstanpylväiksi siten, että strategian mukaista etenemistä kohti ylempiä tavoitteita voidaan valvoa. Simonsin (1991) mukaan tällainen tavoiteperusteinen valvonta onnistuu erityisen helposti tehokkuuteen ja suorituskykyyn liittyvillä osa-alueilla, joiden kriittisten menestystekijöiden raja-alueet ymmärretään koko organisaatiossa. Kun kyseiset osa-alueet näin tulevat huolehdituiksi, voi ylin johto tällöin keskittää enemmän huomiotaan epävarmoihin ja vaikeasti määriteltäviin alueisiin. Kaikesta huolimatta Al-Ghamdi (1998) totesi yrityksissä melko yleiseksi ongelmaksi, ettei ylin johto saa riittävän nopeasti tietää heidän huomiotaan vaativista epäkohdista strategian implementoinnissa. Puutteellisesti määritellyt keskeiset toimet ja riittämättömiksi koetut valvonnan informaatiojärjestelmät ovat hänen tutkimuksensa mukaan eräitä suurimpia syitä strategian implementoinnissa eteen tulevien ongelmien syntymiselle.

Tavoitteiden käyttö virstanpylväinä viittaa pitkälti siihen, että niiden avulla valvotaan onnistumista implementoinnissa ja toimien yhdenmukaisuutta suurempiin strategiisiin tavoitteisiin (vrt. esim. Ikävalko 2005, 89; Minarro-Viseras et al. 2005). Okumus (2003) totesi ennalta määrättyjen tavoitteiden olevan tärkeitä paitsi valvonnan myös siihen oleellisesti liittyvän palautteen kannalta. Palaute on tärkeää organisaation ylemmille tasoille, heidän seurattessa implementoinnin etenemistä, sekä toteuttajille itselleen. Virstanpylväät antavat arvokasta tietoa tehdystä työstä, sen tuloksista sekä päivittäisten toimien suuntautumisesta kohti haluttuja tavoitteita. (Siciliano 2002; Aaltonen & Ikävalko 2002.) Strategisen johtamisen kannalta riittävän valvonnan takaava informaatiojärjestelmä onkin yksi keskeisistä tekijöistä implementoinnin onnistumisen kannalta (Al-Ghamdi 1998).

Tutkimuksessa käytetyn teoreettisen aineiston perusteella voidaan todeta, että tavoitteilla on strategian implementoinnin valvontajärjestelmissä virstanpylväs-tehtävä. Tällä viitataan valvonnan välineinä käytettyihin välitavoitteisiin, joiden saavuttaminen tai saavuttamatta jääminen toimii signaalina strategian implementoinnin etenemisestä. Kyseiseen tavoitteiden tehtävään liittyen on pidettävä mielessä, että virstanpylväinä toimivat ja suoritusta mittaavat tavoitteet pääasiassa määritellään jo strategioita suunniteltaessa (Feurer & Chaharbaghi 1995; Dinesh & Palmer 1998; Okumus 2003).

5.3 Yhteenveto tavoitteista suunnitelmallisessa strategiaprosessissa

Yleisesti tavoitteiden kohdalla, osana strategiaprosessia vuosien 1990-2006 tutkimuksissa, näyttäisi olevan tärkeää, että niiden asettaminen tapahtuu kiinteänä osana muuta toimintaa läpi koko prosessin. Strategiaprosessin kulkua seuraten tavoitteet pääsääntöisesti asetetaan suunnitteluvaiheessa ja niihin pyritään implementointivaiheessa. Kuitenkin on huomioitava strategiaprosessin luonne eli suunnittelun ja implementoinnin oleminen keskenään lomittaisia toimintoja. Niinpä tavoitteet voivat muokkautua prosessin kuluessa. Myös strategiaprosessin ja tavoitteiden välisen yhteyden säilyttäminen on tärkeää. Tähän viittaavat muiden muassa Aaltonen ja Ikävalko todetessaan, että tavoiteasetannan tulisi olla osa strategisia rutiineja (2002). Kuvaan 7 on kiteytettynä ne tehtävät, joissa tavoitteet nousevat esille strategiaprosessin eri vaiheissa.

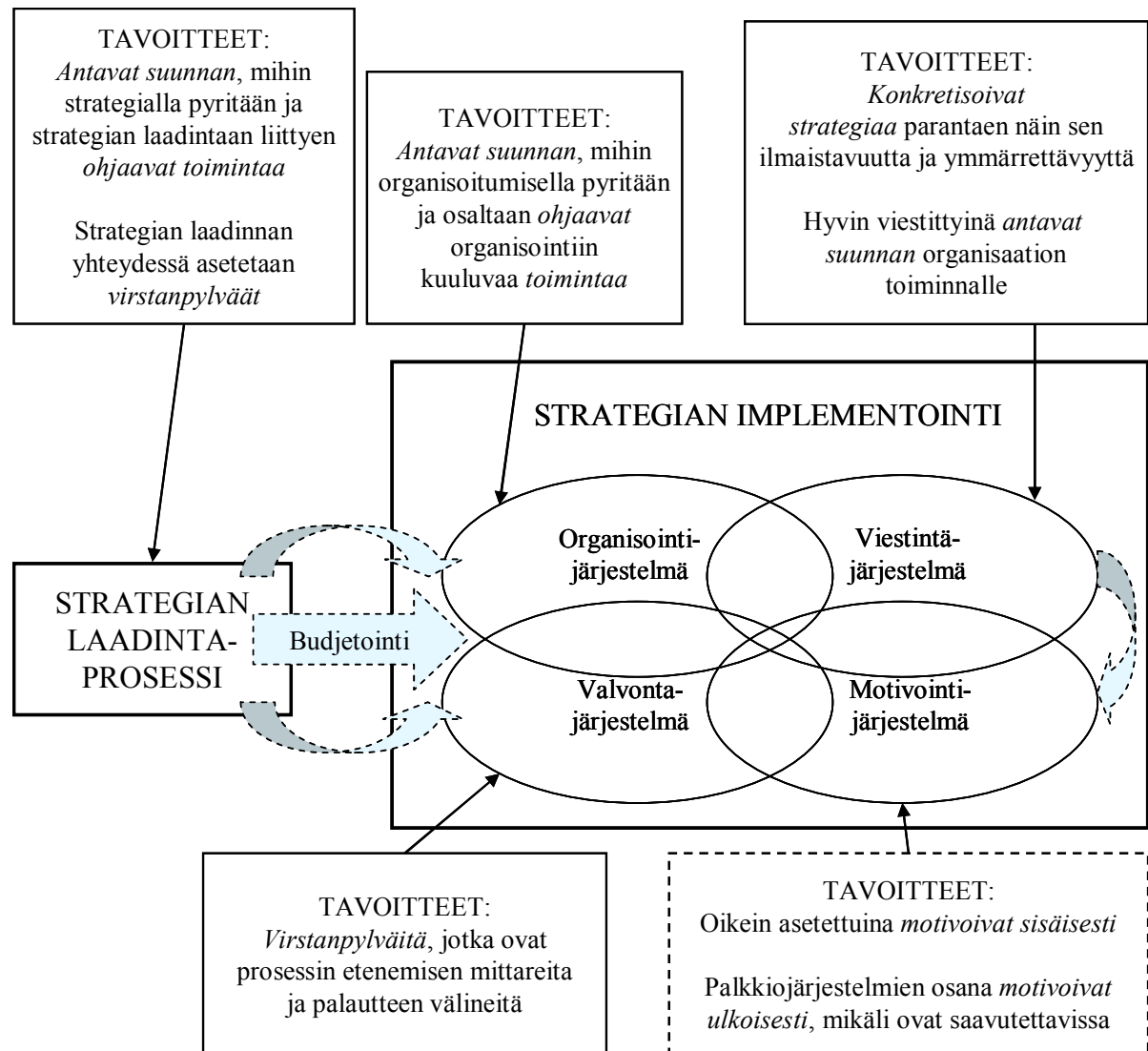
Tässä luvussa on aineiston pohjalta tavoitteille löydetty neljä erilaista tehtävää strategiaprosessissa. Tehtävät ovat osittain päällekkäisiä, kun esimerkiksi tavoitteiden suuntaa antava ja strategiaa konkretisoiva tehtävä voidaan laajasti ajateltuna ymmärtää samansuuntaisiksi asioiksi. Erottelulla on kuitenkin haluttu korostaa merkityseroa, jossa suuntaa-antavalla tavoitteiden tehtävällä pyritään ohjaamaan organisaatiota yleisemmin, kun taas strategiaa konkretisoivassa tehtävässä tavoitteet antavat selkeämmät suuntaviivat päivittäisen päätöksenteon avuksi. Virstanpylväs-tehtävä puolestaan painottaa tavoitteen valvontaan liittyvää luonnetta. Tulkitsevan käsitetutkimuksen myötä määritellyt tavoitteiden neljä tehtävää ovat seuraavat:

1. *Tavoitteen suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä:* Kuvastaa sitä tavoitteiden ominaisuutta, joka toimii taivaanrannassa loistavana johtotähtenä eri

toimijoille. Strategia pyritään laatimaan siten, että visio tai päämäärä tulee saavutettua. Edelleen myös organisaatio- ja toimintasuunnitelmat tehdään niin, että ne tukevat asetetun tavoitteen saavuttamista. Siten tavoite ohjaa näitä toimia haluttuun suuntaan.

2. *Tavoitteen strategiaa konkretisoiva tehtävä:* Kuvastaa tavoitteen ominaisuutta, joka selventää ihmisille mihin strategialla pyritään. Näin strategia tulee konkreettisempaan muotoon. Oikein asetettuina tavoitteet vähentävät strategian virheellisen tulkinnan vaaraa, jolloin organisaatio toimii koherentisti linjassa strategian kanssa.
3. *Tavoitteen motivoiva tehtävä:* Kuvastaa tavoitteiden motivoivaa vaikutusta organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin.
 - a. Sisäisesti motivoiva: Tavoitteet itsessään motivoivat ihmisiä pyrkimään niihin ja niiden saavuttaminen tuottaa mielihyvää
 - b. Ulkoisesti motivoiva: Tavoitteet toimivat palkitsemisen perusteena, mikä motivoi ihmisiä niiden saavuttamiseen.
4. *Tavoitteen virstanpylväs-tehtävä:* Kuvastaa erityisesti valvonnan kannalta oleellista tavoitteen tehtävää. Tarkkailemalla eri tavoitteiden saavuttamista kyetään seuraamaan strategian implementoinnissa etenemistä. Usein asetetaan välitavoitteita, joiden kautta kyetään seuraamaan suurempien tavoitteiden saavuttamista sekä toiminnan onnistumista. On kuitenkin huomattava merkitysero virstanpylväs-tehtävän ja strategian implementoinnin valvonnan mittaristot muodostavien välitavoitteiden välillä. Mittaristojen välitavoitteet, joita hyvin myös virstanpylväiksi voi kutsua, ovat tässä tutkimuksessa tarkoitettulla tavalla tavoitteita siinä missä muutkin. Sinällään niissä voikin ilmetä kaikki tutkimuksessa määritellyt tehtävät, vaikka luonnollisesti virstanpylväs-tehtävä usein käytännössä korostuu.

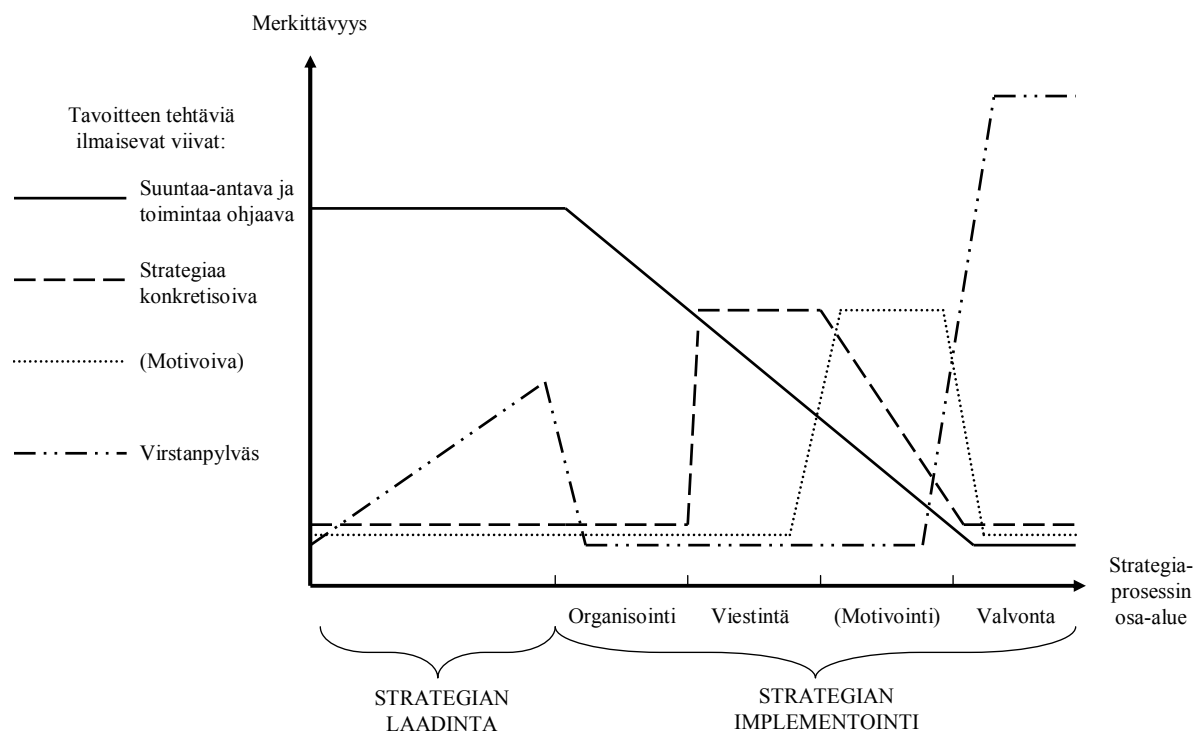
KUVA 7 Strategiaproessi (Näsi & Aunola 2002, 83) vuosien 1990–2006 käsityksien mukaan täydennettynä tavoitteiden tehtävillä prosessin eri vaiheissa. Motivointijärjestelmiin liittyvät laatikko on kuvattu katkoviivalla, koska lähdeaineisto on saatu poikkeavalla periaatteella.



Kuvassa 8 selvennetään, mikä on kunkin tavoitteiden tehtävän merkitys strategiaproessin eri vaiheissa. Huomioitavaa on, että käyrät ovat vain suuntaa-antavia, sillä ne eivät perustu mihinkään numeerisiin tutkimustuloksiin. Grantin (2003) mukaan suoritustavoitteiden aseman kasvaminen strategisissa suunnitelmissa on muuttanut strategisen suunnittelun roolin yrityksen hallintajärjestelmäksi, joka sallii kasvaneen strategisen päätöksenteon hajaantumisen. Lisäksi se on mahdollistanut sekä suuremman mukautuvuuden että nopeamman reagoitakyvyn organisaation ulkoisiin muutoksiin. Tutkimuksessa määriteltyjen

tavoitteiden tehtävien kohdalla erityisen tärkeää näyttäisikin olevan yhteisen suunnan antamisessa koko organisaatiolle. Yhtenevät tavoitteet organisaation eri osille huolehtivatkin osaltaan siitä, että myös käytännön toimet vievät koko organisaatiota samaan suuntaan.

KUVA 8 Tavoitteiden tehtävät ja niiden merkittävyys strategiaproessin eri vaiheissa. Motivointi implementoinnin osa-alueena ja tavoitteen motivoiva tehtävä ovat suluissa, koska niitä koskeva aineisto on haettu linjasta poikkeavalla periaatteella.



Hamelin ja Prahaladin (1994, 130–136) mukaan strategian suurin panos yrityksen suorituskyvyllä ei olisi niinkään strategiset mahtipäätökset kuin henkilöstön pyrkimysten tason nostaminen ja sitouttaminen haastavien tavoitteiden asettamisen kautta. Tutkimustulokset tuntuisivatkin tältä osin korostavan strategiaprosessissa kahta tavoitteiden tehtävää. Päämääriä selventäessään tavoitteet konkretisoivat strategiaa ja toisaalta helpottavat yksittäisten päätösten tekemistä. Sen sijaan, että johtotähtenä olisi vain epämääräisesti tai tulkinnanvaraisesti ilmaistu strategia, olemassa olevat tavoitteet selventävät, mitä asioita päivittäisillä toimilla tulisi edistää. Siten tavoitteet edesauttavat organisaatiossa tehtävien toimien yhdenmukaisuutta. Lisäksi ne motivoivat varsinaisesti strategiaa implementoivia työntekijöitä. Näin osaltaan vahvistetaan heidän toiminnan edistämiseksi antamaansa panosta.

Selkeästi tavoitteen asema nostetaan tutkijoiden toimesta esille myös strategian implementoinnin valvonnassa. Kuvassa 8 oleva piikki strategian laadinnan kohdalla viittaa siihen oleelliseen seikkaan, että virstanpylväs-tehtävässä toimivat välitavoitteet itse asiassa muodostuvat strategian laadinnan myötä. Suunnitelmallisesti etenevässä strategiaprosessissa virstanpylväs-tehtävän tärkeys kuitenkin korostuu niin toimijoiden itsearvioinnissa kuin yritysjohton suorittamassa etenemisen valvonnassa. Tulos olisi tältä osin voinut olla toinen, mikäli tutkimusvaiheen teoreettiseksi viitekehyyksi olisi valittu eri koulukunnat, joissa luotetaan vähemmän johdon rationaalisiiin kykyihin ja oletetaan strategian enneminkin ilmaantuvan. Yleensäkin on muistettava, että suoritettu tavoitteiden tehtävien jako on keinotekoinen ja periaatteessa yksittäinen tavoite voi samanaikaisesti olla niin suuntaantavassa-, strategiaa konkretisoivassa-, motivoivassa- kuin virstanpylväs-tehtävässä.

Tässä vaiheessa tutkimusta on tavoitteille saatu määriteltyä merkitykselliset tehtävät suunnitelmallisessa strategiaprosessissa. Määrittely on tehty puhtaasti kirjallisessa muodossa olevaan teoriaan perustuen. Seuraavaksi astutaan huomattavasti vähemmän ja lyhyemmän aikaa tutkittuun maailmaan. Tulevien lukujen myötä on tarkoituksena tutkia ovatko tehdyt määritelmät valideja myös nykyaikaisen ja erittäin dynaamisen internetliiketoiminnan strategiaprosessin kontekstissa. Tämä harppaus on syytä ottaa harkiten. Niinpä ennen empiiristä perehtymistä kahteen kohdeyritykseen, paneudutaan aihetta käsittelevään kirjalliseen aineistoon. Kattavan, internetliiketoimintaa luotaavan, kuvan kautta on helpompi ymmärtää kohdeyritysten strategiaprosessien taustalla olevia tekijöitä. Siten myös liiketoimintakontekstin mahdollisia vaikutuksia tavoitteiden tehtäviin on järkevämpi pohtia.

6 INTERNETLIIKETOIMINTA

Internet-buumin alkamisajankohta on monesti määritelty alkaneeksi vuonna 1995, josta eteenpäin räjähdysmäistä kasvua jatkui aina vuoden 2000 alkuun saakka. Internetyritysten markkinakokojen sekä liikevaihdon lyhytnäköisen kasvattamisen seurauksena kupla kuitenkin puhkesi. Elpymisen merkkejä alkoi silti näkyä jo vuoden 2000 lopulla. (Jelassi & Enders 2005, 19–28.) Seuranneessa vakautuksen vaiheessa on suhtautuminen internetiin ollut aiempaa kypsempää. Liiketoiminnan perusteet, kuten strategia ja arvon luominen, ovat jälleen nousseet arvoonsa (Porter 2001; Jelassi & Enders 2005, 26–28). Vastaavalle teknologiselle kehitysvaiheelle on usein ollut ominaista, että muutamat suuret yritykset alkavat hiljalleen vallata markkinoita. Kehityskaaren seurattessa jatkossakin Pérezin kuvaaman tyypillisen teknologisen vallankumouksen polkua, kuten tähän saakka, seuraa myös internetliiketoiminnassa aikanaan markkinoiden saturoituminen. (Pérez 2002, 90–137; Jelassi & Enders 2005, 10–12.)

Kuudennessa luvussa tarkastellaan internetin vaikutusta yritysten liiketoimintaan ja strategioihin. Aiheeseen perehdytään, tieteellisten kirjoitusten pohjalta, Jelassin ja Endersin määrittelemien internetliiketoiminnan strategiamallin kolmen pääulottuvuuden kautta. Ne ovat: 1) ulkoinen ympäristö ja markkinat, 2) yrityksen rakenne ja organisaatio, 3) arvon luominen ja strategiavaihtoehdot. Näiden osa-alueiden ymmärtäminen on tärkeää strategiaprosessissa oleellisesti vaikuttavien avainmuuttujien huomioimiseksi. Lisäksi laaja ymmärrys on edellytys perehtymiselle yksityiskohtaisempiin asioihin, eli tämän tutkimuksen kohdalla tavoitteiden tehtäviin strategiaprosessissa. (2005, 48–49.) Tutkimuksen kannalta luku on tärkeä sen myös muodostaessa oleellisen osan tutkimuksen empiriaosion viitekehyksestä. Luotettavista kirjallisista lähteistä saadaan muodostettua vakaa näkemys internetliiketoiminnan kenttään. Tällaisen lähestymistavan etuna on, että varsinaisesti tutkimusta varten suoritettavissa haastatteluissa voidaan keskittyä, tutkimuskysymyksen kannalta oleellisempaan, strategiaprosesseihin.

6.1 Ulkoinen ympäristö ja markkinat

Eri tutkijat ovat jaotelleet ympäristöä hieman toisistaan poikkeavasti. Yleensä on kuitenkin löydettävissä jonkinlainen jako makroympäristöön sekä suppeampaan ympäristöön, jota tässä tutkimuksessa nimitetään kilpailuympäristöksi (Afuah & Tucci 2003, 187–199; Chaffey 2004, 32–33, 135; Jelassi & Enders 2005, 61–73). Tutkimuksen kannalta perehtyminen internetin vaikutuksiin yrityksen ympäristössä on tärkeää, sen vaikuttaessa olennaisesti strategianprosessiin (Chaffey 2004, 32).

6.1.1 Internet ja makroympäristö

Makroympäristö ottaa laajan perspektiivin yrityksen strategiaan ja suorituskykyyn vaikuttaviin tekijöihin. Karrikoidusti kyse on siitä, etteivät yritykset suinkaan toimi erillisessä tyhjiössä. Ympäristö vaikuttaa sekä yksittäisiin yrityksiin että kokonaiseen toimialoihin luoden niin uhkia kuin mahdollisuuksia (Afuah & Tucci 2003, 195–196; Jelassi & Enders 2005, 62). Esimerkiksi poliittisen- ja laillisen ympäristön muodostamat tekijät, kuten verotus tai lainsäädäntö, vaikuttavat yrityksiin laajasti niiden eri organisaatiotasolla. Taloudellisessa ympäristössä, sekä paikallisella että globaalillakin tasolla, oleellisia taas ovat erilaiset kurssivaihtelut ja taloudellinen kehitys yleensä. Elementit väestön demografisesta jakautumisesta sen varallisuuteen kuuluvat puolestaan sosiaaliseen ympäristöön. Se kuvastaa ihmisten liikkuvuutta, suhtautumista työhön ja vapaa-aikaan sekä heidän eettisiä vaikuttimiaan. Luonnollisesti myös teknologinen ympäristö näyttelee merkittävää roolia internetliiketoiminnan kontekstissa. (Afuah & Tucci 2003 195–199; Chaffey 2004, 136–174; Jelassi & Enders 2005, 62–64.) Alla olevaan taulukkoon 7 on kiteytetty internetin vaikutus näissä erilaisissa ympäristöissä.

Taulukossa lueteltujen lisäksi löytyy makroympäristöstä muitakin internetliiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Aihetta olisikin mahdollista tarkastella merkittävästi lähemmin. Tämän tutkimuksen kannalta se ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista. Tältä osin riittää käsitys siitä, että internetin ja yritysten kilpailuympäristön ulkopuolelta löytyy pitkät ja voimakkaat lonkerot omaava maailma. Internetyritysten on menestyäkseen kattavasti huomioitava vallitsevat olosuhteet liiketoimintastrategiaansa. (Jelassi & Enders 2005, 64.)

TAULUKKO 7 Internetin ja makroympäristöjen suhteissa vaikuttavat tärkeimmät tekijät

<i>Ympäristö</i>	<i>Internet</i>
Poliittinen ja Laillinen	Yritysten toiminnan vaikutuksia voi olla vaikeaa kohdistaa yksittäisen valtion sisäpuolelle → <ul style="list-style-type: none"> • Julkinen hallinto: verotuksen kohdistamisen vaikeus • Yritykset: <ul style="list-style-type: none"> ○ lainsäädännön eroavaisuus ja ristiriitaisuus valtioiden välillä ○ poliittisista päämääristä johtuvat rajoitukset (esim. Kiina)
Taloudellinen	<ul style="list-style-type: none"> • Talouden tila määrittelee internetkaupankäynnin potentiaalin eri maissa • Aloittelevilla internetyrityksillä suuri tarve ulkoiselle rahoitukselle
Teknologinen	<ul style="list-style-type: none"> • Yritykset tähtäävät aluksi teknologisesti kehittyneimmille markkinoille • On vaikea arvioida, mitkä innovaatiot voivat tuoda yritykselle kilpailuetua
Sosiaalinen	<ul style="list-style-type: none"> • Sosiaaliset tekijät ovat monen internetsovelluksen ilmaantumisen takana • Kuluttajien käyttötottumukset vaikuttavat internetliiketoimien suosioon

(Afuah & Tucci 2003, 195–199; Chaffey 2004, 136, 156–175; Jelassi & Enders 2005, 62–64)

6.1.2 Internet ja kilpailuympäristö

Perinteisen- tai internetin myötä syntyneen toimialan rakenteelliseen houkuttelevuuteen vaikuttaa viisi kilpailuvoimaa. Näitä kilpailuvoimia ovat: toimialan sisäinen kilpailu, korvaavien tuotteiden uhka, alalle tulon esteet, hankkijoiden neuvotteluvoima ja ostajien neuvotteluvoima (Porter 1985, 16–17; Teece, Pisano, & Shuen 1997; Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 187–189; Chaffey 2004, 135; Jelassi & Enders 2005, 64–73).

Alalle tulon uhka kertoo, kuinka helposti toimialalle tulee uusia kilpailevia yrityksiä. Nämä vievät markkinaosuutta vakiintuneilta yrityksiltä ja vähentävät kannattavuutta alentuneina hintoina. (Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 187–193; Jelassi & Enders 2005, 66–68.) Internet on pääasiassa laskenut alalle tulon esteitä (Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 191; Jelassi & Enders 2005, 66–68). Se johtuu muun muassa internetin luomista uusista tavoista myyvän- ja ostavan osapuolen kohdata. Voimakkaimmin tulokkaiden uhka onkin kasvanut aloilla, joilla esteiden perusteena on aikaisemmin ollut tehokkaasti toimiva välitys (Afuah & Tucci 2003, 191). Erityisesti tämä korostuu digitaalisten tuotteiden kohdalla, jotka kyetään internetin välityksellä toimittamaan suoraan asiakkaalle (Jelassi & Enders 2005, 67). Lisäksi tarjolla olevien tuotteiden on väitetty samankaltaistuneen, josta seurauksena on muun muassa ollut yrityksille epäedullisen hintakilpailun voimistuminen. (Porter 2001.)

Toisaalta internetillä väitetään olevan, vaihtokustannusten ja verkostovaikutusten *lock-in*-efektin aikaansaamina, myös esteitä korottavia vaikutuksia (Jelassi & Enders 2005, 67–68).

Kyseistä näkemystä on kuitenkin kritisoitu (Shapiro & Varian 1999, 149–152; Porter 2001). Sen sijaan ainakin brändin luominen ja brändiuskollisuuden aikaansaaminen ovat osoittautuneet internetyrityksille hankalaksi. Perinteisten toimialojen brändejä vastaan kilpailu voikin olla vaikeaa (Porter 2001; Jelassi & Enders 2005, 67–68), mutta myös vakiintuneelle yritykselle voi joskus olla tarpeen luoda täysin uusi digitaalinen brändi uudenlaiseen internetympäristöön (Chaffey 2004, 358). Ehkäpä internetiin perustuvilla toimialoilla uusillakin yrityksillä on paremmat mahdollisuudet oman houkuttelevan brändinsä luomiseen, kun kilpailijat ovat lähempänä samaa lähtöviivaa.

Paineen määrä korvaavilta tuotteilta riippuu toimialan tuotteiden kanssa olennaisesti samanlaista tarkoitusta palvelevien tuotteiden saatavuudesta (Afuah & Tucci 2003, 191; Jelassi & Enders 68). Informaation ylivertaisena jakelukanavana ja näin lisätessään asiakkaiden tietoisuutta korvaavista tuotteista on internet samalla kasvattanut niiden aiheuttamaa painetta. Siten luodut voitot vähentyvät korvaavien tuotteiden asettaessa hintakaton toimialan tuotteille. Lisäksi on syntynyt kokonaan uusia korvikkeita internetin mahdollistaessa uudenlaisia tapoja kysynnän ja suorittavien toimintojen kohdata. (Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 191; Jelassi & Enders 2005, 68.)

Ostajien ja tavarantoimittajien neuvotteluvoima ovat saman asian kaksi puolta. Internet saa aikaan ostajien suuren keskittymisen, mikä antaa heille paremman ostovoiman. Tavarantoimittajat puolestaan ovat voimakkaasti hajallaan ja niiden on vaikeaa saada aikaiseksi yhteishinnoittelua (Jelassi & Enders 2005, 69–70), mikä olisikin Suomen lainsäädännön mukaan laitonta (laki24fi). Internetin ominaisuudet ovatkin selkeästi ostajalle eduksi. Heidän on helppo vertailla tuotteita, hintoja ja tuottajia, jolloin parhaimman mahdollisen vaihtoehdon löytäminen käy nopeammaksi ja halvemmaksi (Afuah & Tucci 2003, 190; Jelassi & Enders 2005, 69). Lisäksi, internetin tultua kypsemmäksi ja ihmisten totuttua sen käyttöön, ovat vaihtokustannukset tulleet pienemmiksi. Niinpä ostajien on helpompi vaihtaa tavarantoimittajaa. (Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 190; Jelassi & Enders 2005, 69.)

Viiden kilpailuvoiman näkökulma voi vaikuttaa liian staattiselta yritysmaailmassa, jossa toimialat ovat alituisen muutoksen kourissa (Jelassi & Enders 2005, 69). Toisaalta kilpailuvoimia tarkastelemalla on helpommin ja yksityiskohtaisemmin ymmärrettävissä syyt jatkuvalla muutokselle. Jokainen näkökulmista nimittäin kertoo omaa kieltään siitä, miten

internet saattaa yritykset syvemmälle koko ajan myllertävän kilpailun kurimukseen. Tätä näkökantaa tukevat Jelassi ja Enders (2005, 69) todetessaan viiden voiman mallin auttavan määrittelemään kilpailu- ja toimialaolosuhteet, jotka ovat aiheina muutokselle. Porterin (2001) mukaan kilpailuvoimien analysoiminen myös selventää toimialan perimmäistä houkuttelevuutta paljastaen sen taustalla olevat tuottavuuteen vaikuttavat tekijät. Analysointi myös antaa näkemyksen kannattavuuden kehittymisestä tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen kannalta viiden kilpailuvoiman näkökulma joka tapauksessa tarjoaa hyvät edellytykset tarkastella järkevällä tavalla internetin vaikutusta yritysten toimintaan kilpailuympäristöissään. Sen sijaan, että asiaa tarkasteltaisiin yhtenä kimppuna, antaa malli selkeästi eroteltavat osatekijät, joihin perustuen internetin vaikutusta markkinoilla voidaan läheisemmin tarkastella ja analysoida. Kiteytettynä voi internetin todeta merkinneen monille tuotteille koventunutta kilpailua. Asiakkaille on aikaisempaa paremmin saatavilla tietoa vastaavista ja korvaavista tuotteista. Jopa koko ostoprosessi voidaan suorittaa internetissä, joten asiakkaat voivat entistä helpommin "äänestää jaloillaan". Kilpailijoita on yhä enemmän ja ne tulevat maantieteellisesti entistä laajemmalla alueelta. Toisaalta myös yrityksille avautuvat markkinat ovat internetin myötä kasvaneet merkittävästi. Kun lisäksi huomioidaan tuotteiden samankaltaistuminen, on internetin seurauksena monilla toimialoilla ollut, yrityksille vahingollinen, kova hintakilpailu. (vrt. Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 124–126, 190–191; Jelassi & Enders 2005, 65.)

6.2 Yrityksen rakenne ja organisoituminen

Voimakkaan kilpailun ympäristöön soveltuvat organisatoriset muodot ovat jo pidemmän aikaa kiinnostaneet tutkijoita. Kuten niin moneen muuhunkin asiaan, on internetillä ollut kattavia vaikutuksia, myös perinteisillä aloilla, yritysten muotoon ja sisäisiin rakenteisiin. (Brews & Tucci, 2004.) Seuraavaksi käydäänkin lyhyesti läpi internetliiketoimintaan sopivien organisaatiomuotojen ominaisuuksia sekä perehdytään internetyritysten toimintaan vaikuttavaan verkostoitumiseen.

6.2.1 Yritysten rakenne ja organisoituminen internetliiketoiminnassa

Yrityksille tärkeitä tekijöitä, ja joskus jopa kilpailuedun lähteitä, ovat organisaation rakenne sekä vallitseva kulttuuri (Porter 1985, 40; Afuah & Tucci 2003, 153). Dynaamiseen internetliiketoiminnan ympäristöön sopii kulttuurinen orientoitumistapa, jossa painottuu ulospäinsuuntautuneisuus (Boddy et al. 2001 ks. Chaffey 2004, 451). Ulkoinen ympäristö ja asiakkaiden tarpeet ovat tällöin toiminnan kannalta erityisen oleellisia. Vaikka tällainen suhtautumistapa olisikin yrityksessä kunnossa, vaikuttaa kulttuuriseen orientoitumistapaan käytännössä myös organisaation koko ja ikä. Aloittelevissa, pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä, organisaatio on rakenteeltaan matala ja joustava. Ongelmia esiintyy esimerkiksi asiakaspalvelun tehokkuudessa, mutta toisaalta matalan rakenteen ansiosta kommunikointi toimii paremmin, prosessorientoituneisuus on helpommin saavutettavissa ja byrokratian osuus johtamisessa vähenee. Vakiintuneemmat, keskisuuret- ja suuret yritykset, ovat sen sijaan enemmän myyntiohjautuneita ja järjestäytyneempiä, jolloin kohtaamiset ulkoisen ympäristön kanssa ovat hyvin rakentuneita. Hierarkkinen rakenne voi kuitenkin hidastaa päätöksentekoa ja implementointia, tehdä henkilökunnasta muutokselle vastahakoista sekä vähentää luovuutta. (Brews & Tucci, 2004; Chaffey 2004, 445, 461–462, internetsivusto.) Internet on myös vaikuttanut organisaatioiden toimintoihin yleisemmin. Oheiseen taulukkoon 8 on listattu näistä vaikutuksista tärkeimmät.

TAULUKKO 8 Internetin vaikutukset organisaatioiden toimintaan

<i>Internetin vaikutus</i>	<i>Seuraukset organisaatioiden toimintaan</i>	<i>Lähteet</i>
Yhdenmukaistaa informaatiota ja helpottaa kommunikaatiota	<ul style="list-style-type: none"> • Parantaa yritysten sisäistä ja ulkoista koordinaatiota • Aikaisempaan verrattuna tieto kulkee nopeammin myös alhaalta ylös → mm. nopea markkinasignaaleihin vastaaminen 	Amit & Zott, 2001 Afuah & Tucci, 2003, 67 Brews & Tucci, 2004 Chaffey, 2004, 255
Muuttaa jakelukanavien rakenteita	<ul style="list-style-type: none"> • Välittäjien tarve arvoketjussa vähenee valmistajien voidessa itse helposti toimittaa tuotteen asiakkaille. 	Afuah & Tucci 2003, 190 Chaffey, 2004 34-41

6.2.2 Strategiset verkostot

Brews ja Tucci (2004) totesivat tutkimuksessaan internetin lisänneen yrityksissä ulkoista kumppanuutta. Heidän mukaansa tuotantoa organisoivatkin yhä enemmän markkinat yksittäisten yritysten sijasta. Vastaavan käsityksen tuovat esille myös Prahalad ja

Ramaswamy (2004). Edelleen Brews ja Tucci (2004) huomasivat, että internetin mukanaolo yhdistyy yritysten liiketoiminnassa toimintojen laajuuden kaventumiseen sekä keskittymisen ja erikoistumisen syvenemiseen. Toisin sanoen internet itsessään ei välttämättä aja yritystä erikoistuneempaan toimintaan vaan kehityssuunnan taustalla on myös ainakin verkostoituminen (Kogut 2000). Joka tapauksessa edellä mainittujen ilmiöiden esiintyminen ja internetin käyttö korreloivat keskenään.

Strategisessa verkostoitumisessa on kyseessä siteet yrityksen ja sen erilaisten, arvoketjuun vaikuttavien, kumppaneiden välillä (Kogut 2000; Amit & Zott 2001). Nämä siteet ovat tärkeitä verkostossa mukana oleville (Amit & Zott 2001; Chaffey 2004, 259), koska yritysten välisten yhteistoiminnallisten järjestelyjen ainutlaatuiset yhdistelmät voivat luoda arvoa ja kestäväää kilpailuetua (Doz & Hamel 1998, 33–38; Dyer & Singh 1998). Verkostonäkökulma on oleellinen internetliiketoiminnassa mukana oleville yrityksille. Verkosto tarjoaa yksittäiselle yritykselle vaivattoman pääsyn toimintaa täydentäviin tekijöihin (Dyer, Kale & Singh 2000). Virtuaalisilla markkinoilla tämä ominaisuus edelleen voimistuu samalla, kun mahdollisuudet eri yhteistoimintatapoihin vahvistuvat entisestään (Amit & Zott 2001). Verkostojen hyödyiksi lasketaan muun muassa niiden mukanaan tuoma lyhyempi aika markkinoille (Kogut 2000), kohentunut transaktiotehokkuus, vähentyneet informaation epäsymmetrisyydet sekä parantunut koordinaatio verkostossa olevien yritysten välillä (Gulati, Nohria & Zaheer 2000; Kogut 2000). (Amit & Zott 2001; Chaffey 2004, 259–262.) Näiden lisäksi internet itsessään tarjoaa strategisten verkostojen, samoin kuin yksittäisten yritysten, markkina-alueille suuremman maantieteellisen kattavuuden (Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 134, 190–191; Jelassi & Enders 2005, 65). Verkostot voivat niin ikään saavuttaa aiempaa suuremman koon (Afuah & Tucci 2003, 134; Chaffey 2004, 259–262).

Kasvava, jopa ydintoimintoihin ulottuva, yhteistoiminta vie yrityksiä kohti virtuaalisia organisaatioita, joissa sivuutetaan perinteiset yritysten ja toimialojen väliset rajat (Sampler 1998; Amit & Zott 2001; Chaffey 2004, 262–263). Liiketoimintaprosessiin voikin osallistua eri toimialojen yrityksiä, jopa ilman tietämystä loppuasiakkaasta. Internet on muokannut markkinoiden ominaisuuksia ja laskenut informaatioprosessin kustannuksia. Sen myötä ovat perustavaa laatua olevat muutokset olleet mahdollisia sekä yritysten tavoissa operoida että taloudellisen vaihdannan rakentumisessa ja siinä, miten arvoa ylipäättään luodaan. (Amit & Zott 2001.)

6.3 Internetin vaikutus arvon luomiseen

Porter (2001) on todennut, että paras tapa ymmärtää internetin vaikutusta yritystoimintaan on tarkastella asiaa arvoketjun kautta. Aihetta onkin tutkittu muihin internetliiketoiminnan osa-alueisiin verrattuna runsaasti. Mielenkiinto on ymmärrettävää aihealueen osuessa liiketoiminnan ytimeen. Itse asiassa strategian laatiminenkin pyörii perusajatukseltaan arvon luomisen ympärillä (Amit & Zott 2001; Han & Han 2001; Afuah & Tucci 2003, 121; Jelassi & Enders 2005, 96–100).

6.3.1 Arvon luomisen perusteet

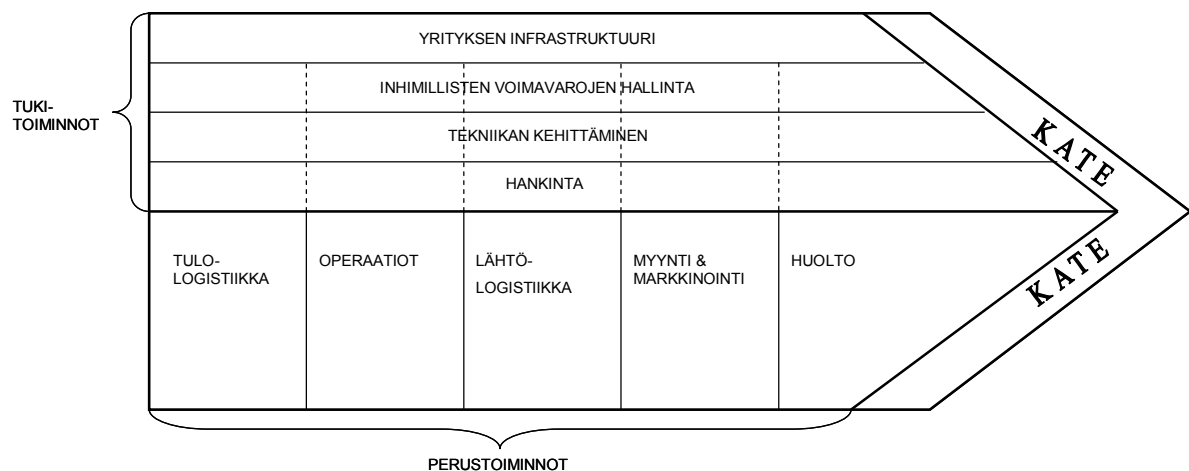
Luotu arvo on ero kuluttajan tuotteen käytöstä saaman hyödyn ja tuotteen aiheuttamien kulujen välillä. Kuluttajan hyöty koostuu kaikista niistä ominaisuuksista, joita yksittäinen kuluttaja arvostaa. (Jelassi & Enders 2005, 96–98.) Tuotettua arvoa voidaan mitata sillä, kuinka paljon asiakkaat ovat siitä valmiita maksamaan (Porter 1985, 15; Han & Han 2001). Toiminta on yleensä tuottavaa sen tuoman arvon ylittäessä arvon tuottamiseen vaadittujen toimintojen kustannukset (Porter 2001).

Liiketoiminta on oikeastaan prosessi, jossa eri toimintojen kautta arvoa luodaan. Prosessia kutsutaan yleisesti arvoketjuksi. (Porter 1985, 54; Amit & Zott, 2001.) Tyypillisesti se ensisijaisesti koostuu perustoiminnoista, joita ovat avustamassa erilaiset tukitoiminnot. (Porter 1985, 55; Afuah & Tucci 2003, 122). Arvoketjussa arvoa voidaan luoda differoimalla, eli tuottamalla erottuvaa arvoa asiakkaalle, ja kustannuksia hallitsemalla (Porter 1985, 124–127; Amit & Zott 2001; Afuah & Tucci 2003, 123). Oheisessa kuvassa 9, on Porterin (1985, 55) esittämä arvoketjun malli yksinkertaisuudessaan. Siinä näkyvät ne toiminnot, joiden kautta kulkemalla arvoa saadaan luotua. Yksittäinen yritys on yleensä osa laajempaa joukkoa, jossa jokaisella yrityksellä on oma arvoketjunsä. Yhdessä niistä muodostuu arvojen järjestelmä. Hankkijoilla on omat arvoketjunsä, samoin kuin asiakkailla. Useat hyödykkeet kulkevat myös jakelukanavien arvoketjun läpi ennen päätymistään loppukäyttäjille.

Kuvattu malli sopii erityisesti massatuotantoon. Palveluiden tuottajat sen sijaan pyrkivät työskentelemään reaaliaikaisesti saadakseen aikaan uusia ratkaisuja ja siten erityisesti

muokattua, eli kustomoitua, arvoa asiakkaalleen. Arvoa voidaan lisäksi luoda myös verkostossa. Tällöin on olemassa välittäjänä toimiva yritys, joka keskittyy asiakkaiden ja toimittajien muodostaman verkoston rakentamiseen. Tulosta syntyy ostajien ja myyjien saadessa välittämisestä arvoa ja kokevat siten verkoston osana olemisen hyödylliseksi. (Stabell & Fjeldstad 1998; Afuah & Tucci 2003, 127–128, 132–135, 138.) Erilaisista lähtökohdista ja ominaisuuksista huolimatta palveluiden tuottajien ja verkostojen arvon luomisessa on myös runsaasti samoja elementtejä kuin yksinkertaisessa arvoketjun mallissa.

KUVA 9 Arvoketju (Porter 1985, 55)



6.3.2 Internet mukana arvon luomisessa

Kattavan maantieteellisen ulottuvuutensa myötä internet tarjoaa yrityksille monia uusia mahdollisuuksia arvon luomiselle. Suuret markkinat ja asiakaspohja, yhdessä parantuneen tietotekniikan kanssa, ovat mahdollistaneet aikaisempaa suurempien operaatioiden suorittamisen. (Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 124–131, 190–191; Jelassi & Enders 2005, 65.) Samoin sisään otettavien panoksien valikoima on laajentunut, joten yrityksille halvimmat ja sopivimmat vaihtoehdot ovat helposti valittavissa. Lisäksi valmistus ja tuotteiden testaus on paremmin jaettavissa eri kohteisiin. Erityisesti nämä vaikutukset näkyvät ohjelmistojen ja muiden digitaalisten hyödykkeiden tuotannossa. (Afuah & Tucci 2003, 124–131.)

Internetin ominaisuus informaation verrattomana välittäjänä on vaikuttanut suuresti arvon muodostamiseen. Yksi huomattavimmista eduista on transaktioista aiheutuvien kustannusten vähentyminen (Han & Han 2001; Afuah & Tucci 2003, 124–131). Esimerkiksi jakeluketjut ovat merkittävästi tehostuneet välikäsien tarpeen vähennyttyä ja digitaalisessa muodossa olevan sisällön eteenpäin toimittaminen on nopeutunut internetin myötä lähes välittömäksi (Amit & Zott 2001; Afuah & Tucci 2003, 124–131; Chaffey 2004, 34–41). Lisäksi informaation nopean liikkuvuuden ja paremman saatavuuden myötä yrityksille on tullut säästöjä muun muassa valvonta- (Brews & Tucci, 2004) ja matkakustannusten pienennettyä sekä asiakkaiden ja hankkijoiden etsimiseen käytetyn ajan vähennyttyä (Lucking-Reiley & Spulber 2001; Han & Han 2001; Brews & Tucci, 2004).

Internetliiketoiminta luo myös uudenlaisia tapoja ostajien ja myyjien kohdata eri foorumeilla. Erityisesti virtuaalisten markkinoiden ainutlaatuiset ominaispiirteet saavat mahdollisuudet uusien liiketoimintatapojen luomiseen näyttämään loputtomilta. Tilaisuudet arvon luomiseen voivat syntyä erityisesti informaatiota, mutta myös uusia fyysisiä tuotteita tai palveluita, koskevien yhdistelmien sekä innovatiivisten transaktioasetelmien kautta. (Amit & Zott 2001; Jelassi & Enders 2005, 111–116.) Ensinnäkin sopivien kumppaneiden valikoima sekä yhteistoiminnan tavat näiden kanssa paranevat huomattavasti. Toinen, ehkä vielä tärkeämpi ominaisuus on, että internetyritykset voivat tunnistaa ja liittää uusia täydentäviä tuotteita tai palveluita uusin tavoin omiin tarjontakimppuihinsa. Täydentävät tuotteet, eli komplementit, perustuvat ajatukseen, että kimppu tiettyjä tuotteita antaa enemmän arvoa kuin samat tuotteet erillään (Brandenburger & Nalebuff 1996 ks. Amit & Zott 2001). Komplementtien merkitys korostuu erityisesti verkostoissa toimiville yrityksille (Gulati 1999). Internetliiketoiminnassa tietä komplementtien hyväksikäytölle tasoittaa informaatioteknologian mahdollistama tehokkuus. Erillään olevien yritysten resurssit ja voimavarat on nimittäin helpompi punoa yhteen. Tämä on myös taloudellisesti pakottavaa, kun transaktiokustannukset, ja siten opportunismin uhka, käyvät mataliksi. (Amit & Zott 2001.) Näin arvon luomisen näkökulma osittain selittää vahvaa liiketoiminnan verkostoitumista.

Tässä yhteydessä on lyhyesti käsiteltävä myös arvon luomiseen liittyvää *lock-in*-ilmiötä, eli asiakkaiden sitouttamista. Sitoutuminen ja siten asiakkaiden uusiutuvat vierailut verkkosivuilla ovat internetliiketoiminnassa oleellisia. Uskollisten käyttäjien säännölliset käynnit lopulta määrittelevät verkkosivujen arvon. (Rose, Khoo & Straub 1999.)

Sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavat ennen kaikkea kilpailijan puolelle siirtymisestä aiheutuvat rahalliset kustannukset, aikahukka tai muuhun vaivannäköön liittyvät kustannukset (Shapiro & Varian 1999, 46–47, 131–133; Amit & Zott 2001; Afuah & Tucci 2003, 60; Jelassi & Enders 2005, 142–144). Näitä kustannuksia, ja siten myös sitoutumista, internet näyttää lähinnä vähentävän (Porter 2001; Jelassi & Enders 2005; 142–143).

Sitoutumista voidaan kuitenkin yrittää kasvattaa. Vahvistavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi personalisointi, komplementit, internetliiketoiminnassa vaikeasti luotava brändi tai asiakkaan kokema yhteenkuuluvuus johonkin tiettyyn yhteisöön (vrt. Han & Hans 2001; Amit & Zott 2001; Afuah & Tucci 2003, 60; Jelassi & Enders 2005, 143). Oleellinen sitoutumista lisäävä tekijä voi olla myös verkostovaikutus. Sen kautta asiakas hyötyy sitä enemmän, mitä useampi käyttäjä samalla tai vastaavalla tuotteella on (Katz & Shapiro 1985; Shapiro & Varian 1999, 183–184; Amit & Zott 2001; Afuah & Tucci 2003, 60; Eisenmann 2006). Tämä ilmenee monissa internetyhteisöissä. Esimerkiksi YouTube-sivustoilla kävijöiden on mielekkäämpi vieraila kyseisillä sivuilla, mitä useampi sinne käy lisäämässä omia videopätkiään. Toisaalta omien videoiden lataaminen sivuille tuntuu sitä palkitsevammalta, mitä useampi niitä todennäköisesti katselee. Verkostovaikutuksen ohella suuren asiakaspohjan uskotaan myös saavan aikaan laajemman komplementtien tuotteiden valikoiman, jonka seurauksena on laajempi kokonaisvalikoima (Katz & Shapiro 1985; Amit & Zott 2001; Eisenmann 2006). Toiminnalliselta kannalta asiakkaiden ja myyjien suuri määrä puolestaan parantaa mahdollisuuksia sopivimman yhteistyökumppanin löytämiseksi (Katz & Shapiro 1985; Eisenmann 2006). Kiteytetysti voidaan internetin todeta monipuolisesti tehostaneen arvoketjujen toimintoja (Chaffey 2004, 255).

6.3.3 Internetin tuoma arvo asiakkaalle

Internetin välityksellä myynnin ja markkinoinnin toiminnot voivat olla käytännössä aiempaa paremmin suorassa yhteydessä loppukäyttäjiin. Seurauksena on molemminsuuntainen informaatiovirta, jossa yritykset saavat paremmin tietoa kuluttajien tarpeista (Ghosh 1998; Afuah & Tucci 2003, 124–126; Amit & Zott 2001) ja asiakkaat vastaavasti tuotteista ja palveluista. (Hoffman & Novak 1996; Liu & Arnett 2000; Afuah & Tucci 2003, 124–131, 190; Jelassi & Enders 2005, 69.) Eräiden tutkijoiden mielestä internetliiketoiminnassa menestymisen ehtona onkin keskittyminen ennen kaikkea asiakkaiden saamaan arvoon (Liu

& Arnett 2000; Han & Han 2001; Xue & Harker 2002). Se on kokonaisuutena jaettavissa kahteen osa-alueeseen, joihin kohdistuvat internetin vaikutukset esitetään tiivistetysti taulukossa 9.

TAULUKKO 9 Internetin vaikutukset asiakkaan saaman arvon kannalta

	Arvo	Internetin vaikutus
SISÄLTÖ	Laatu	<ul style="list-style-type: none"> • Informaation määrään ja sen saamiseen liittyvät palvelut ovat parantuneet • Sisältö täyttää paremmin asiakkaan tarpeet. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa kommunikoinnin myötä parantunut tietoisuus asiakkaiden toivomuksista sekä lisääntyneet mahdollisuudet kustomointiin.
	Määrä	<ul style="list-style-type: none"> • Tuonut merkittävästi uusia tuotteita ja palveluita (esim. virtuaaliyhteisöt) • Mahdollistanut uudenlaisten tuotekimppujen muodostumisen → komplementit lisäävät keskenään toistensa arvoa
	Hinta	<ul style="list-style-type: none"> • Lisännyt voimakkaasti yritysten välistä hintakilpailua → hinnat laskeneet • Arvoketjun toimintojen tehostuminen on laskenut hintoja (<i>Kyseenalaista, koska monet näin väittävistä tutkimuksista on tehty internetbuumin aikana, jolloin hintoja laskettiin myös keinotekoisesti.</i>)
KONTEKSTI	Laatu	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluissa korostuu käyttäjäystävällisyyden merkitys → <ul style="list-style-type: none"> ○ Parhaan mahdollisen kokemuksen tuottaminen asiakkaalle on oleellista voittoja maksimoitaessa → Internetsivustojen rakenteellinen laatu tärkeää
	Kustomointi	<p>Luonut merkittäviä mahdollisuuksia asiakkaan yksilölliseen kohtaamiseen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keinot kuluttajakohtauspinnan kustomointiin parantuneet • Hyödykkeiden personalisointi parantunut (Esimerkiksi asiakkaalle, hänen ja muiden samanmielisten, ostotottumuksien pohjalta pääteltyjen mieltymyksiä perusteella annettavat suositukset)
	Kustannukset	<ul style="list-style-type: none"> • Pääsääntöisesti vähentänyt transaktiokustannuksia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informaation suuri liikkuvuusaste → vähentää ajankäyttöä ○ Sujuvat kommunikointimahdollisuudet ja ponnistelujen pieneneminen → vähentää hankaluutta • Lisää joitakin kustannuksia (esimerkiksi kasvokkaisen vuorovaikutuksen puuttumisen aiheuttama epämuukavuus)

(Hoffman & Novak 1996; Ghosh 1998; Kim & Moon 1998; Keeney 1999; Nel, van Niekerk, Berthon & Davies 1999; Shapiro ja Varian 1999, 32–33, 53–54, 72–73; Amit & Zott 2001; Han & Han 2001; Liu ja Arnett 2000; Porter 2001; Kim et al. 2002; Afuah & Tucci 2003, 124–138; Chaffey 2004, 34–41; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Jelassi & Enders 2005, 69–73, 143)

Asiakkaalle tuotettu arvo voidaan siis jakaa sisällön- sekä kontekstin arvoon, jotka yhdessä muodostavat kokonaisarvon (Han & Han 2001). Käsitystä tukee myös Huizinghin (2000) tutkimus, vaikkakin se keskittyy ensisijaisesti internetsivustojen ominaisuuksiin eikä niinkään asiakkaan saaman arvoon. Käytännössä Hanin ja Hanin tarkoittama kokonaisarvo

viittaa siihen, että asiakas voi hyötyä paitsi lopputuloksesta myös transaktioprosessista. Sisällön arvo on tarjottu hyöty transaktion sisällöstä. Internetliiketoiminnassa tämä tarkoittaa pääasiassa tarjottavia tuotteita ja palveluita sekä niihin liittyvää informaatiota. Monien internetyritysten asiakkailleen tuottamat sisällöt ovat itse asiassa yhdistelmiä eri tekijöistä (Huizing 2000; Han & Han 2001). Kontekstin arvo puolestaan viittaa niihin täydentäviin hyötyihin, jotka saadaan toissijaisista transaktion toiminnoista ja ominaisuuksista. (Han & Han 2001.)

Käsittlemättä on vielä eräs perustavaa laatua oleva kysymys. Kuka omii internetin luoman taloudellisen arvon? Internet toki vähentää arvonluomisesta yrityksille aiheutuvia kustannuksia (esim. Han & Han 2001; Lucking-Reiley & Spulber 2001; Afuah & Tucci 2003, 124–126; Chaffey 2004, 34–41). Sen kautta on myös mahdollista luoda arvoa tehokkaammin ja jopa aivan uusin tavoin (esim. Amit & Zott 2001; Han & Han 2001; Jelassi & Enders 2005, 111). Arvon luominen ei kuitenkaan itsessään kerro siitä, kuinka arvo jakautuu kuluttajien ja tuottajien välillä. Tämä tapahtuu sen hinnan kautta, jonka yritys voi laskuttaa tarjoamastaan hyödykkeestä (Jelassi & Enders 2005, 100–102). Juuri hinnoittelussa yritykset ovatkin monessa tapauksessa epäonnistuneet. Muutokset kilpailuympäristössä ovat ajaneet yritykset hintakilpailuun, jolloin luodusta arvosta hyötyykin viime kädessä ennen kaikkea asiakas. (Porter 2001.)

6.4 Strategiset vaihtoehdot

Samalla toimialalla on internetyritysten todettu yleensä häviävän perinteisille yrityksille. Syinä mainitaan internetteknologian kopioitavuus ja perinteisten yritysten parempi kyky hyödyntää komplementtien tekijöiden yhdistelyn tuottamaa lisäarvoa. (Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 97–98.) Yritys voi tavoitella markkinoilla koko asiakaskuntaa tai keskittyä pienempään segmenttiin (Jelassi & Enders 2005, 122). Asiakkaan saama arvo on joka tapauksessa liiketoiminnassa oleellinen strateginen lähtökohta, mikä korostaa strategian- ja arvon luomisen välistä sidettä (Han & Han 2001; Afuah & Tucci 2003, 121; Jelassi & Enders 2005, 96–100).

On eroteltavissa kaksi strategista vaihtoehtoa arvon luomiseen markkinoilla. Yrityksen on joko pyrittävä suoriutumaan toimitaan kilpailijoitaan paremmin tai jotenkin laitettava

kilpailu kokonaan uusiksi "*muuttamalla pelin sääntöjä*". Ensimmäinen vaihtoehto tarkoittaa käytännössä kustannusjohtajuuden-, differentiaation- tai näiden yhdistelmien strategiaa. (Jelassi ja Enders 2005, 122–126, 186–187.) Pystyessään luomaan arvoa ensisijaisesti alhaisilla kustannuksilla, on yrityksen tavoitteena luultavasti toimialan kustannusjohtajan asema. Kyetessään tarjoamaan asiakkailleen arvoa kilpailijoita paremmin, on tähtäimessä differentiointistrategia. (Shapiro & Varian 1999, 22–32; Afuah & Tucci 2003, 55–57; Jelassi & Enders 2005, 122–126, 186–187.)

Kustannusjohtajaksi toimialallaan haluavan yrityksen on haviteltava alhaisinta kustannusasemaa, mutta myös tarjottavan hyödyn on oltava kilpailijoihin verrattuna riittävä (Jelassi & Enders 2005, 123–124). Pyrkimyksistä huolimatta tuo asema on ollut internetliiketoiminnassa vaikea saavuttaa. Vaikka internetillä jo itsessään on huomattavasti erilaisia sekä yritysten että asiakkaiden kustannuksia laskevia vaikutuksia, ovat monet niiden saamiseksi vaadittavat ratkaisut internetliiketoiminnassa myös helposti kopioitavissa. (vrt. esim. Amit & Zott 2001; Lucking-Reiley & Spulber 2001; Han & Han 2001; Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 124–132; Brews & Tucci, 2004; Chaffey 2004, 34–41, 255.)

Eisenmann (2006) antaa internetliiketoiminnassa kustannusedun saamisen keinoksi kilpailijoita nopeamman asiakaspohjan hankkimisen. Kustannussäästöt selittyvät tällöin muun muassa suuren koon tarjoamilla mittakaavaeduilla sekä toimintokustannusten alentumisella (Jelassi & Enders 2005, 123). Laajan asiakaspohjan saavuttamisen yhteydessä on usein mainittu ensi-toimijan edut ja voittaja-vie-kaiken-markkinat. Edellinen perustuu käsitykselle, että ensimmäisten joukossa markkinoille tulevat yritykset saisivat kilpailuetua asiakaskunnan hankinnan ollessa halvempaa (Eisenmann 2006) ja asiakkaiden ollessa vaihtokustannuksien vuoksi myöhemminkin yritykseen sitoutuneita (Arthur 1996; Shapiro & Varian 1999, 131-133). Voittaja-vie-kaiken-markkinoilla, jollaisiksi monet internetmarkkinat mieltävät (Amit & Zott 2001; Porter 2001; Eisenmann 2006), yritys voi nauttia kysynnän aiheuttamasta kasvaneesta liikevaihdosta hallitessaan hyödykkeiden verkostovaikutuksen aikaansaavia oikeuksia (Katz & Shapiro 1985). Ensi-toimijan etu on liitettävissä läheisesti yhteen voittaja-vie-kaiken-markkinoiden kanssa (Shapiro ja Varian 1999, 168–169).

Näkemykset sekä ensi-toimijan eduista että voittaja-vie-kaiken-markkinoista perustuvat voimakkaasti asiakkaiden sitoutumiselle (Amit & Zott 2001; Eisenmann 2006). Perustuksia niiden alta murtaakin juuri internetliiketoiminnassa lopulta vaikeaksi osoittautunut

asiakkaiden sitouttaminen (Porter 2001; Jelassi & Enders 2005, 26–27). Ensi-toimijoiden on jopa arveltu olevan myöhemmin mukaan tuleviin nähden epäedullisessa asemassa. Ainakaan niiden ei uskota saavan aikaisista toimistaan mitään vastaavaa hyötyä. (Brews & Tucci 2004.) Kuten Eisenmann (2006) osuvasti huomauttaa, on eri tutkimusten ristiriitaisista antimista vaikea nähdä lopullista totuutta eikä hänen omakaan tutkimuksena antanut asiasta tilastollisesti merkittäviä tuloksia. Melko turvallisesti voi kuitenkin todeta, ettei mahdollinen ensi-toimijoiden etu internetin kohdalla perustu ainakaan teknologiasta johtuvien vaihtokustannusten aiheuttamaan sitoutumiseen (vrt. esim. Porter 2001; Jelassi & Enders 2005, 142–143).

Sitoutuminen onkin todennäköisemmin aikaansaataavissa verkostoitumisvaikutuksien kautta (vrt. Amit & Zott 2001; Afuah & Tucci 2003, 60). Vakuuttavasti tätä näkemystä tukevat myös Eisenmannin (2006) tutkimuksessaan saamat tulokset, mutta jokunen soraäänikin löytyy. Niiden mukaan internetbuumin myötä verkostovaikutuksen huomattiin olevan odotettua vaikeammin saavutettavissa ja onnistuessaankin joskus riittämätön (Porter, 2001; Jelassi & Enders, 2005, 145). Asiakaspohjan sitoutuminen verkostovaikutuksen johdosta voisi kuitenkin näkyä muun muassa virtuaalisissa yhteisöissä. Näihin virtuaalisten markkinoiden mahdollistamiin yhteisöihin osallistuvat sitoutuvat juuri kyseiseen internetliiketoimintaan (Hagel & Armstrong 1997 ks. Amit & Zott 2001). Tällaiset yhteisöt mahdollistavat toistuvan vuorovaikutuksen laajalla alalla eri aiheita ja luovat siten uskollisuutta kasvattaen samalla transaktioiden toistumistiheyttä ja edelleen liikevaihtoa (Amit & Zott 2001).

Strateginen asemointi differentiaatioedun kautta voidaan saavuttaa tuottamalla kilpailijoihin verrattuna enemmän hyötyä asiakkaalle. Differentiaation lähteenä voivat toimia esimerkiksi: tuotteen tai palvelun laatu, toimitusnopeus tai aineettomat lähteet kuten brändi ja maine. (Afuah & Tucci 2003, 55–57; Chaffey 2004, 228–231; Jelassi & Enders 2005, 124.) Internetin helpottaessa hallinnointia ja eri resurssien yhdistelyä se myös vaikeuttaa erottumista kilpailijoista, jotka helposti matkivat käytettyä internetteknologiaa. Se, kuinka differentioitua internetliiketoiminnassa ainutlaatuisella ja kopioimattomalla tavalla, on tuhannen taalan kysymys. Samoin kuin kustannusten kohdalla, internetteknologian helppo matkittavuus saa aikaan sen, että onnistuneiksi osoittautuneet hyödykkeet tai toimintamallit omaksutaan nopeasti myös kilpailijoiden toimesta. (Porter 2001; Jelassi & Enders 2005, 65–66.)

Potentiaalisia lähteitä toimivalle differentiaatiolle ja asiakkaiden sitouttamiselle voisivat tutkimuksessa käytettyjen lähteiden perusteella olla sekä verkostovaikutukset että personalisointi tai muu kustomointi. Verkostovaikutuksessa etuja on saatavilla muun muassa komplementtien mahdollistamien hyödykekimppujen kautta (Amit & Zott 2001; Afuah & Tucci 2003, 60; Eisenmann 2006). Personalisoinnin tai muun kustomoinnin kohdalla differentiaatioetuja puolestaan tuovat asiakkaan käyttötottumusten perusteella räätälöivät palvelut (Amit & Zott 2001; Han & Han 2001; Jelassi & Enders 2005, 143). Mikäli näillä keinoin saadaan asiakkaille tuotettua ainutlaatuista hyötyä, jonka matkiminen vaatisi suuria kustannuksia ilman varmaa vastiketta, voi yrityksellä olla mahdollisuus saada differentiaatioon perustuvaa kilpailuetua.

Kaikkiaan tämän luvun tarkoituksena on ollut selvittää internetin vaikutuksia liiketoimintaan. Internetliiketoiminnan kannalta on oleellista ymmärtää, että samalla, kun internetteknologia vaikuttaa voimakkaasti yritysten toimintaympäristöön, organisoitumiseen ja arvonmuodostumiseen, heijastuvat vaikutukset välittömästi tai välillisesti myös yritysten strategioihin. Nämä strategiat joutuvat jatkuvasti eri markkinatekijöiden, arvon luomisen uusien tapojen sekä ylipäättään dynaamisen ja nopeasti muuttuvan ympäristön haastamiksi. Niinpä yrityksissä joutuu koetukselle myös strategiaprosessi. Seuraavaksi perehdytäänkin, miten kaksi tutkimuskohteena olevaa internetyritystä ovat pyrkineet sopeuttamaan strategiaprosessinsa vastaamaan niihin kohdistuviin haasteisiin. Asian tarkastelu on olennaisen tärkeää, jotta myös tutkimuksen toinen tehtävä saataisiin suoritettua. Tehtävänähän on tutkia ja tulkita, kuinka internetliiketoiminnan konteksti vaikuttaa tavoitteiden tehtäviin kahden kohteena olevan internetyrityksen strategiaprosesseissa.

7 KOHDEYRITYS YANKEE

Tutkimuksessa ensin käsiteltävänä kohdeyrityksenä, koodinimeltään Yankee, on eräs tunnetuimmista globaaleista internetbrändeistä ja internetin vierailuimmista sivustoista. Sen liiketoiminta koostuu erilaisten palvelujen tuottamisesta internetissä. Yankee on valikoitunut tutkimukseen mukaan sen täyttäessä erinomaisesti kohdeyritykselle asetetut vaatimukset. Se on organisaatioltaan riittävän suuri, jotta sillä on erotettavissa oleva strategiaprosessi. Tämä puolestaan on edellytys tavoitteiden tehtävien mielekkäälle tutkimiselle tutkimuskysymyksen mukaisesti. Yrityksessä lisäksi toteutuu puhtaimmillaan internetin konteksti liiketoiminnassa. Tässä luvussa esitellään lyhyesti Yankee liiketoimintaa sekä historiaa ja käydään läpi sen strategiaprocessia. Liiketoimintaa ja historiaa käsiteltäessä on lähteenä käytetty ensisijaisesti yrityksen vuosikertomusta vuodelta 2005. Lisäksi lähteinä ovat olleet Yankee strategiaa sivuavat lehdistötiedotteet. Yrityksen strategiaprocessin selvittämiseksi haastateltiin kahta strategiaprocesseissa vahvasti mukana olevaa johtajaa, joiden profiilit on kuvattu luvussa 2.5.2. Tavoitteiden tehtäviin paneudutaan tarkemmin luvussa 9, jossa strategiaprocessia ja tavoitteita tarkastellaan yhdessä toisesta kohdeyrityksestä saadun aineiston kanssa.

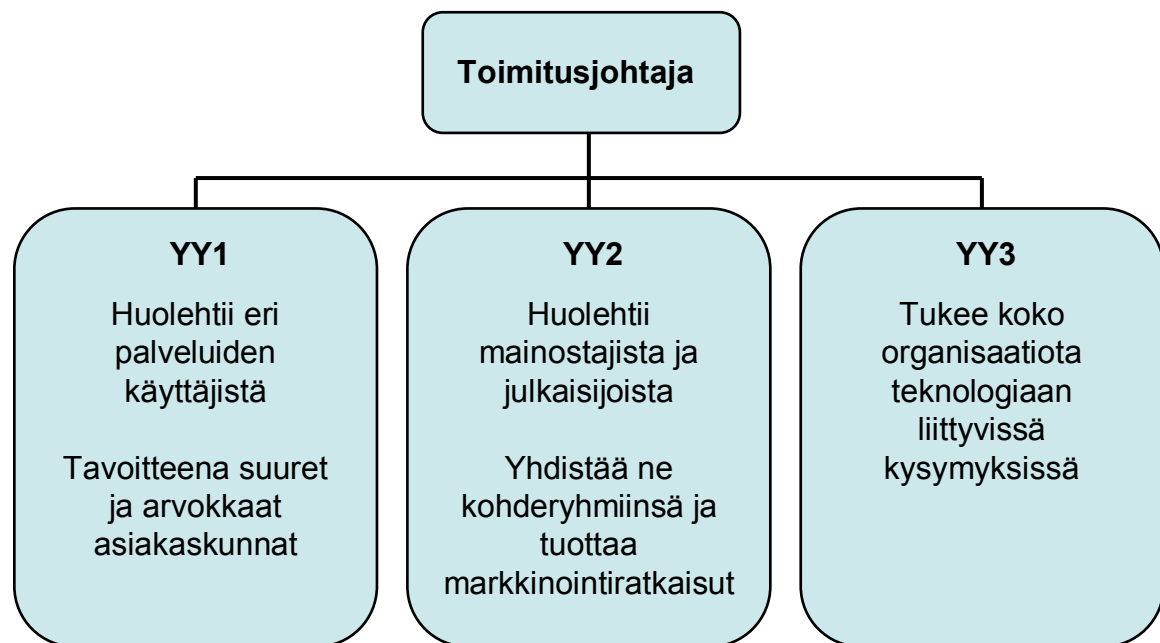
7.1 Organisaatio, Liiketoiminta ja Strategia

Yankee on nuori, vasta 1990-luvulla perustettu, yhtiö. Silti se on nopeasti kasvanut globaaliksi yritykseksi, jolla on toimistoja eri puolilla maailmaa. Globaalia käyttäjäpohjaa on aiemmin rakennettu keskittymällä internetpalvelutarjonnassa spesifeihin maantieteellisiin alueisiin niin valtioiden sisällä kuin kansainvälisemminkin. (Yankee 2005 Annual Report.) Viimeaikoina on kuitenkin alettu painottamaan vielä enemmän asiakaslähtöisyyttä, mikä näkyy myös yrityksen organisaatorakenteessa (Yankee Press release 2006).

Organisaatio- ja johtamisrakenteita muutettiin, jotta operaatiot olisivat paremmin saatavissa linjaan yrityksen avainasiakassegmenttien kanssa. Näin halutaan vastata internetin tuomiin uusiin mahdollisuuksiin ja tarjoamaan aktiivisemmin mahdollisimman paljon arvoa nimenomaan avainasiakkaille: käyttäjäkunnalle, mainostajille ja julkaisijoille. Vankan teknologiapuolen tukemana, asiakaskeskittyneen organisaation uskotaan vauhdittavan

parhaiden mahdollisten kokemusten kehittymistä arvokkaimmille yleisösegmenteille. Vastavuoroisesti kohderyhmien parantuneiden käsitysten odotetaan ajavan kasvua ja kannattavuutta luoden siten kehittyneen mainonnan verkoston, jossa kysyntä ja tarjonta kohtaavat. Lisäksi uuden organisaatorakenteen nähdään parantavan vastuun kohdistamista, vähentävän pullonkauloja sekä nopeuttavan päätöstentekoa. (Yankee Press release 2006.) Yankeen organisaatorakennetta on havainnollistettu kuvassa 10.

KUVA 10 Yankeen organisaatorakenne tässä tutkimuksessa viitatulta osalta



Kiteytetysti organisaatio rakentuu eri vastuualueet hoitavista ryhmistä, jotka kaikki luonnollisesti toimivat toimitusjohtajan alaisuudessa. YY1-ryhmä huolehtii eri palveluiden käyttäjistä. Sen tarkoituksena on rakentaa mahdollisimman suuri ja arvokas asiakaskunta sekä hyvin toimivat suhdejärjestelmät niin Yankeen verkoston sisä- kuin ulkopuolellekin. Toinen ryhmä, YY2, puolestaan huolehtii mainostajista ja julkaisijoista, jotka käytännössä tuovat suurimman osan yrityksen liikevaihdosta. Ryhmä vastaa siitä, että mainostajat saadaan yhdistettyä asiakaskohderyhmiinsä eri puolilla internetiä ja, että heillä on käytössään laaja valikoima erilaisia markkinointiratkaisuja. Kolmantena oleva YY3-ryhmä osaltaan tukee koko organisaatiota teknologiaan liittyvissä asioissa ja toimii läheisessä yhteistyössä tuotetiimien kanssa. Kokonaisuudessaan yhtiön palveluksessa on useita tuhansia henkilöitä. (Yankee Annual Report 2005; Yankee Press release 2006.) Yleisesti yrityksen liiketoiminnan johtotähtenä on pyrkimys tuottaa sekä yrityksille että käyttäjille

välttämättömiä ja oleellisia internetpalveluja. Yksityiset asiakkaat saavat käyttöönsä erilaisia internetominaisuuksia ja -palveluja. Yrityisasiakkaille sen sijaan tarjotaan keinot tavoittaa markkinoinnillaan laaja käyttäjien yhteisö. (Yankee 2005 Annual Report.)

Yankeen käyttäjille suunnattu palveluportfolio koostuu monipuolisesti eri kategorioista. Tunnetuin niistä on yhtiön tarjoama internet-hakupalvelu. Nimettyjen hakusanojen perusteella toiminto käy internetissä läpi miljardeja dokumentteja analysoimalla niiden ominaisuuksia suhteessa annettuihin hakusanoihin ja esittelee sitten löydetyt sivut relevanssin mukaan järjestettynä. Aineistopohjaa, josta hakutuloksia etsitään, päivitetään jatkuvasti, jolloin on saatavilla löydöksiä myös aivan tuoreimmista lähteistä. Kehitystyön seurauksena käyttäjällä on myös mahdollisuus valita etsimänsä tiedoston tyyppi, mikä rajoittaa haun esimerkiksi vain kuviin. (Yankee 2005 Annual Report.)

Yhtiön palveluportfolion myötä käyttäjiä muun muassa autetaan löytämään internetistä haluamiansa tuotteita ja palveluita. Näin käyttäjien on helppo vertailla tarjolla olevia hyödykkeitä ja halutessaan ostaa niitä. Hakupalvelun ohella oleellinen osa Yankeen tarjontaa onkin erilaisen informaation ja viihdykkeen toimittaminen käytettäviksi. Viihdepalvelut keskittyvät moninasiin osa-alueisiin urheilusta musiikkivideoihin, minkä lisäksi yritys tuo laajan valikoiman erilaisia viestintäpalveluita yksittäisten käyttäjien ja pienyritysten ulottuville. Tämä valikoima kattaa esimerkiksi sähköpostin ja reaaliaikaisen ääniviestinnän tietokoneen välityksellä. Kaiken kaikkiaan yhtiön tarkoituksena on tarjota mahdollisimman monipuolista informaatiota asiakaskunnalleen. (Yankee 2005 Annual Report.)

Merkillepantavaa Yankeen palveluissa on, että kaikissa niissä tavoitellaan mahdollisuuksia personalisointiin (vrt. esim. Amit & Zott 2001). Tämä tarjoaa käyttäjän tarpeisiin sopivimmat palvelut, mutta myös mainostaville yrityksille paremman kohdennuksen. Yhtiö on lisäksi pyrkinyt parantamaan palveluidensa käytettävyyttä laajentamalla tarjontansa tavallisen tietokoneen ulkopuolelle. Niinpä se on yhteistyössä, muun muassa erään suuren matkapuhelinvalmistajan kanssa, mahdollistanut internetin käytön matkapuhelimista. (Yankee 2005 Annual Report.)

Yankeella on siis käyttäjille varsin monipuolinen palvelukokonaisuus tarjottavanaan. Palvelut ovat pitkälti ilmaisia, mutta yrityksen on kuitenkin tehtävä tulosta. Se saadaan lähinnä aikaiseksi tarjoamalla yrityksille markkinointipalveluja käyttäjille suunnattujen

kuluttajapalveluiden ohessa. Mainosalan markkinat ovat kasvussa ja yhä suurempi määrä mainostajia siirtyy perinteisen median saralta käyttämään internetin mukanaan tuomia mahdollisuuksia yhteyden saamiseksi kohderyhmiinsä. Tähän väliin Yankee pyrki iskemään muuttaakseen markkinoilta nousevat mahdollisuudet todellisiksi tuotoiksi tarjoamalla mainostajille apuaan internet-markkinointiratkaisujen luomiseen ja toteuttamiseen. Tavoitteena on aikaansaada ratkaisuja, jotka sekä houkuttelevat käyttäjät vuorovaikutukseen mainostajien kanssa että tuottavat arvokkaita näkemyksiä mainostajien asiakaspohjaan. (Yankee 2005 Annual Report.)

Yrityksen tarjoamien mainostapojen valikoima on monipuolinen. Perinteisempiä mainonnan muotoja edustaa eri medioista monipuolisesti yhdistellyt mainokset eri puolilla Yankeeen sivustoja. Markkinoijia myös autetaan löytämään parhaat keinot tulosten saavuttamiseen. Kohdistamisen myötä löydetään toivottu yleisö mainoksille, kun ne kontekstin perusteella sijoitetaan asiaankuuluville sivuille. Markkinointikeinot eivät kuitenkaan rajoitu tähän vaan yhtiö tekee vahvaa tulosta erityisesti hakukoneensa kautta. Mainostajille nimittäin tarjotaan mahdollisuus saada hakupalvelun luetteloon hyperlinkkejä omille sivustoilleen. Linkit tulevat näkyville reaktiivisena vastauksena käyttäjän toimille. Näin käy, kun hakupalveluun annetaan tietyt hakusanat tai tarkastellaan Yankeeen tietyn sisältöisiä sivuja. Mainospalveluillaan yhtiö kasvattaa liikevaihtoaan käyttäjän siirtyessä linkistä mainostajan sivuille. Liiketoiminnan menestys perustuukin erittäin voimakkaasti sille, että Yankeeen sivustoilla on mahdollisimman paljon käyttäjiä. Silloin se on houkutteleva vaihtoehto mainostajille, jotka käytännössä tuovat yhtiölle rahaa. (Yankee 2005 Annual Report.)

Yankee strategiana on luoda asiakasryhmille ainutlaatuisia kokemuksia ja parantaa monipuolista kuluttajanäkemystä. Tämä saadaan aikaiseksi vahvistamalla niin käyttäjien osallistuneisuutta globaalisti, tarjolla olevia yhteyksiä kuin käyttäjiä koskevaa aineistoa. Yritys siis haluaa saada mahdollisimman paljon käyttäjiä kuluttajapalveluilleen ja tuottaa markkinointitarpeita omaaville liiketoiminnoille kilpailukentän toimivimmat sekä tehokkaimmat markkinointipalvelut. Strategialla halutaan muuttaa ilmaantuvat suuret trendit todellisiksi tuloiksi sekä parantaa yhtiön omia ydinvahvuuksia. (Yankee 2005 Annual Report; Yankee Press release 2006.) Strategiallaan Yankee (Yankee Press release 2006) haluaa saavuttaa seuraavat avaintavoitteet:

- *Vahvistaa asiakaskeskeistä kulttuuria ja -osaamista* kehittämällä arvokkaita kokemuksia jokaiselle segmentille sekä tuottamalla kaikkien mainostajien ja julkaisijoiden tarpeisiin vastaavia ratkaisuja.
- *Luoda johtavia sosiaalisen median ympäristöjä.* Sosiaaliset mediat ovat internetissä toimivia välineitä ja alustoja, joilla ihmiset voivat jakaa mielipiteitään, näkemyksiään ja kokemuksiaan (Wikipedia 2007). Niitä voikin hyvin kutsua virtuaaliyhteisöiksi.
- *Olla johtava uuden sukupolven mainostusalustojen tuottaja* laajentamalla tarjontakenttää ja näin antamalla mahdollisimman monipuoliselle joukolle erikokoisia mainostajia kaikki keinot yhteyden saamiseksi yleisöön.
- *Vahvistaa organisaation tehokkuutta ja mittakaavaa* lahjakkaalla henkilökunnalla sekä keskittämällä resurssit voimakkaasti vaikuttaviin, verkoston laajuisiin, alustoihin pitkän tähtäimen kasvumahdollisuuksien aikaansaamiseksi.

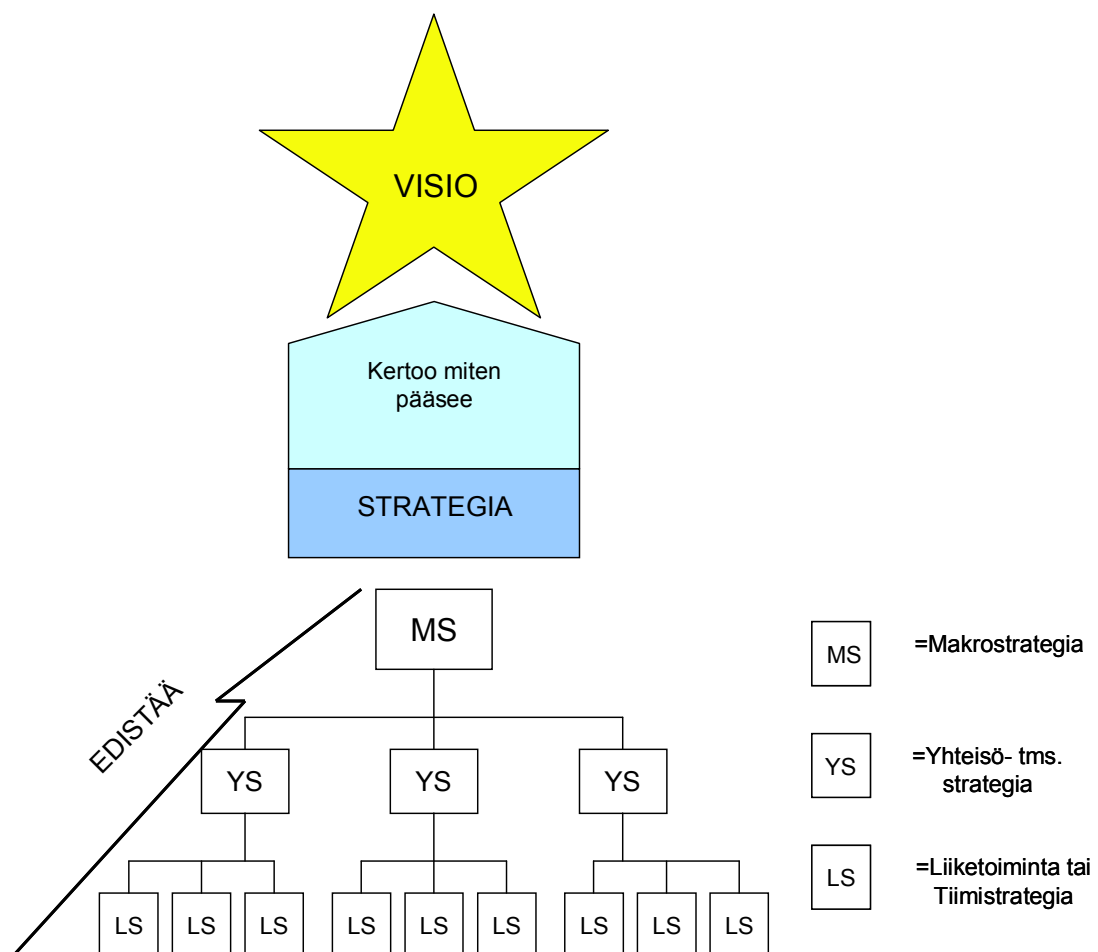
7.2 Strategiaprosessi

Yankeen strategiaprosessiin perehdytään jakamalla se, jo viidennessä luvussa totuttuun tapaan, strategian laadintaan sekä strategian implementointiin. Lähteinä ovat pääasiassa yrityksen kahden, vahvasti yrityksen strategiaprosesseissa mukana olevan, johtajan haastattelut. Haastateltavien määrän voi katsoa olevan tutkimustehtävän kannalta riittävä, koska molemmat henkilöt ovat erittäin perehtyneitä yrityksensä strategiaprosessiin. Haastatteluissa ei myöskään ilmennyt ristiriitaisuuksia, ainoastaan hiukan painotuseroja, mikä osittain lisää strategiaprosessista saadun käsityksen luotettavuutta. Tätä vielä varmisteltiin lähettämällä toiselle haastateltavalle (Y2) koonnos yrityksen strategiaprosessista saadusta kuvasta. Ylipäätään voidaan todeta käytössä olevasta tiedosta saadun Yankeen kohdalla luotua tutkimuksen kannalta hyvä kokonaisuus (vrt. Saarela-Kinnunen & Eskola 2001).

Strategian kannalta oleellinen on visio. Sen taustalla on oltava kokonaisvaltainen ja erittäin korkeatasoinen ymmärrys markkinoista, kilpailijoista, teknologiasta, käyttäjien tarpeista sekä

omasta osaamisesta. Näiden tekijöiden pohjalta visio sitten muotoutuu. Juuri se viime kädessä määrittelee, mitä yrityksessä halutaan tehdä. Strategia puolestaan kertoo, millä tavalla visio todellisuudessa tullaan saavuttamaan. (Y1; Y2.) Tämän perusteella visiota voisikin kuvata tavoitetilaksi tai päämääräksi ja strategiaa keinoksi siihen pääsemiseen. Strategia ei kuitenkaan ole mikään yksiselitteinen käsite. Yankeella on visiota kohti vievä makrostrategia, mutta se jakautuu hierarkkisesti pienempiin osa-alueisiin. Alempien tasojen strategioiden tulee siis osaltaan edistää ylempien strategioiden toteutumista. (Y1.) Tämä strategian hierarkkisuus ilmaistaan kuvassa 11. Hierarkkisuutta voisi samansuuntaisesti kuvailla myös tavoitteiden kohdalla visiosta aina operatiivisiin alatasen tavoitteisiin ja mittareihin saakka (Y2).

KUVA 11 Strategian hierarkkisuuden toteutuminen Yankeella. Laatikoiden lukumäärät eivät kerro niiden kuvaamien strategioiden todellista määrää. (Y1.)



Strategiaprosessiin liittyen haastateltava (Y1) halusi korostaa nopeasyklisyyttä merkittävänä erona internetliiketoiminnan ja perinteisempien toimialojen välillä. Dynaamisessa internetliiketoiminnassa toimivana yrityksenä ei Yankeella ole pitkäjänteisiä ja syviä rasiitteita rajoittamassa tai ohjailemassa toimintaa. Luonnollisesti tämä vaikuttaa myös yrityksen strategiaprosesseihin, jotka ovat joustavampia kuin perinteisillä toimialoilla. Se on seurausta Yankeen lähes täydellisestä immateriaalisuudesta. Vaihtelevien tilanteiden edellyttämät muutokset koskevat käytännössä jouhevasti uudelleenorganisaitavia servereitä sekä ihmisiä tietoineen, taitoineen ja tehtävineen.

7.2.1 Strategian laadinta

"Sanotaan... et on firma A, joka on tehnyt... ison liikkeen. Sitten me tehdään meidän strategia, joka sitten suosittelee, että... nyt pitäis ostaa firma B. ... Sillon sieltä tulee se konsensus, että jees... nyt pitää ostaa se firma B tai joku sen kilpailijoista, jotka voivat... kyseistä käppiä sitten täyttää. Sillon lähtee... mylly käyntiin, jollonka muodostetaan tiimi, joka tuota alkaa selvittämään et mitkä firmat on myytävänä ja... onko ne sitä mitä sanoo olevansa ja niin pois päin." (Y1.)

Yankeella avainsanana strategiaprosessissa on jatkuvuus. Tällä viitataan siihen, että uusia strategioita laaditaan ja implementoidaan koko ajan. Yrityksen strategiaprosessi koostuu itse asiassa lukuisista, suuremmista ja pienemmistä, projektiluontoisista strategiaprosesseista. Haastattelujen perusteella kokonaisuutta voisi karrikoidusti kuvata joeksi, joka virtaa kohti merta eli visiota. Tämä vertauskuva on itse asiassa hyvin lähellä Lambergin ja Parvisen (2003) Virta-metaforaa, joka kuitenkin sukeltaa strategisen johtamisen ja virran yhtymäkohtien tarkastelussaan huomattavasti pintaa syvemmälle. Vertaaminen jokeen, tai virtaan, on silti hyvin osuva. (vrt. Y1; Y2.)

Jos Yankeen koko yrityksen strategiaprosessi ajatellaan joeksi, voi sen nähdä rakentuvan lukemattomista pienemmistä joista ja puroista. Matkallaan joki ja sen pienemmät alkulähteet kohtaavat erilaisia esteitä ja vaikeita maastoja. Tällöin se, joskus kuohuvienkin, muutosten kautta hakeutuu merta kohti vievälle reitille. Yhtälailta strategiaprosesseissa, niin laadinta- kuin implementointivaiheissakin, ilmaantuu yrityksen sisältä, markkinoilta tai laajemmasta

ympäristöstä tekijöitä, jotka vaativat strategian suuntaamista uudelleen ja jopa tavoitteiden muuttamista. Tosin Lamberg ja Parvinen (2003) huomauttavat, että virran ollessa riittävän vahva, se voi myös muokata ympäröivää maisemaa. Tältä osin onkin ymmärrettävä, että pienemmät joet yhdistyessään, tai pienempien strategiaprosessien tukiessa toisiaan ja viedessään yhteiseen suuntaan, on niiden voima ja vaikutus suurempi kuin toisistaan täysin erillään. Toisaalta osa puroista saattaa kuivua jo ennen jokeen liittymistä. Samoin myös strategioista ja suunnitelmista saatetaan joutua kokonaan luopumaan. Lopullinen visio kuitenkin säilyy pidempään sen muuttumisen vaatiessa merkittävämpiä mullistuksia. Tämän jatkuvaa strategiaprosessia kuvaavan kaunopuheisuuden ohella selkeämpi häivähdys formaaliin, ylin johto vetoiseen, strategian laadintaan on Yankeella kahdesti vuodessa tapahtuvat kokoontumiset. Niissä strategisia linjauksia tarkastellaan ja samalla myös kontrolloidaan, että alempien tasojen strategiat edistävät koko yrityksen strategian toteutumista. (Y1; Y2.) Laadintaprosessi esitetään pääpiirteittäin kuvassa 12.

Strategiaprosessin alkamisen taustalta löytyy yleensä joko: tarve edistää vision toteutumista tai strategisessa suunnassa pysymistä, epäjatkuvuus olemassa olevan strategian avainoletuksessa tai jonkun markkinatekijän muutoksen ilmaisema prosessin tarve. Markkinoilta Mintzbergiläisittäin esiin ilmaantuva tarve saattaa jopa edellyttää sekä vanhan strategian että jo olemassa olevien tavoitteiden unohtamista ja uusien muodostamista. Käytännössä liiketoimintaa jollakin osa-alueella hoitavien on tiedettävä tarkasti, mitä kilpailijat tekevät ja mitkä heidän strategiansa ovat. Samoin käyttäjien kulutustottumuksista ja mieltymyksistä sekä syntyvistä uusista teknologisista innovaatioista on oltava koko ajan perillä. Vallitsevaa olotilaa häiritsevien tapahtumien ja edesottamuksien pitäisi laukaista organisaatiossa selkeitä toimenpiteitä, joiden kautta päätellään aiheutuuko tapahtuneesta muutoksesta riskiä omalle liiketoiminnalle tai onko syntynyt tarve strategian muokkaamiselle tai uuden luomiselle. (Y1; Y2.)

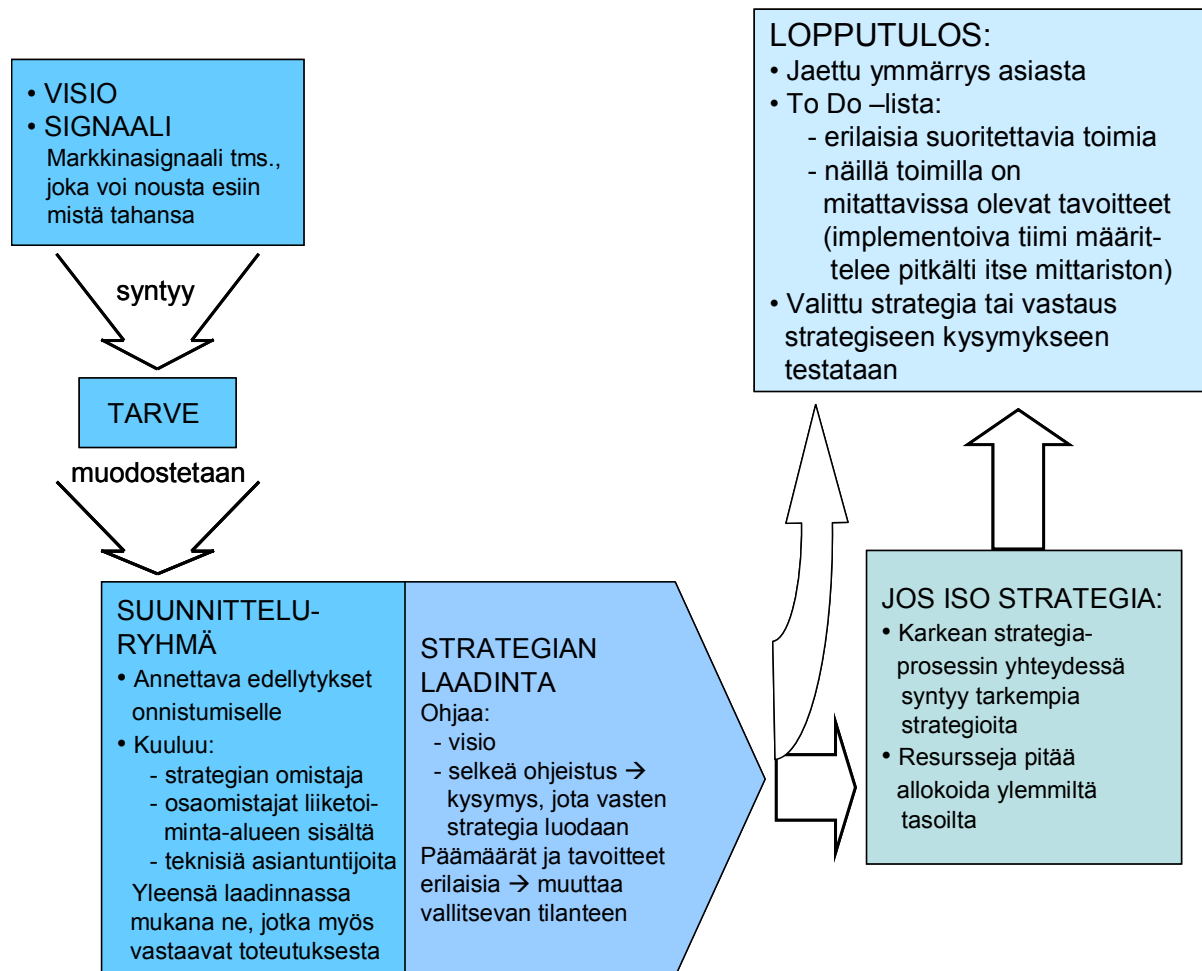
Esimerkkinä strategiaprosessin laukaisevasta tekijästä on MySpacen syntyminen. Kyseessä on internetsivusto, jossa käyttäjä voi luoda oman *online*-yhteisönsä. Siellä hän voi jakaa ajatuksiaan ystäviensä kanssa ja tutustua myös uusiin ihmisiin ystäviensä ystävien kautta. (MySpace 2007.) MySpacen suosion myötä Yankeellakin havahduttiin huomaamaan markkinoilla oleva tilaus käyttäjälähtöiset yhteisöt mahdollistaville palveluille. Näin syntyi tarve laatia asiaan tarttuva ylästrategia sekä sitä edistävät tarkemmat strategiat ja suunnitelmat, joiden kautta pyritään vastaamaan MySpacen toimiin. (Y1.)

Yankeella strategian laadintaa varten muodostetaan tarvittavien eri toimintojen edustajista ja välttämättömistä asiantuntijoista koostuva tiimi, jota voi kuvailla ”*poikkitieteelliseksi*” (Y1). Toimintojen edustajat voivat olla tiettyjen toiminnan osa-alueiden vastaavia ja asiantuntijat puolestaan ovat mukana jakamassa esimerkiksi teknologista tai markkinointiin liittyvää tietotaitoaan. Ennen kaikkea tiimillä on kuitenkin oltava nimettynä strategian omistaja eli henkilö, joka lopulta on strategiasta ja myös sen implementoinnista vastuussa. Strategian omistaja voi olla esimerkiksi jonkin tuotteen vastaava tai henkilö, jonka ajamaa liiketoimintaa lähinnä strategia on. (Y1; Y2.)

Muodostetulla tiimillä on strategian laadinnassa ohjenuoranaan joko visio tai saatu selkeä ohjeistus. Jälkimmäinen tarkoittaa määriteltyä strategista kysymystä, jota vasten varsinaista strategiaa aletaan laatia. Strateginen kysymys voi olla MySpace-esimerkin kaltainen tai vaikkapa jonkun kilpailijan tekemä yritysosto, johon nähdään tarve reagoida. Tätä kysymystä vasten aletaan tiimissä laadintaprosessien kautta luomaan osatekijöitä. Sinänsä ohjaavina tekijöinä voivat olla hyvin monenlaiset päämäärät tai tavoitteet. Lopulta kuitenkin on laadintatyön keskeisenä tuloksena oltava jonkinlainen suositus, joka muuttaa vallitsevan tilanteen Yankeen kannalta edullisemmaksi. (Y1; Y2.)

Toiminnan päämäärän perusteella tiimi strategiaa laatiessaan tarkastelee ja analysoi eri osa-alueita sekä ilmaantuvia ilmiöitä monessa eri ympäristössä. Oman organisaation ulkopuolelta kiinnostuksen kohteina ovat niin kilpailijat, korvaavat tuotteet kuin luonnollisesti myös teknologinen kehitys ylipäätään. On myös käännäyttävä itseensä ja pohdiskeltava omia vahvuuksiaan, ydinosaamistaan ja niin edelleen. Näiden ohella on myös mietittävä mahdollisia ulkoisia tai sisäisiä sudenkuoppia sekä keinoja niiden välttämiseksi. Kaikki eri elementit avaintekijöineen, uhkineen ja mahdollisuuksineen, ovat analysoinnin ja monen keskustelurupeaman huomion kohteina. (Y1; Y2.) Yksilöllisen tarkastelun lisäksi elementit on tuotava tarkkailtavaksi myös laajempaan kontekstiin. Ne on suhteutettava strategian laadinnalle välttämättömään kysymykseen, eli: mikä tulee olemaan toimintamme suunta? Tiimin työn tuloksena syntyy useita strategiavaihtoehtoja vastauksena lähtökohtana olleeseen strategiseen kysymykseen tai päämäärän osoittamaan suuntaan. Kehiteltäviä vaihtoehtoja arvioidaan sekä kehitetään edelleen. Lopulta strategiasta vastuussa olevan on kuitenkin tehtävä päätös implementoitavasta strategiasta. (Y2.)

KUVA 12 Strategian laadintaprosessi Yankeella (Y1; Y2.)



Strategian laadintaprosessin lopputulos on monitahoinen. Oleellista on, että laadintatyössä mukana olleen poikkitieteellisen tiimin kesken vallitsee yhteinen ymmärrys käsillä olevasta asiasta (Y1). Hieman eri näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa voi tärkeänä aikaansaannoksena pitää yhteistä suurta tavoitetta, jota kohti ponnistella (Y2). Vielä konkreettisemmin on seurauksena myös eräänlainen *To Do* -lista, eli vaihtelevan kokoisia toimia, jotka on implementoinnin onnistumisen edellytyksenä tultava tehdyiksi strategian omistajan alaisuudessa. Näillä toiminnoilla tulee yleensä olla myös selkeitä ja mitattavissa olevia tavoitteita, joiden avulla strategian implementoinnin eteneminen on seurattavissa. Pääsääntöisesti tällaiset tavoitteet ovat jossakin määrin taloudellisia (Y1), mutta perinteisten tunnuslukujen lisäksi ne on määritelty esimerkiksi käyttäjälukumäärinä tai käyttäjän palvelun parissa kuluttamana aikana. Laaditut strategiat usein myös testataan ennen niiden varsinaista implementointia. Tiimin itsensä kehittämän mittariston lisäksi ylemmän johdon asettamalla parilla välitavoitteella saatetaan pyrkiä ohjailemaan strategiaa ja sen implementointia.

Strategian laadinta kestää kokonaisuudessaan, laajuudestaan riippuen, viikoista pariin kuukauteen. (Y1; Y2.)

7.2.2 Strategian implementointi

”Jos strategia koostuu monista siitä johdetuista operatiivisista laatikoista, ensimmäisenä tehtävänä on yhdistää ihmiset ja näyttää heille suunta” (Y2 suomennettu).

Implementoinnista vastuussa olevat henkilöt ovat suurelta osin olleet mukana jo strategiaa laadittaessa. Joissakin tapauksissa strategia voi kuitenkin olla niin suuri, että prosessia joudutaan ylemmän portaan toimesta vielä tukemaan allokoimalla strategian implementointiin resursseja ja tekemällä menestyminen muutenkin mahdolliseksi. Kun strategia esimerkiksi edellyttää suurempaa budjettia kuin vastaava yksikkö kykenee kohdentamaan, antaa yrityksen johto tarvittavan lisärahoituksen. On tosin mahdollista, ettei lisärahoitusta tai muita resursseja olekaan saatavilla. Tällöin on tehtävä valintoja, jolloin saatetaan jopa lopettaa muita projekteja tarvittavien resurssien irrottamiseksi. Ylipäätään on strategian kohdalla pyrittävä siihen, että implementoinnin eteen töitä tekevillä olisi todellinen mahdollisuus ja tarvittava auktoriteetti prosessin onnistuneeseen läpiviemiseen. (Y1.)

Strategian laadintaprosessissa mukana olleet henkilöt vastaavat siis myös sen implementoinnista päivittäisessä liiketoiminnassa. Organisaation rakenne on kuitenkin huomioitava tehtäviä delegoitaessa. Strategisten tehtävien ja tavoitteiden ollessa selvillä, voivat vastuhenkilöt tehdä yksiköissään tai muissa vaikuttamisissaan organisaation osissa tarvittavia resurssisiirtoja parhaaksi katsomallaan tavalla. Organisaatiosta onkin löydettävä joustavuutta. Se on välttämätöntä, sillä mikään rakenne ei ole valmiiksi sopiva kaikkia implementoitavia strategioita varten. Muutokset ovat väistämättömiä ja niitä on myös kyettävä tekemään. Tavallaan yrityksen makrostrategia toimii moninaisia toiminnallisia kokonaisuuksia ohjailevana punaisena lankana. Yhtäläillä pienempien strategioiden menestyksellä implementointi usein vaatii eri toiminnallisten osa-alueiden yhdistämistä. Siten organisoitumisen kannalta painottuu eri tekijöiden yhdistäminen synergisellä tavalla toisiinsa ja toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan. (Y1; Y2.)

Strategiaa implementoitaessa vaikutukset ulottuvat selvästi taloudellisten resurssien ohella organisaation rakenteeseen syvällisemminkin. Strategiassa ei silti ole kyse mistään yliprosessista. Se ei siis ole, eikä saakkaan olla, mikään ylhäältä-alas toimiva johtomekanismi. Enemminkin kyse on toistuvasti käytettävästä työkalusta, jonka avulla asioita voidaan viedä rationaalisesti eteenpäin. (Y1.) Käytännössä organisaatorakenne asettaakin joitakin rajoitteita strategian implementoinnille. Ne on välttämätöntä pitää mielessä jo lähdetessä laatimaan strategiaa. (Y2.) Rakennetta ei voi määrättömästi muuttaa vaan se käytännössä asettaa esteet sille, mitä on mahdollista tehdä päämäärän saavuttamiseksi (Y1; Y2.)

”Strategiaprosessin erittäin tärkeä sektori on varmistaa, että ihmiset todella ymmärtävät, mistä strategiassa on kyse, ymmärtävät tavoitteiden tarkoituksen ja, kuinka ne suhteutuvat ajallisesti.” (Y2 suomennettu).

Strategia on luonnollisesti selvä ja konkreettinen strategian omistajalla sekä niille asiantuntijoille ja vastuuhenkilöille, jotka ovat olleet laadintaprosessissa mukana. Implementointivaiheessa tämä ei enää riitä. Vaaditaankin tehokasta viestintää, jotta strategia, suunnitelmat ja tavoitteet saadaan kommunikoidua myös muulle henkilöstölle. Molemmat Yankeen haastateltavat painottavatkin, että koko organisaation on oltava täysin strategian takana tukemassa sen implementoinnin onnistumista. Tämän varmistamisessa on esimiesten ja alaisten välisen kommunikaation merkitys oleellinen. Asioita pohditaan yhdessä sekä säännöllisissä että epäsäännöllisissä keskusteluissa. Vuorovaikutuksen kautta voidaan puolin ja toisin pitää huolta, että tehtävät päätökset ja toimet ovat linjassa implementoitavan strategian kanssa. Strategian ohella kommunikointi ja koheesio painottuvat myös siihen liittyvien tavoitteiden kohdalla. Tämä kattaa yhtäläillä niin pienemmät alatasen strategiat kuin koko yrityksen vision. Näin erikokoisissa strategiaprosesseissa kyetään ottamaan huomioon koko yrityksen etu ja arvioimaan edesauttavatko laaditut vaihtoehdot ylempien strategioiden ja vision saavuttamista. (Y1; Y2.)

Olipa strategian odotettu lopputulos mikä hyvänsä, on sen kuitenkin oltava täysin selvillä kaikille implementointiprosessissa mukana oleville. Strategian viestinnässä ja konkretisoinnissa onkin syytä kiinnittää huomiota strategian laadinnan tuloksena syntyneeseen *To Do* -listaan. Siinä ilmaistaan strategian menestyksekkään implementoinnin kannalta välttämättömiksi nähdyt toimet tavoitteineen. Juuri näitä toimia, tavoitteita sekä

seurantajärjestelmän mittaristoja vasten työntekijät usein joutuvat vertailemaan päivittäisiä päätöksiään miettiessään niiden yhteensopivuutta strategian kanssa. Lisäksi on oltava selkeästi ilmaistuna se päämäärä, johon strategialla ylipäätään pyritään. Tästä yhteisestä päämäärästä onkin jo itsessään tehtävä looginen ja konkreettinen, jotta ihmiset tiedostaisivat, mistä on kyse. Samoin alempien tasojen tavoitteet, henkilökohtaiset tavoitteet mukaan luettuina, on implementointivaiheen kannalta asteltava niihin pyrkiville ihmisille ymmärtävästi ja merkityksellisesti siten, että he sisäistävät niillä haettavat asiat. Esimiesten ja alaisten välisen kommunikoinnin ohella on toisin sanoen itse viestikin muotoiltava ymmärrettävään muotoon. (Y1; Y2.)

”[Ylimmän johdon] ... pitää luoda sellaiset strategiat ja visiot, johonka ihmiset uskoo ja haluaa kontribuoida ja [se on] vähän tavallaan kun uskonto... Haluat uskoa, että tämä toteutuu ja tämä on nyt se oikea tie.”(Y1.)

Strategian implementoinnin motivointijärjestelmien kohdalla painottuu molempien Yankeelaisten puheissa ennen kaikkea työntekijöiden sisäinen motivoituminen. Tällä tarkoitetaan nimenomaan sitä, että työ itsessään, sen tuomat haasteet, yhtäläisyydet henkilökohtaisten arvojen kanssa sekä velvollisuudentunne motivoivat työntekijöitä. Ulkoiselle palkitsemiselle ei anneta kovinkaan paljon painoarvoa, vaikka muun muassa tavoitteiden saavuttamisen perusteella työntekijöitä voidaankin palkita. Varsinkin toisen haastateltavan (Y1) puheista kumpusi näkökantoja luterilaiseen työmoraliin; vastuuntuntoinen henkilökunta asettaa oman työpanoksensa työnantajan käyttöön. (Y1; Y2.)

Implementoinnin onnistumisen kannalta tärkeässä henkilökunnan motivoituneisuudessa oleellisesti painottuu sitoutuminen käsillä olevaan strategiaan. Tämä korostuu erityisesti organisaation ylemmillä tasoilla. Implementoinnille tarvittavan tuen takaamiseksi siellä on sitouduttava alatasojenkin strategioihin. Sitouttamisen haaste on yleensä vähäisin strategian omistajan sekä muiden vastuuhenkilöiden kohdalla. Hehän itse asiassa implementoivat oman laadintaprosessinsa tuloksena muodostunutta strategiaa ja ovat siten päässeet vaikuttamaan niin strategiaan itseensä kuin siihen liittyviin tavoitteisiinkin. Lisäksi kyseiset henkilöt tietävät strategian taustalla vaikuttavat ilmiöt ja olosuhteet. (Y1; Y2.)

Toisaalta strategiasta vastaavien ja yrityksen ylimpien johtajien oma motivaatio ei riitä, sillä varsinaisen työn tekevät alemmillä tasoilla ovat toimihenkilöt. Heidänkin motivaatiotaan

oleellisesti kasvattaa mahdollisuus vaikuttaa edes omiin tavoitteisiinsa (Y1). Johdolla on kuitenkin suuri vastuu luoda sellaiset visiot ja strategiat, jotka organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät, uskovat niiden toimivuuteen ja haluavat antaa oman panoksensa strategian implementoinnin hyväksi. (Y1; Y2.) Erityisesti asia painottui toisen haastateltavan puheissa, minkä osaltaan selittänee hänen oma asemansa organisaation ylimmässä johdossa. Hyvän kuvan asian painoarvosta antaa aiempi siteeraus, jossa visioon ja strategiaan liittyvää motivaatiota verrataan uskontoon. Tämä usko puolestaan kristalloituu työntekijän työpanokseen. (Y1.)

Lähtökohtaisesti implementoitavan strategian on siis oltava ensinnäkin organisaatiossa työskenteleville helposti omaksuttavissa ja ymmärrettävissä, eikä toisaalta ristiriidassa heidän omien henkilökohtaisten arvojensa kanssa. Tähän on kiinnitettävä huomiota. Vision ja strategian sopiminen työntekijöihin arvoihin voi olla yritykselle voimavara ja ristiriitaisuudet puolestaan rasite. (Y1; Y2.) Esimerkiksi yksittäisellä henkilöllä saattaa olla tarve muuttaa maailmaa, tehdä siitä parempi paikka tai helpottaa muiden elämää. Mikäli ihminen ei kuitenkaan usko, että hän itse, työtoverit tai hänen esimiehensä tekevät oikeita ja hyväksyttäviä asioita, kohdataan kyseisen yksilön kohdalla ongelmia. (Y1.) Molemmat haastateltavat korostivatkin inhimillisen näkemyksen vahvaa huomioimista strategiaprosessissa (Y1, Y2).

Huomattavana työhön ja strategiaan motivoivana seikkana yankeelaiset näkivät sen, että kunkin implementoinnissa mukana olevan nähtävissä olisivat oman työnsä aikaansaannokset. Usko siihen, että annettu panostus edistää jotain suurempaa kokonaisuutta, on tärkeää. Oman käden jälki laajemmassa kontekstissa motivoi myös, koska se ilmaisee yrityksen toiminnan takana lopulta olevan ihmiset eikä koneet (Y1). Tämän tulisi näkyä myös tavoitteita asetettaessa. Henkilökohtaisten tavoitteiden olisi oltava sellaiset, joista huomaa yksilöllisen panoksen yhteisen päämäärään saavuttamiseksi. Molempien haastateltavien mielestä tavoitteet voivatkin stimuloida ihmisiä toivotunlaiseen toimintaan. Oleellisinta on henkilöiden vakuuttuneisuus siitä, että haastavatkin tavoitteet ja päämäärät ovat aidosti saavutettavissa. Silloin ne ovat ihmisille motivaattoreita jo itsessään eivätkä ainoastaan palkkiojärjestelmien mittareina. Toisaalta yksittäisen työntekijöiden normaalin toimenkuvan mukaiseen työpanokseen pitää myös voida luottaa, koska työ ei aina saata olla mielekästä ja hauskaa. Vastuu ei siis ole yksin johtajien harteilla. Strategiaprosessin onnistumiselle internetliiketoiminnan dynaamisella kentällä on ehdottomana edellytyksenä luottamus

ihmisiin sekä heille annetut edellytykset tehdä päätöksiä, viedä asioita eteenpäin ja onnistua tekemisissään (Y1). Kiteytetysti voidaan todeta, että visio ja isommat strategiat toteutuvat pienempien implementoitavien strategioiden, eriasteisten tavoitteiden sekä esimies-alainen-keskustelujen myötä. Inhimillisen panoksen vahvistamiseksi niiden kaikkien olisi oltava mahdollisimman hyvin ihmisiä motivoivia ja innostavia. (Y1; Y2.)

”Karkean strategian prosessin yhteydessä... syntyy sitten tarkempia strategioita... , joihinka sitten sen implementoivan tiimin pitää luoda... omat mittarinsa”(Y1).

Yankeella seurantajärjestelmät kuuluvat kiinteästi strategian implementointiin. Karrikoidusti ilmaisten laadittua strategiaa kokeillaan ja sen implementoinnin etenemistä sekä onnistumista seurataan. Ääritapauksessa, mikäli strategian jossain vaiheessa todetaan olevan täysin toimimaton, se lopetetaan ja resurssit siirretään käytettäväksi tehokkaammin muihin projekteihin. Strategian implementoinnin näkökulmasta organisaatiossa ylempään johtoon kuuluvat esimiehet hoitavat seurantaa muun muassa erilaisten katselmointien kautta, joissa käydään läpi prosessin etenemistä. Vähintään yhtä tärkeää, mutta vähemmän näkyvää, on vähemmän formaali ja epäsäännöllinen kommunikointi eri tasojen toimijoiden välillä. Strategian implementoinnin seurannassa erittäin merkittävä työkalu kuitenkin on jo strategian laadintavaiheessa tiimin itsensä rakentama mittaristo. (Y1; Y2.)

Käytännössä mittariston metriikka on sellainen, että sitä vasten voidaan vertailla strategian implementointiin liittyviä aikaansaannoksia. Jo strategian laadintavaiheessa on määritelty ne toimet, jotka tulisi implementointivaiheessa saada tehtyä. Toimien suorittamista varten löytyy jonkinlainen suunnitelma, johon liittyen määritellään myös erityisiä välitavoitteita, virstanpylväitä, joiden avulla suorituksen eteneminen on mitattavissa. Näin voidaan varmistaa toteutuvatko aiotut toiminnot toivotulla tavalla. Mittaristoon sisältyvät tavoitteet voidaan toki ylittää, mutta erityisesti niistä jäämisen tulisi aiheuttaa toimenpiteitä. Virstanpylväitä on tarpeen vaatiessa ja strategian koosta riippuen asetettava eri organisaatiotasolle. Tavoitteilla onkin oma hierarkiansa aina visiosta edelleen käytännössä operatiivisempiin tavoitteisiin (Y2). Omimmillaan seurannan tavoitteet ovat kuitenkin mitattavissa olevia virstanpylväitä. Ne esimerkiksi ilmaisevat, kuinka paljon käyttäjiä tietyllä palvelulla on oltava ennalta määrätyn ajan kuluttua. Vaikka pääsääntöisesti strategiaa implementoiva tiimi onkin määritellyt oman mittaristonsa, myös ylempi johtoporras voi

vaikuttaa siihen tai mahdollisesti asettaa omat virstanpylväänsä ohjaamaan toimintaa. Tavallaan mittaristot ovatkin osa johtamisjärjestelmää ja – rakennetta, jolla katsotaan, että sovitut strategiat tulevat toteutetuiksi ja niihin liittyvät toiminnot suoritetaan. (Y1; Y2.)

Seurantajärjestelmiin liittyen on kuitenkin huomioitava, ettei mikään mittaristo voi kattaa kaikkia strategian onnistumiselle merkityksellisiä osa-alueita. Tästäkin johtuen on vaikea painottaa liikaa sitä huomiota, mikä tulee antaa liiketoimintaympäristön jatkuvalla seurannalle. Uusien kilpailijoiden, innovaatioiden, käyttäjien kulutustottumuksien ynnä muiden tekijöiden myötä muutokset voivat tapahtua niin nopeasti, että kenttää on seurattava ja analysoitava jatkuvasti. Tämä osaltaan ylläpitää yrityksen reagointikykyä, ei vain uhkien varalta vaan myös nousevia mahdollisuuksia silmällä pitäen. (Y1; Y2.)

8 KOHDEYRITYS ZULU

Tutkimuksen toisen kohdeyrityksen, Zulun, historia ulottuu paljon kauemmas kuin Yankeen. Zulu on totuttu tuntemaan korkeateknologian tuotteita valmistavana suuryrityksenä, jolle internet on ollut vain yksi huomioitava elementti muiden joukossa. Useimmat eivät varmaankaan mieltäisi Zuluja internetliiketoiminnan kontekstin kannalta tähän tutkimukseen sopivaksi tapaukseksi. Muutamia kuukausia sitten Zulun pääjohtaja kuitenkin ilmaisi yrityksensä tarttuvan siihen potentiaaliin, mikä sillä on teknologiansa kautta yhdistää valtava määrä käyttäjiä internetiin ja tarjota heille palveluja (Zulu Press release 2006). Lähemmin internetstrategiaan keskitytään luvussa 8.1, joka osaltaan myös perustelee Zulun valintaa tutkimuksen kohdeyritykseksi. Ylipäätään tässä luvussa keskitytään Zulun internetin ympärillä pyörivän liiketoiminnan strategioihin sekä strategioiden laadintaan ja niiden implementointiin. Varsinaisesti tavoitteet ja niiden tehtävät saavat yksityiskohtaisemman huomion seuraavassa luvussa.

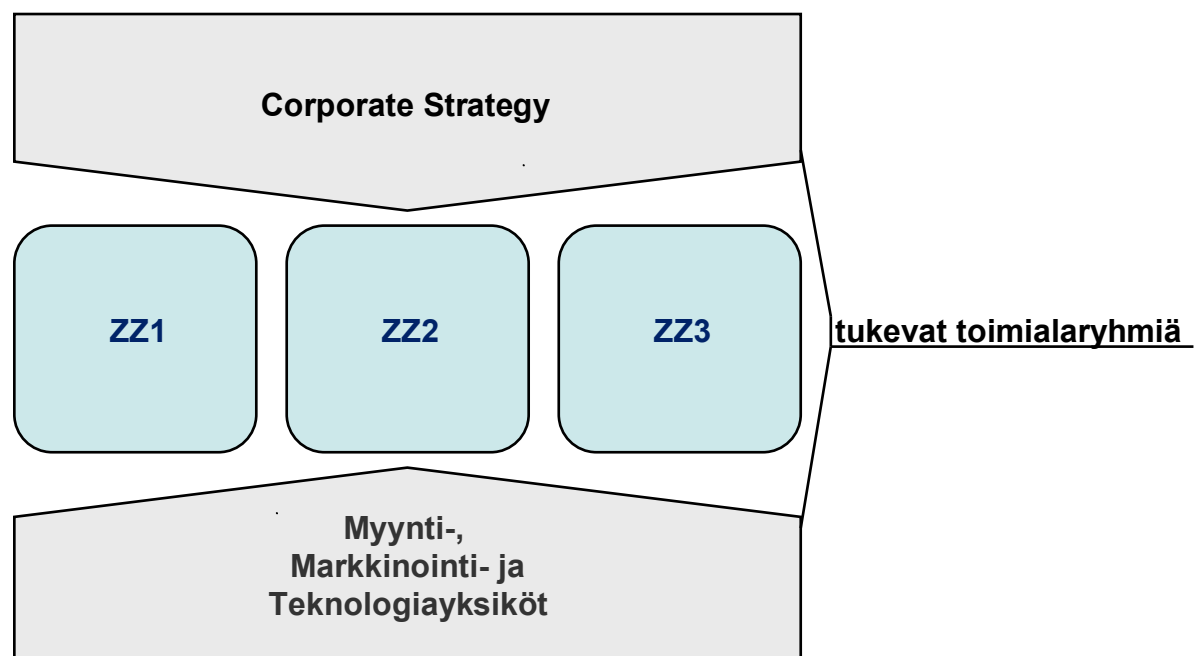
8.1 Organisaatio, Liiketoiminta ja Internetstrategia

Zulu on yksi johtavista oman toimialansa suuryrityksistä. Se tuottaa korkean teknologian tuotteita yksittäisille käyttäjille, mutta myös ratkaisuja ja järjestelmiä yrityksille sekä edellisille välttämättömiä tukitoiminnan laitteistoja. Nykyiselle toimialalleen, jossa sen ydinliiketoiminta muodostuu tietoliikenneteknologiasta, tämä historialtaan vanha yritys on päätynt monen mutkan kautta. Tänä päivänä Zulun tuotteita kuitenkin käytetään lähes kaikissa maailman kolkissa. (Zulun vuosikertomus 2005; Tietoa Zulusta 2006.) Zulun toiminnan johtotähtenä on asiakas, hänen ymmärtämisensä ja sen näkyminen myös yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Brändinsä osalta yhtiön tavoitteena on tulla asiakkaidensa pidetyimmäksi brändiksi. Lisäksi yhtiö haluaa olla arvostettu, mielekäs ja suosittu liikekumppani muille yrityksille. (Zulu 2007.)

Organisaatioltaan Zulu rakentuu muutamasta vahvasta toimialaryhmästä, joita keskitetysti tuetaan myynnin-, markkinoinnin- sekä teknologian osa-alueilla. Tätä organisaatorakennetta havainnollistetaan kuva 13. Toimialaryhmistä ZZ1 vastaa Zulun vakiintuneimmasta

liiketoiminnasta, eli teknologiahyödykkeiden tuottamisesta yksityisten kuluttajien käyttöön. Luottamuksellisuuden vuoksi liiketoimintaa ei voida kuvailla tässä tarkemmin. ZZ2 on puolestaan keskittänyt huomionsa yritysasiakkaiden tarpeiden palvelemiseen. Kolmas toimialaryhmä ZZ3 taas keskittyy erimuotoisten digitaalisten informaatioiden vuorovaikutteisiin esityskokonaisuuksiin sekä niiden jalostamiseen ja tuottamiseen asiakkaiden tarpeisiin vastaaviksi hyödykkeiksi. Juuri internetliiketoiminnan, ja siten myös tämän tutkimuksen, kannalta oleellisin toimialaryhmä on ZZ3. Sen kehittyneet laitteet ovat mahdollistaneet kuluttajille multimedian hyväksikäytön ajasta tai paikasta riippumatta. Tosin avaimena onneen on ollut myös vahva yhteistyö muiden toimialojen yritysten kanssa, jolloin on varmistettu muun muassa menestyneiden ja käyttökelpoisten internetpalvelujen kehittäminen. Vuoden 2005 lopussa pelkästään ZZ3-ryhmän palveluksessa oleva henkilöstömäärä on laskettavissa tuhansissa. Yleisimmistä tunnusluvuista on myös helposti pääteltävissä vahvasti kasvava ja monipuolinen panostus ZZ3-toimialaryhmän toimintaan, jolla on päävastuu yhtiön internetstrategian viemisestä eteenpäin (Z1). (Tietoa Zulusta 2006; Zulu Press release 2006.)

KUVA 13 Zulun organisaatorakenne tässä tutkimuksessa viitatulta osalta



Zulun liiketoimintakokonaisuuden strategia keskittyy muutamalle alueelle, joilla kullakin on omat pitkän tähtäimen päämääränsä. Internetstrategiaan liittyen tämä päämäärä on edistää

internetpalveluja konvergoituvalla viestintätoimialalla. (Zulu 2007; Z1.) Tutkimuksen kannalta kiinnostava internetpalveluiden edistäminen onkin Zulun liiketoiminnassa erittäin merkittävä uusi alue. Uutuutensa takia siihen liittyvä strategia kehittyy edelleen. (Z1.)

Vuoden 2006 loppupuolella Zulu linjasi toimialaansa ja omaan tulevaisuuteensa liittyviä visioitaan. Tämän näkemyksen mukaan internetin seuraava aalto tulee olemaan sen tekeminen todellakin liikuteltavaksi. Jatkuvasti kehittyä uusia tapoja ihmisten olla yhteydessä toisiinsa ja päästä käsiksi internetin tarjoamaan informaatioon, riippumatta omasta fyysisestä sijainnistaan. Niinpä internet tulee olemaan avainasemassa oleva eteenpäin vievä voima myös Zulun liiketoimintamarkkinoilla ja siten myös yhtiön tulevassa kasvussa. Tarkoituksena onkin: *”olla uuden aikakauden etulinjassa ja olla se yhtiö, joka aidosti yhdistää internetin ja liikkuvuuden”* (Zulun pääjohtaja). Tätä tulevaa kasvua ajatellen yhtiössä uskotaan musiikin, liikkuvien televisio ja -navigointipalveluiden olevan oleellisessa asemassa niin edistyneillä kuin kehittyvilläkin markkinoilla. Toisaalta, varsinkin näistä markkinoista jälkimmäisillä, yhä kasvava määrä ihmisiä saa yhteyden internetiin jonkin muun laitteen kuin tietokoneen kautta. Tuottamansa teknologian myötä Zululla onkin mahdollisuus yhdistää jopa satoja miljoonia ihmisiä internetiin. Se on Zulunkin kaltaisessa suuryhtiössä niin valtava liiketoimintamahdollisuus, että yhtiön strategia pyritään aktiivisesti saamaan sen kanssa linjaan. (Zulu Press release 2006.)

Zulun internetstrategia on muuttamassa painopistettään aikaisemmasta palvelujen mahdollistamisesta yrityksen laitteilla kohti kuluttajapalveluista rakentuvaa liiketoimintaa. Käytännössä edeltäneet 1,5 vuotta internetin roolina yhtiössä on ollut mahdollistaa erilaiset kokemukset korkean teknologian tuotteiden myynnin parantamiseksi. Jatkossa yrityksen tavoitteena on kuitenkin tuottaa internetpalveluja kuluttajille jo sinällään liikevaihtoa ja voittoa tuottavana liiketoimintona. Tässä tavoitteessa onnistuakseen yritys aikoo merkittävästi hyödyntää laiteliiketoimintaansa, joka voi toimia teknologia-alustana ja jakelukanavana internetpalveluille. Zulu tuleeekin käyttämään internet-liiketoimintamalleja, kuten mainosrahoitteisia palveluja, tavoitellessaan uutta kasvua liiketoiminnalleen. (Z1.)

Internetliiketoiminnan päävetäjänä olevan ZZ3-toimialaryhmän osalta strategiaa voi kuvata pyramidina. Sen huipulla on, Zulun yleisstrategian kanssa linjassa oleva, koko toimialaryhmää koskeva yksi yhteinen strategia. Kuten pyramidissa leveä pohja terävöityy huippua kohti mentäessä, tulisi samalla tavoin koko ryhmän toiminnan tukea ja edistää

yhteisen strategian viemistä eteenpäin. Tämä ylästrategia jakautuu yksiköiden suunnitelmiksi ja edelleen alaspäin mentäessä yksilökohtaisiksi tavoitteiksi. Kaikkien tulisi kuitenkin hahmottaa niin koko toimialaryhmää koskeva tavoite kuin yhteinen suuntakin. Ison organisaation ongelmana voi nimittäin olla leväperäisesti viljelty strategia-sana, joka saattaa aiheuttaa työntekijöille ristiriitaisia käsityksiä toiminnan kannalta oleellisista asioista. Juuri siksi, jokaisen tulisi riittävällä tasolla ymmärtää edellä kuvattu rakenne. Hyvin hahmotettu ja jäsennetty rakenne auttaa pääsemään toiminnassa eteenpäin ja tekemään oikeanlaisia päätöksiä. (Z2.)

8.2 Strategiaprosessi

Koska ZZ3-toimialaryhmä on päävastuullinen Zulun internetstrategiasta, saa sen näkökulma strategiaprosessiin perehtymisessä erityistä huomiota. Ensin keskitytään strategian laadintaan ja sitten sen implementointiin. Aiempaan tapaan strategian implementointia tarkastellaan lähemmin organisoinnin, viestinnän, motivoinnin ja valvonnan osa-alueina. Tarvittava aineisto saatiin Zululla strategiaprosessin kanssa aktiivisesti työskenteleviltä johtajilta pääasiassa henkilökohtaisten tapaamisten yhteydessä suoritetuista teemahaastatteluista. Lisäksi toisen haastateltavan (Z1) kohdalla saatiin merkittävästi tietoa vastauksina ennakkoon lähetettyyn sähköpostiin, jossa esitettiin avoimia kysymyksiä mielenkiinnon kohteena olleista teemoista. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi lähetettiin haastatteluista koottu ja muokattu, yrityksen strategiaprosessia koskeva, aineisto tarkastettavaksi toiselle haastateltavalle (Z2). Näin haluttiin varmistaa, että eri avainalueet on ymmärretty ja tuotu tutkimuksessa oikein esille. Kaikkiaan on käytössä olevasta informaatiosta koottavissa Zulun kohdalla tutkimuksen kannalta hyvä kokonaisuus (vrt. Saarela-Kinnunen & Eskola 2001).

8.2.1 Strategian laadinta

”Strategia on välttämätön pitkän tähtäimen vision, tavoitteiden ja prioriteettien aikaansaamiseksi, että meidän kokoinen yhtiö kykenee keskittämään ja koordinoimaan toimintaansa.” (Z1 suomennettu).

Strategia on oleellinen määriteltäessä, miten ja missä kilpaillaan. Tätä varten yhtiöllä on käytössä vuosittainen strategian laadintaprosessi. Sen tarkoituksena on tuottaa Zululle selkeä yhteinen strategia sekä strategiat yrityksen avainyksiköille. Koko strategiaprosessin suunnittelusta sekä toteuttamisesta, oikea-aikaisen etenemisen ja työn viestinnän varmistamiseksi, vastaa Corporate Strategy -osasto. Varsinaisten yksikkökohtaisten strategioiden osalta päävastuu niiden tuottamisesta on kuitenkin suoraan yksiköiden vetäjillä ja kehitysjohtajilla. Kokonaisstrategian pohjalta eri liiketoimintojen vastaavat näin huolehtivat, Corporate Strategy -osaston tukemina, omien strategioiden luomisesta. Niiden on selkeästi vastattava yhtymätasolla asetettuihin suuntaviivoihin ja avainkysymyksiin. Lopulta koko Zulun strategiasta on vastuussa toimitusjohtaja. Silti strategian luomista käytännössä vie eteenpäin ja tukee juuri Corporate Strategy -osasto läheisessä yhteistyössä talouspuolen kanssa. Näin pyritään varmistamaan taloudellisten tavoitteiden ja strategian yhdensuuntaisuus. (Z1.)

Zulun kohdalla on erotettavissa sekä formaalimpi vuosittainen strategiaprosessi että epämuodollisempi jatkuvan suunnittelun periaate, johon hyvin pätee jo Yankee'n kohdalla esitetty joki-metafora. Molemmilla on oma arvonsa annettavana yhtiön liiketoiminnalle. Oleellisinta on ymmärtää, että strategiaprosessi käytännössä on jatkuvasti eteenpäin pyörivää toimintaa. (Z1; Z2.) Vuosittainen strategian laadintaprosessin arvo on ennen kaikkea sen kokonaisuuteen tuomansa ryhti. Se on tavallaan tukiranka, jossa liiketoimintaan vaikuttavat tekijät tulevat säännöllisesti tarkastelluiksi. (Z2.)

Vuosittainen prosessi on jaettavissa kahteen puoliskoon. Syksyisin pyritään hahmottamaan ja kristallisoimaan liiketoimintaympäristön merkittävimpiä trendejä ja epäjatkuvuuksia. Niillä saattaa olla strategisia vaikutuksia Zulun toimintaan. Liiketoimintaympäristöä tarkastellaan eri asiakasryhmien kannalta samoin kuin yhteistyökumppanien-, teknologian- ja liiketoimintamallien näkökulmastakin. Tarkastelun pohjalta syntyneiden havaintojen perusteella kyetään esittämään perusteltuja näkemyksiä ja arvioita liiketoimintaympäristön kehittymisestä lähiaikoina. Samalla tulee myös tarkistetuksi, ovatko aiemmin tehdyt oletukset edelleen valideja. Saatuja löydöksiä pyritään käyttämään mahdollisimman hyvin hyödyksi uudelleenarvioitaessa strategiaa. Toisaalta, strategian määriteltäessä ne keinot, jolla asetetut päämäärät pyritään tavoittamaan, vaikuttaa strategian laadinnassa voimakkaasti myös yhtiön johtokunnan asettamat tavoitteet toiminnalle. Nämä eri osa-alueet huomioiden

yhtiölle kehitetään kokonaisvaltainen strategia, joka sisältää muun muassa tärkeimmät strategiset ja taloudelliset tavoitteet eri liiketoiminnoille. (Z1; Z2.)

Kevätpuolella asetettujen tavoitteiden pohjalta kehitetään liiketoimintastrategioita. Kyseessä siis ovat toimialaryhmien strategiat, joilla pyritään saavuttamaan yhtiön toimitusjohtajan ja johtoryhmän asettamat tavoitteet. Lisäksi strategioita kehitellään Zulun avainkyvykkyyksille operaatioiden, brändin ja designin sekä teknologian alueilla. Tarkoituksena on varmistaa, että niillä mahdollisimman hyvin tuetaan toimialaryhmiä liiketoimintojensa päämäärien saavuttamiseksi. Sekä liiketoimintastrategioita että suunnitelmia avainkyvykkyyksille vielä verrataan ristikkäin Zulun kokonaisstrategiaa vasten. Tarkoituksena on varmistaa, että alemmilla tasoilla edistetään yhteisen päämäärän saavuttamista strategioiden ollessa linjassa keskenään. Samassa yhteydessä luodaan taloudelliset suunnitelmat pitkän tähtäimen suunnitteluajanjaksolle. (Z1.)

Edellä kuvaillun, kahtia jaetun, strategiaprosessin tuloksena on koko yhtiön strategia kaikkine avainelementteineen. Kristallisoituneena Zulun strategia pitää sisällään: käsityksen siitä, missä liiketoiminnoissa yritys on mukana, mitkä ovat liiketoimintojen oleellimmat strategiset ja taloudelliset tavoitteet sekä sen, kuinka nämä eri liiketoiminnat tukevat toisiaan synergian aikaansaamiseksi yhtiön sisällä. Lisäksi prosessissa muotoutuvat ne avainasiat, joiden menestyksekkäällä implementoinnilla varmennetaan strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Käytännössä jokaisella tärkeimmistä itsenäisistä kokonaisuuksista on oma strategiansa. Strategioiden laatiminen vyöryy lumipallon lailla organisaatiossa alaspäin. Tällä varmistetaan yksikköstrategioiden sopivuus Zulun kokonaisstrategiaan. Niinpä Zulun yhtymästrategia määrittelee lähtökohdat toimialaryhmien strategioille, toimialaryhmän strategia puolestaan on lähtökohtana liiketoimintayksiköiden alastrategioille toimialaryhmien sisällä ja niin edelleen. (Z1; Z2.)

Vuotuisen strategiasyklin laukaisevana tekijänä toimii se, että tietyt asiat tulee saada tehtyä tiettyinä aikana vuodesta. Tämän melko selkeän prosessirungon lisäksi Zululla on jatkuvasti käynnissä erilaisia rinnakkaisia strategiaprojekteja, jotka saavat alkunsa monista eri vaikuttimista. Kyse voi olla kokonaan uuden strategian tarpeesta tai jo olemassa olevan strategian uudelleenarvioinnista. Uuden strategian tarvetta indikoiva signaali voi periaatteessa ilmaantua mistä vain. Jo luodun strategian uudelleenarvioinnin puolestaan usein laukaisee muutokset niissä avainoletuksissa, esimerkiksi markkinoiden tarpeissa, joihin

parhaillaan implementoitavat strategiat oleellisilta osin pohjautuvat. Uudelleenarvioinnin aihetta antavia elementtejä voi ilmaantua nopeasti ja yllättävästi, mikä edellyttää organisaatiolta hyvää reagointikykyä. Sitä kuitenkin jonkin verran hidastaa internetliiketoiminnan kannalta oleellisten teknologisten ratkaisujen kehittämisen vaatima aika. Tällaiseen juoksevaan tapaan luoda ja muokata strategiaa ei pidä liittää mitään mystiikkaa. Kyse ei ole sen kummallisemmasta kuin liiketoiminnan edistämiseen kuuluvasta päivittäisestä työstä. (Z1; Z2.) Erityisesti toisen haastateltavan kohdalla korostui epäformaalimman prosessin merkitys. Haastateltava kutsui sitä jatkuvan suunnittelun periaatteeksi. (Z2.)

Strategian laadintaprosessi, olipa kyseessä sitten toimialaryhmän varsinainen strategia tai siihen kuuluva alastrategia alkaa muodostamalla tarvittavan kokoinen ja tietyn osaamisen omaava tiimi sekä antamalla sille suunta ja päämäärä. Aluksi on ymmärrettävä, mistä on kyse ja mikä on varsinainen ongelma. Näiden kysymysten taustalla ovat tehdyt havainnot liiketoimintakentällä. Havaintoja analysoimalla muodostetaan mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja, joista lopulta valitaan sopivin. Tämän päätöksen pohjalta tehdään erilaisia suunnitelmia. Pääsääntöisesti on siis valittavana useampia vaihtoehtoja siitä, miten asiassa voitaisiin edetä. Kun perusteltu ehdotus suunnitelmasta on saanut hyväksynnän, alkaa varsinainen implementointivaihe. Viimekädessä tämän valinnan tekee strategiasta vastaava henkilö, sen omistaja, joka määrittellään heti alkuun laadintaprojektin toimeksiannossa. Laadintaprosessin konkreettisina tuloksina odotetaan olevan tietty päämäärä siitä, mihin pyritään. Sen lisäksi on ilmaistava ne strategiset toimet, jotka laadintaryhmän mielestä auttavat saavuttamaan kyseisen päämäärän. Samoin on oltava täsmennettyinä myös ne mittarit, joiden kautta päämäärään etenemistä kyetään seuraamaan. Kiinteänä osana laadintaprosessin lopputuotosta ovat niin ikään talous-, henkilöstö- ja kompetenssisuunnitelmat sekä erilaiset täsmennykset kilpailutilanteesta, tärkeimmistä partnereista ynnä muista merkittävistä osa-alueista. (Z1; Z2.)

Zululle internetliiketoiminta on verrattain uusi aluevaltaus, joka on tuonut mukanaan suuria haasteita myös strategiaprosessille. Nämä voidaan kiteyttää kahteen kohtaan. Ensinnäkin liiketoiminta on huomattavasti nopeatahtisempaa kuin, mihin Zulu on aiemmassa liiketoiminnassaan tottunut. Tästä johtuen strategioissa pitäisi olla joustavuutta. Niiden tulisi mahdollistaa liiketoiminnan sujuvuuden kannalta välttämättömät innovaatiot, uuden omaksumisen ja reagoinnin. (Z1; Z2.) Olennaisina elementteinä strategioissa ovat toisaalta

pitkän tähtäimen visio, joka perustuu asiakkaan saamaan hyötyyn, sekä toisaalta lyhyen aikavälin konkreettinen toimintasuunnitelma, joka takaa nopean implementoinnin. Jalostuminen varsinaiseksi strategiaksi tapahtuu kuitenkin vähitellen. Kiivaan nopeatahtisuuden ohella toinen internetliiketoiminnan mukanaan tuomista haasteista on ollut Zulun toiminnan laajeneminen uusiin liiketoimintamalleihin, joita sillä ei aiemmin ole ollut. Tällainen on muun muassa mainonnan liiketoimintamalli kuluttajapalveluille, mikä on idealtaan hyvin lähellä Yankeen ydinliiketoimintaa. Se vaatii sekä erinomaista palvelutarjontaa laajan käyttäjäpohjan houkuttelemiseksi ja suoran suhteen rakentamiseksi kuluttajiin että onnistumista tehokkaan mainontatyökalun tuottamisessa markkinoinnin arvoketjuun. (Z1.)

8.2.2 Strategian implementointi

Jatkuvan suunnittelun periaatteesta johtuen, ei strategiaprosessin kokonaisuudessa voida tiukasti erottaa strategian laadintaa ja sen implementointia toisistaan. Ne kulkevat käytännössä rinta rinnan. Toimintaa ei voi keskeyttää suunnittelun alkaessa, koska: *"rahaa täytyy tulla joka kuukaus"* (Z2). Projektiluontoisia, strategiaa muokkaavia ja tarkentavia, laadintaprosesseja tapahtuu koko ajan. Yhtäläillä implementointi on toimialaryhmän sisällä jatkuvaa, vaikka yksittäisen suunnitelman toimeenpano voikin alkuineen ja loppuineen olla laadintatyön luonnollisena jatkumona. (Z1; Z2.)

Merkille pantava piirre, myös strategian laadintaan liittyen, on strategian jalostuminen lopulliseen muotoonsa vähitellen implementoinnin yhteydessä. Käytännössä tämä toteutuu kierrettäessä läpi nopeaa strategian implementoinnin ja mukautumisen kehää. Se perustuu pikaiseen reagoimiseen eri signaaleihin, kuten asiakkaiden palautteeseen yhtiön palvelutarjonnasta tai kilpailijoiden tekemiin toimiin. Kyse on siitä, että internetliiketoiminnassa muutos on niin nopeaa ja epävarmuustekijöiden määrä on niin suuri, että oma liike on äärimmäisen tärkeää. Strategioita implementoitaessa asioita tehdään, koska niitä voidaan pitää perustellusti oikeina. Toimien osoittautuessa oikeiksi, jatketaan samaan malliin. Mikäli esimerkiksi asiakkaiden mieltymykset, myyntiluvut tai asiakaspohjan kasvunopeus, antavat viitettä toivottua huonommasta menestyksestä, on suuntaa muutettava. Näin markkinoilta tuleva palaute saa strategian elämään. (Z1; Z2.)

Strategian implementointi on Zululla pohjimmiltaan normaalia liiketoimintaa, josta vastaa strategian omistaja. Käytännössä kyse on asetettujen välitavoitteiden saavuttamisesta, minkä myötä varmistetaan strategian implementoinnin oikeasuuntaisuus sekä toimintasuunnitelmien täytäntöönpano. Vastuu ei kuitenkaan kaadu yksinomaan näiden, pääsääntöisesti ylimpään johtoon kuuluvien, henkilöiden harteille. Kaikki yrityksen työntekijät tekevät osansa strategioiden implementoinnin hyväksi. (Z1; Z2.)

”Strategia on yhtä kuin Organisaatio on yhtä kuin Implementointi” (Z1 suomennettu).

Kyseinen, Zululla laajemminkin käytössä oleva, virke kuvastaa, kuinka yrityksessä perimmiltään halutaan organisaation tukevan strategiaa. Organisaatio nähdäänkin työkaluna, joka auttaa implementoimaan strategiat ja saavuttamaan tavoitteet. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa, että strategian vastualueet ovat selkeitä ja resurssit sidotaan strategian implementointiin sekä sovittuihin tavoitteisiin pyrkimiseen. (Z1; Z2.) Esimerkiksi ZZ2, yksi yrityksen toimialaryhmistä, vastaa yrityksen informaatioteknologiajärjestelmien mobilisointiin liittyvästä strategiasta. Sen sijaan ZZ3-toimialaryhmällä on johtovastuu Zulun kuluttajiin kohdistuvan internetstrategian toteuttamisesta. (Z1.) Mikäli käytettävä toimintamalli, suuressa tai pienessä mittakaavassa, ei jostain syystä tukisikaan strategian toteutumista, on sitä muutettava. Näitä muutoksia tapahtuukin tarpeen perusteella säännöllisin väliajoin, mutta maltti on valttia. Koko ajan tehtävät muutokset käyvät pitemmän päälle ihmisille kestäättömiksi (Z2). (Z1; Z2.)

Vaikka organisoimista käsitelläänkin, Näsin ja Aunolan ohjeistamana (vrt. 5 luku), strategian implementoinnin yhteydessä, on se vahvasti mukana jo laadintavaiheessa. Strategiaprosessia käynnistettäessä on ensimmäisten toimien joukossa muodostaa laadinnasta huolehtiva tiimi, jolla on vastuullinen johtaja. Muutoin tiimi koostuu henkilöitä, joiden osallistumis- ja sitoutumisaste vaihtelee. Toiset osallistuvat tiimin toimintaan tiiviimmin kuin toiset. Jäseniä haalitaan mukaan eri toiminnoista, talouspuolelta teknologiaosaajiin, aina tarpeen mukaan. Periaatteessa jo hyvässä projektisuunnitelmassa tulisi mahdollisuuksien mukaan ennakoida ne asiat, joihin projektin kuluessa nähdään tarve puuttua. Näin voitaisiin jo projektin alkuvaiheessa sitoa kaikki oleelliset ihmiset siihen mukaan. Käytännössä tämä on kuitenkin erittäin vaikeaa, sillä internetliiketoiminnan dynaamisessa maailmassa on hyvin hankala ennakoida kaikkia niitä osa-alueita, joihin joudutaan puuttumaan. Näin ollen useimmiten

Zululla strategian laadinnan ja implementoinnin suorittavatkin eri henkilöt. Tällöin strategian implementointia varten joudutaan suunniteltujen toimien ja asetettujen tavoitteiden pohjalta nimeämään uudet vetäjät sekä muut toimeenpanevat henkilöt. (Z1; Z2.)

”Strategian kommunikointi on äärimmäisen tärkeää. Ihmiset kykenee implementoimaan vain strategian, jonka he tuntevat.” (Z1 suomennettu).

Zululla strategia kommunikoidaan organisaatioon monin eri tavoin. Ensinnäkin toimitusjohtaja ja muut avainjohtajat käyvät keskenään strategioita läpi intranetlähetyksissä, joita kuka tahansa yrityksen sisällä voi seurata. Tästä alkaen strategia ikään kuin vyöryy alaspäin. Toimialaryhmillä sekä kaikilla merkittävimmillä yksiköillä ovat omat strategiaa koskevat tapaamisensa, joissa niiden organisaatio-osalleen tärkeimmät strategiat esitellään ja käydään yhdessä keskustellen läpi. Näiden yhteisten tilaisuuksien lisäksi jokainen työntekijä kehityskeskusteluissa esimiehensä kanssa pohtii omaa panostaan liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle. Samassa yhteydessä työntekijöille myös asetetaan omat henkilökohtaiset tavoitteet, joihin luonnollisesti vaikuttaa tämän asema. Ylemmät johtajat vastaavat suuremmista kokonaisuuksista kuin organisaatiossa alempana olevat. (Z1; Z2.)

Tarkkuus, millä strategia ja tavoitteet kommunikoidaan eri organisaatiotasoilla, riippuu aika paljon siitä kuka on viestinnän kohteena. Tärkein syy on se, että kommunikoidun strategian tulisi olla kuulijoilleen merkityksellinen ja toisaalta myös ymmärrettävässä muodossa. Johtaja on aina viime kädessä vastuussa korkeamman tason strategian mukauttamisesta relevanteiksi ja tarkoituksenmukaisiksi viesteiksi omalle joukolleen. Jokaisen toimijan on ymmärrettävä tarkasti heille asetetut tavoitteet. Kertaluontoinen läpikäynti ei vielä riitä siihen, että strategia tulisi riittävän hyvin kommunikoiduksi. Sisäistäminen vaatii, että strategiaa, siihen liittyviä suunnitelmia ja erityisesti asetettuja tavoitteita käydään läpi moneen kertaan. (Z1; Z2.)

Tavoitteet tunnistetaan strategian konkretisoimiselle erittäin tärkeiksi. Nimittäin implementointivaiheessa tullaan törmäämään tilanteisiin, joita kukaan ei ole osannut ennakoida, saati kertoa toimintatapoja niistä selviämiseen. Onkin löydyttävä riittävästi, organisaatiossa alaspäin vietävissä olevia, selkeitä ylitason tavoitteita, joita vasten yksiköt voivat suunnitella toimintaansa. Ne voivat koskea esimerkiksi sitä, miltä menestys tietyn ajanjakson kuluttua näyttää taloudellisesti tai strategisesti. Avaintavoitteiden ollessa

johtotähtinä, muodostetaan niitä vasten erilaiset ala- ja välitavoitteet. Edelleen jokaiselle zululaiselle määritellään vähintään kahdesti vuodessa omat yksilölliset tavoitteensa, joilla kuvataan häneen kohdistuvia odotuksia strategian implementoinnin onnistumiseksi. Ihanteellisessa tilanteessa kaikki, strategian sisältämät, yksityiskohtaisesti määritellyt avaintavoitteet ovat niin konkreettisia ja mitattavissa olevia kuin mahdollista. (Z1; Z2.)

Strategian onnistunut kommunikointi ja sen riittävä konkreettisuus kumpuaa esille muun muassa päivittäisissä päätöksentekotilanteissa. Kuinka pidetään huolta siitä, että päivittäin tehtävät päätökset edistävät yhteisen strategian toteutumista ja päämäärien saavuttamista. Tilanteessa ei onneksi tarvitse olla yksin vaan jokaisella ovat tukenaan omat esimiehensä ja näiden esimiehet. Heidän kanssaan asiat ovat käytävissä läpi ja päätökset sitä kautta kristallisoituvat. Lopulta päätökset muodostuvat oman analyysin, asiantuntemuksen, keskustelujen, tavoitteisiin vertaamisen ja terveen maalaisjärjen yhdistelminä. (Z2.).

"[Motivaatio] on ... kaksuuntanen asia. Että toisaalta sen täytyy tulla ihmisistä itsestään ja toisaalta siinä pitää olla sellaiset olosuhteet, jotka ... tukee sitä motivaatiota." (Z2.)

Mahdollisimman hyvän inhimillisen panoksen saamiseksi henkilöstö pyritään motivoimaan strategian implementoimiseen muun muassa bonuspalkkiomaksuilla. Ne määräytyvät sen mukaan, miten henkilö on onnistunut saavuttamaan ennalta määritellyt tavoitteet ja suorittamaan sovitut avaintoimenpiteet. Kaikille Zululle työskenteleville henkilöille on omat bonuspalkkio-suunnitelmansa. Periaatteessa palkitseminen on sidoksissa siihen, miten henkilö myötävaikuttaa strategiaprosessin onnistumiseen. (Z1.) Vastaavasti myös toinen haastateltava totesi bonuspalkkiojärjestelmän olemassaolon, mutta painotti selkeästi enemmän muita motivoivia tekijöitä ihmisten saamiseksi strategian taakse (Z2).

"[Motivaatio] on asia, joka tulee ihmiseen" (Z2). Motivaation kannalta olisi sitä parempi, mitä aiemmin tarvittavat henkilöt saataisiin sidottua mukaan varsinaiseen strategiaprosessiin. Tämä tunnistetaan myös Zululla, mutta samalla todetaan hyvin vaikeaksi ennakoida strategiaprosessissa lopulta mukaan tarvittavat henkilöt. Alun perinkin työtehtäviin valittavien henkilöiden tulisi olla sellaisia, joille organisaation tarjoama työympäristö on sopiva. Organisaatiolla on silti muitakin tapoja tietoisesti edistää ihmisten sisäistä motivoitumista. Ensinnäkin sitä mahdollisesti estävät tai heikentävät tekijät on poistettava.

Tämä tapahtuu tukemalla ihmisiä sopivassa määrin heidän työssään ja olemalla tavoitteiden asettamisessa selkeitä. Lisäksi molemmat haastateltavat peräänkuuluttivat sekä sopivaa haasteellisuutta työtehtäviin että riittävästi niihin sisältyvää toimivaltaa. Tavoiteasetannan näkökulmasta kiinnostavien ja innostavien tavoitteiden toivotaan itsessään olevan voimakas motivaation lähde. Näihin tavoitteisiin tulisi sisältyä ajatus siitä, että tehdään jotain mielenkiintoista ja merkittävää. (Z1; Z2.) Toisaalta tavoitteiden asettamiseen liittyy hankaluus yhdistää tavoitteiden oikeaan suuntaan ohjaava aspekti ja henkilötasolla motivoiva aspekti. Kaikki eivät koe oikeudenmukaisena, että heidän bonuspalkkionsa määräävät tavoitteet saattavat olla jopa 60 %:sti sellaisia liiketoimintaa koskevia tavoitteita, joihin he eivät usko juurikaan voivansa vaikuttaa. (Z2.)

”Strategian seurannalla halutaan varmistaa, että strategian toteuttamisessa edetään toivotulla tavalla, esimerkiksi asetettuja virstanpylväitä saavuttaen, ja että avainolettamukset strategian taustalla ovat vielä valideja. Jos merkittäviä poikkeamia löytyy niin korjaavat toimenpiteet täytyy aloittaa välittömästi.” (Z1. suomennettu)

Kuten strategian laadintaprosessiin liittyen huomattiin, pyörii kokonaisvaltainen strategiaprosessi jatkuvasti eteenpäin erityisesti koko ajan ilmaantuvien ja rinnan kulkevien projektien kautta. Strategisilla hankkeilla voi olla monenlaisia luonteita. Eräs tyypillinen esimerkki on, että seurantajärjestelmän virstanpylvään ilmaisemana tai jotain muuta kautta syntyy oivallus ongelman tai kysymyksen olemassaolosta. Tätä vasten lähdetään etsimään ratkaisumahdollisuuksia, joiden käytöstä tehdään päätös. Se on tavallaan yksi välitavoite (Z2). Eri ratkaisuvaihtoehtojen pohjalta laadintavastuussa oleva tiimi lähtee edelleen tarkentamaan strategisia suunnitelmia siitä, miten asiassa kannattaisi edetä. Vielä tässäkin vaiheessa voi punnittavina olla useampia vaihtoehtoja. Lopulta tiimin on kuitenkin tehtävä ehdotus implementoitavasta suunnitelmasta. Tähän tulisi sisältyä sekä onnistumisen edellytykseksi välttämättöminä pidettävät toimet, asetetut tavoitteet että toimeenpanon etenemisen seuraamisessa käytettävät mittarit. Suunnitelma pitää vielä hyväksyttää toimijoilla, joilla on päätösvalta asiassa. Tässä vaiheessa tehtävä päätös on toinen selkeä välitavoite strategiaprosessin etenemisessä. (Z1; Z2.)

Samalla tavalla kuin strategiaprosessi yleensäkin, on myös strategian implementoinnin seuranta jatkuvaa. Välitavoitteiden ohella on herkeämättä seurattava

liiketoimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotka saattavat aiheuttaa tarkennuksia implementoitavaan strategiaan. Seurannassa käytettävät mittaristojen välitavoitteet, virstanpylväät, voivat käytännössä olla monen tyyppisiä. Kyseinen mittaristo laaditaan jo strategian laadintavaiheessa suunnittelusta vastaavan tiimin toimesta. Sillä tulee olla näkemys siitä, mitä ala- ja välitavoitteita implementoinnista huolehtivien tulee saavuttaa matkalla kohti korkeampaa päämäärää. (Z1; Z2.) Strategian omistaja nimittää seurantaankin liittyvät avainhenkilöt. Esimerkiksi taloudellisten tavoitteiden kohdalla valvonta on pääsääntöisesti yksikön kontrollerin tai kontrolleritiimin vastuulla. Vaikkakaan strategian implementoinnin seuranta ei aina sujuu tarkoitetulla tavalla, tulisi yksikön strategia- tai kehityspäällikön huolehtia strategisten tavoitteiden saavuttamisen seurannasta. (Z1.) Yksittäisten henkilöiden kohdalla toiminnan seuraaminen osana strategian implementointia kiteytyy työntekijän ja esimiehen välisissä keskusteluissa. Niissä tavoitteita paitsi asetetaan, mutta myös käydään läpi toteutuneita aikaansaannoksia. Vastaavia katsauksia järjestetään myös laajemmassa yhteydessä, jolloin tulee todettua onko tehty, mitä piti. Samassa yhteydessä tulee strategian viestinnän kannalta teroitettua mieliin, mihin ollaan pyrkimässä. (Z1; Z2.)

Valikoitujen avainstrategioiden kohdalla on strategian omistaja velvoitettu esittelemään strategian implementoinnin edistymistä ylemmilleen. Ennen kaikkea tämä tapahtuu etenemistä mittaavia välitavoitteita vasten. Niiden pohjalta koottujen yhteenvetojen avulla myös ylemmässä johdossa ollaan siten selvillä strategian toteutumisesta. Samalla he näkevät, mitkä ovat pahimmat poikkeamat alkuperäisistä suunnitelmista. Strategian implementointi saattaa edetä ennakoidulla tavalla, mutta välitavoitteiden avulla on saatavissa indikaatioita myös suunnitelmien tai avainoletusten epäkohdista. Näistä tapauksista syntyvät strategiset kysymykset tai ongelmat vaativat muuttamaan olemassa olevia strategisia suunnitelmia, laatimaan kokonaan uuden strategian tai luopumaan koko hankkeesta. Tällöin tavallaan siirrytään strategiaprosessissa uudelleen laadintavaiheeseen. (Z1; Z2.)

9 TULOKSIA JA TULKINTAA: TAVOITTEET INTERNETLIIKETOIMINNAN KONTEKSTISSA

Yhdeksännessä luvussa päästään käsiksi tutkimuksen tuloksiin. Ensin kohdeyritysten strategiaprosesseja verrataan sekä toisiinsa että aiempaan teoriaan (vrt. Eskola 2001). Internetliiketoiminnan kontekstin ohella viitekehyksen muodostavat viidennessä luvussa määritellyt tavoitteiden tehtävät strategiaprosessissa sekä Näsin ja Aunolan kuvaama strategiaproessin osa-alueiden kokonaisuus (kuva 6). Tarkoituksena on perehtyä strategiaprosessien kulkuun ja tavoitteiden tehtäviin kohdeyritysten strategiaprosessissa. Toisena luvun oleellisena tarkoituksena on, haastateltavien näkemyksiä ja luvussa 6 käsiteltävää teoriaa vasten, muodostaa näkemys siitä, kuinka internetliiketoiminnan konteksti vaikuttaa strategiaproessiin ja edelleen tavoitteisiin. Niinpä internetliiketoimintaan liittyvän tutkimuksen osan varsinainen tehtävä jaetaankin helpommin käsiteltäviin kahteen alakysymykseen. Alkuperäinen tutkimustehtävä siis on: tutkia ja tulkita, kuinka internetliiketoiminnan konteksti vaikuttaa tavoitteiden tehtäviin kahden kohteena olevan internetyrityksen strategiaprosessissa. Tämä jaetaan kahteen alakysymykseen, jotka ovat:

1. Ovatko tutkimuksen viidennessä luvussa määritellyt tavoitteiden tehtävät valideja kohdeyritysten internetliiketoiminnan strategiaprosesseissa?
2. Kuinka internetliiketoiminnan konteksti vaikuttaa tavoitteisiin ja niiden tehtäviin kohdeyritysten strategiaprosesseissa?

Tässä luvussa kiteytyy jälleen aiemmin esitelty Deyn (1993, 53, vrt. luku 2.4) kvalitatiivisen analyysin ja tulkinnan kehä. Merkittävin poikkeama on se, että alaluvun 9.1 luokittelun ja siten aineiston yhdistelyn perusteet ovat olemassa jo ennalta. Ne noudatellavat samaa linjaa kuin, tulkitsevan käsitetutkimuksen perusteella, viidennessä luvussa tehtiin. Toisaalta alaluvussa 9.2 aineisto vaikuttaa myös enemmän luokitteluun, kun tarkastellaan internetliiketoiminnan kontekstin selkeimpiä vaikutuksia. Koko luvun kannalta huomionarvoista on ylipäätään sen lähtökohta. Viidennessä luvussa tulkinnan kautta haluttiin löytää ja määritellä sopivat tehtävät tavoitteille, mutta nyt keskitytään

tulkinnassa siihen, ovatko kyseiset tehtävät valideja myös kohdeyritysten toiminnassa ja internetliiketoiminnan kontekstissa.

9.1 Tavoitteet strategiaprosessissa

Tutkimuksen viidennessä luvussa määriteltiin suunnitelmallisen strategiaprosessin viitekehukseen mahtuvien tieteellisten kirjoitusten perusteella tavoitteille neljä eri tehtävää.

Nämä tehtävät ovat:

1. Tavoitteen suunta-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä
2. Tavoitteen strategiaa konkretisoiva tehtävä
3. Tavoitteen motivoiva tehtävä
 - a. Sisäisesti motivoiva
 - b. Ulkoisesti motivoiva
4. Tavoitteen virstanpylväs-tehtävä

Tavoitteiden tehtävien olemassa oloa kohdeyrityksissä tarkastellaan strategiaprosessin eri vaiheissa. Varsinkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston tarkka kuvaus nimittäin lisää tutkimuksen luotettavuutta (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001; Hirsjärvi et al. 2005, 217–218). Aiheeseen perehdytäänkin perinpohjaisesti paneutumalla asiaan aluksi, totuttuun tapaan, ensin strategian laadinnan ja sitten strategian implementoinnin osa-alueiden näkökulmasta. Molempia strategiaprosessin vaiheita tarkastellaan tuomalla molemmista kohdeyrityksistä tehdyt havainnot yhteen ja tulkitsemalla niitä tavoitteiden tehtävien kannalta. Lisäksi jokaisen prosessin vaiheen yhteydessä ilmaistaan taulukolla, millä tavalla haastateltavat näkevät kyseisessä asiayhteydessä selkeimmin ilmi tulevat tavoitteiden tehtävät. Miinus-merkki kuvastaa haastateltavan puheista käyneen ilmi, ettei tavoitteen tehtävä ole haastattelun perusteella validi. Mikäli validiutta ilmaiseva merkki on nolla, ei kyseistä tavoitteen tehtävää kohtaan ole tullut puoltavaa eikä vastustavaa aineistoa. Plus-merkillä luonnollisesti kuvataan, että haastattelu tukee kyseisen tehtävän olemassaoloa. Merkitystä ja painotuseroja ilmaistaan kolmella eri asteella. Yksi plus-merkki viittaa tavoitteen tehtävän ilmenemiseen, mutta melko vähäisesti. Kaksi plus-merkkiä ilmaisee, että kyseisen tehtävän validius saa osakseen selkeän tuen. Kolme plus-merkkiä puolestaan kertoo, että tehtävä on paitsi validi, myös erittäin merkittävä jollain strategiaprosessin osa-

alueella. Yksikin miinus-merkki pakottaa kyseenalaistamaan kyseisen tehtävän validiuden. Tämä on merkillepantavaa kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla, sillä analyysissä yksi ainoa poikkeus voi kumota säännön ja osoittaa uudelleen pohdinnalle olevan tarvetta (Alasuutari 1994, 33).

9.1.1 Tavoitteet strategian laadintaprosessissa

Molemmissa kohdeyrityksessä lähtökohdaksi strategian laadinnalle nousee usein jokin suurempi päämäärä, jota varsinkin ylempään johtoon kuuluvat haastateltavat kutsuvat pääsääntöisesti visioksi. Strategia puolestaan on keino päästä johonkin tavoitteeseen. Visio muodostetaan yhtiön ylimmässä johdossa, myös omistajien toiveet huomioiden. Tämä käy Zulun kohdalla selvästi ilmi molempien haastateltavien puheista. Yankeen tapauksessa aineisto ei ole aivan yhtä yksiselitteinen. Vastaava ilmiö on kuitenkin helposti pääteltävissä haastatteluista ja yhtiön vuosikertomuksesta (Y1; Y2; Yankee 2005 Annual Report). Kohdeyrityksistä saatuun kuvaan verrattuna hyvin samanlaisen näkemyksen esittelee tekemänsä tutkimuksen perusteella muun muassa Grant (2003). Häntä tukevat ajatuksissaan myös monet muut tutkijat (vrt. esim. Aaltonen & Ikävalko 2002; Näsi & Aunola 2002, 70-73; O'Regan & Ghobadian 2002; Wu et al. 2004). Niin yrityksistä saadusta kuin teoreettisestakin aineistosta ilmenee, että vision perustana on kokonaisvaltainen ymmärrys vallitsevista olosuhteista. Tämän on katettava paitsi yrityksen ulkoinen ympäristö myös sen sisäiset tekijät. Visio on lopulta valistunut näkemys siitä tilannekuvasta, missä yrityksen tulisi jonkun ajanjakson kuluttua olla. (Y1; Yankee 2005 Annual Report; Z1; Zulu Press Release 29.11.2006; Näsi & Aunola 2002, 70–73; O'Regan & Ghobadian 2002; Grant 2003, Wu et al. 2004.)

Vision voi hyvin mieltää eräänlaiseksi korkean tason tavoitteeksi (vrt. esim. Näsi & Aunola 2002, 113, 140). Sen ollessa lähtökohtana strategian laadinnalle voidaankin perustellusti tulkita, että molemmissa kohdeyrityksissä visio, suuren luokan tavoitteena, ohjaa ja antaa suuntaa strategian laadinnalle. Näin ollen tavoite, yhdenmukaisesti viidennessä luvussa tehtyjen tulkintojen kanssa, toimii sekä Yankeen että Zulun organisaatioiden ylätasolla strategian laadinnalle suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässä.

Strategian laadinnassa, ja koko strategiaprosessissa yleensäkin, on molemmissa kohdeyrityksissä havaittavissa samanlaisia alueita, kuin tutkimuksen neljännessä luvussa kuvailussa Johnsonin ja Scholesin (1993, 23, ks. Kuva 3) strategianprosessia kuvaavassa mallissa. Eri tavoin tätä mallia tukevia näkemyksiä tuovat esille muutkin tutkijat. Esimerkiksi Schoemaker (1993) tukee käsitystä analyysin merkityksestä ympäristötekijöiden havainnoimisessa ja vaihtoehtoisten tulevaisuuksien määrittelyssä. Feurer ja Chaharbaghi (1995) puoltavat niin strategisten vaihtoehtojen luontia kuin strategian laadinnan ja sen implementoinnin yhteyttä. Enemmän implementoinnin kannalta asioita lähestyy Okumus (2003) tuoden esille myös analyysin merkityksen strategian laadinnalle. Näsi ja Aunola (2002, 38–42) puolestaan kannattavat Johnsonin ja Scholesin näkemystä melko kokonaisvaltaisesti ja Chaffey (2004, 461) tuo samansuuntaiset osa-alueet esille internetliiketoiminnassa. Vastaavuuksia ilmenee kohdeyrityksissä kiteytettynä siinä, että, kuten Johnsonin ja Scholesin mallissa, myös näiden yritysten strategioiden laadinnassa analyysin pohjalta rakennetaan erilaisia strategisia vaihtoehtoja. Näistä lopulta valitaan implementoitavaksi parhaaksi katsottu vaihtoehto. (Y1; Y2; Z1; Z2.)

Yankeella haastateltavat (Y1; Y2) kuvailevat, kuinka laadinnasta vastaava tiimi seuraa ja analysoi yrityksen ulkoisen ympäristön trendejä ja ilmiöitä asiakkaista, yhteistyökumppaneista sekä kilpailijoista aina teknologiseen kehitykseen saakka. Yhtä lailla tiimin on oltava kattavasti perillä yrityksen sisäisistä tekijöistä. Tämä pätee niin oman osaamisen tunnistamiseen toiminnan ydinalueilla kuin myös mahdollisten vajavaisuuksien tiedostamiseen. Samalla tavoin Zululla, osana strategian laadintaa, tarkkaillaan ja analysoidaan liiketoimintaympäristöä sekä yrityksen omia edellytyksiä menestymiselle. Yankeeseen verrattuna hyvin samanlaiset analysoivat ympäristön osatekijät nousivat esille yrityksessä suoritetuista haastatteluista. Asiakkaiden kulutustottumukset, liiketoiminnallinen näkökulma yhteistyökumppaneihin, kilpailijoiden edesottamukset sekä tekniikan kehittyminen saavat osansa huomiosta. Toisaalta oman organisaationsa ja kulttuurin tuntemus sekä selvyys ylempien auktoriteettien toivomuksista ovat edellytys sisäisten tekijöiden ymmärtämiselle ja analysoinnille. (Z1; Z2.)

Tuotaessa kohdeyrityksissä ilmenevien käsitysten rinnalle, teoreettisen näkemyksen kohdalla esimerkkinä käytetty, Johnsonin ja Scholesin (1993, 14–23) malli ovat yhtäläisyydet selkeät. Tutkijat toteavatkin ympäristön, organisaation resurssien, sidosryhmien odotusten ja tavoitteiden huomioinnin kulttuurisen ja poliittisen kehityksen sisällä luovan pohjan

strategiselle analyysille. Johnson ja Scholes eivät myöskään ole ajatustensa kanssa yksin vaan samansuuntaisia huomioita tuodaan esille myös muissa tutkimuksissa (vrt. esim. Schoemaker 1993; Näsi & Aunola 2002, 70-77; Grant 2003; Okumus 2003; Wu et al. 2004). Avarakatseisuus on siis strategian laadinnassa arvossaan niin teoreettisissa näkemyksissä kuin kohdeyritysten käytännön liike-elämässäkin.

Vaikka tavoitteet suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässään mahdollisesti antavat analyysille laajat suuntaviivat, ei tehtävän merkitys tähän liittyen käy tutkittujen yritysten kohdalla ilmi. Tulkinta kyseisen tehtävän merkittävästä asemasta esimerkiksi ympäristön analyysia suoritettaessa olisi vähintäänkin teennäinen. Tuskinpa missään liiketoiminnassa halutaan, ainakaan tietoisesti, syllistyä ympäristön seurannassa kapeakatseisuuteen. Analysoinnin kannalta huomattavasti merkittävämpi vaikuttaisikin olevan tavoitteen tehtävä strategian implementoinnin seurantajärjestelmien virstanpylväänä. Sitä kautta voi nimittäin syntyä signaali itse analyysin aloittamiselle (Y1; Y2; Z1; Z2). Tähän kuitenkin palataan lähemmin myöhemmässä vaiheessa lukua.

Strategian valinnassa on kyse analyysin pohjalta tehtyjen vaihtoehtojen arvioinnista sekä lopulta käytettävän strategian valitsemisesta (Johnson & Scholes 1993, 20–21, 304–307). Vastaavaan viittaa internetliiketoiminnan kontekstissa Jelassi ja Enders (2005, 49) tuoden strategiavaihtoehtojen yhteydessä lisäksi esille arvon luomisen näkökulman. Arvonäkemyksen tuo tosin hieman vanhemmassakin tutkimuksessa esille Feurer ja Chaharbaghi (1995). Asia ei kuitenkaan suoranaisesti ilmennyt tehdyissä haastatteluissa. Arvon tuottaminen asiakkaille on kuitenkin molemmissa kohdeyrityksissä niin keskeisessä asemassa (vrt. Yankee Annual report 2005; Zulu 2007), että hyvällä syyllä voidaan olettaa sen saavan huomiota myös strategiavaihtoehtoja luotaessa ja arvioitaessa. Molemmissa kohdeyrityksissä strategian suunnittelu kuitenkin selvästi perustuu trendien, liiketoimintaympäristön epäjatkuvuuksien ja muiden osa-alueiden analysointiin. Näiden pohjalta muodostetaan mahdollisia strategiavaihtoehtoja. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Yankee osalta käytettävä strategia lopulta valikoituu erilaisten vaihtoehtojen joukosta (Y2). Myös Zululla on käytäntö voimissaan omassa organisaatiossaan (Z1). Käytännössä strategian laativa tiimi muodostaa eri strategiavaihtoehtoja sekä esittää perustellun mielipiteen siitä, mikä niistä pitäisi valita. Lopullisen valinnan tekee strategiasta vastuussa oleva henkilö. (Y2; Z1.)

Tutkimuskysymyksen kannalta eräs tärkeä havainto on, että tavoitteiden suuntaa-antavalla ja toimintaa ohjaavalla tehtävällä on vaihtoehtoja luotaessa ja käytettävän strategian valinnassa kohdeyrityksissä oleellinen asema. Yankeen kohdalla vaihtoehtojen ja valittavan strategian perusteena on selkeä visio siitä, mitä halutaan (Y1). Zulun organisaatiossa strategiset ja taloudelliset tavoitteet ovat liiketoiminnan uhkien ja mahdollisuuksien ohella ne tekijät, joiden perusteella strategioita kehitetään (Z1). Lopullinen strategia valikoituu ja kehittyy juuri sen pohjalta, että asetetut tavoitteet saavutetaan (Y1; Z1). Näkemykset osuvatkin hyvin yksiin Näsin ja Aunolan (2002, 140–144) sekä Johnsonin ja Scholesin (1993, 304–305) toteamusten kanssa. Vaikkakin Johnson ja Scholes tuovat esille myös muita perusteita lopullisen strategian valinnalle he toteavat tavoite-perusteen olevan yleisimmin hyväksytty (1993, 304–307). Tätä kautta tavoitteet suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässään hiukan vaikuttavat myös jo aiemmin viitattuun analysointiin. Strategisten vaihtoehtojen ja lopullisen valinnan kohdalla niiden sopivuutta analysoidaan muun muassa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Y1; Z1).

Strategian laadintaprosessin lopputulokset ovat kohdeyrityksissä melko samankaltaiset. Vaikka muodostetuista strategiavaihtoehtoista valitaan sopivimmalta vaikuttava, tullaan sitä edelleen muokkaamaan vielä implementoinnin edetessäkin. Yankeella varsinkin toinen haastateltavista (Y1) korosti lopputuloksena strategian laadinnassa mukana olleiden jaettua ymmärrystä käsitellystä asiasta ja strategiasta. Myös Zululla viitattiin samanlaiseen yhteiseen näkemykseen ja todettiin, että laadinnan tuloksena tulee määriteltä missio sekä toiminnan strateginen tarkoitus (Z1). Konkreettisempina lopputuloksena strategian laadinnasta löytyy kristallisoituneena yksi yhteinen, jaettu päämäärä siitä mihin strategialla pyritään. Se ei kuitenkaan yksin riitä. Strategian laadinnasta vastaavalla tiimillä on myös oltava mietittyinä strategiset toimet, finanssisuunnitelmista henkilöstösuunnitelmiin ja kaikki siltä väliltä (Z2), omine tavoitteineen. Yhdessä ne toisiaan tukien auttavat saavuttamaan asetetun päämäärän. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Tämä muistuttaa kovasti Näsin & Aunolan (2002, 141) esittelemää näkemystä. Vaikkakin tutkijat esittelevät asian melko suuripiirteisessä muodossa, ilmenee siinä tavoitteiden ja niihin johtavien toimien määrittelyn tärkeys. Edellisiin yhtyy tutkimuksessaan myös Grant (2003).

Aineiston perusteella on todettavissa, että kohdeyrityksissä strategian laadinnan yhteydessä muotoutuu yksi selkeä päämäärä, suuri tavoite, jota kohti strategiaa implementoitaessa pyritään. Lisäksi on syntynyt käsitys siitä, minkälaisien toimien kautta tuohon päämäärään

olisi mahdollista päästä. Esimerkiksi yksiköiden suunnitelmat jaetaan alempien tasojen tehtäviin. Myös näillä toimilla on omat tavoitteensa. Toimet eivät suinkaan ole yksityiskohtaisesti määriteltyjä vaan niissä pitää päinvastoin olla riittävästi joustavuutta (Y1; Y2; Z1; Z2; vrt. Grant 2003). Enemmänkin strategian laadinnan lopputuloksina olevat strategiset toimet siis kertovat, mihin asioihin on kiinnitettävä huomiota tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Näin tavoitteet toimivat lähtökohtaisesti implementointivaiheessa toimintaa ohjaavassa ja suuntaa-antavassa tehtävässä. Määriteltyjen tavoitteiden olemassaolo heijastuu lopulta myös taloudelliseen tulokseen. Tällä viitataan O'Reganin ja Ghobadianin (2002) toteamukseen, että tavoitteensa saavuttavat yritykset menestyvät liiketoiminnassaan paremmin kuin tavoitteistaan jäävät yritykset.

Merkittävä tuotos laadintaprosessista on myös tiimin rakentama mittaristo. Sen kautta seurataan strategian implementoinnin etenemistä ja siinä onnistumista. Käytännössä mittaristo rakentuu erilaisten tavoitteiden varaan, mikä ilmenee haastattelujen lisäksi myös monissa tutkimuksissa (Feurer & Chaharbaghi 1995; Dinesh & Palmer 1998; Okumus 2003). Käytettävät tavoitteet voivat kuvata taloudellista tai toiminnallista suoriutumista. Yankeella ja Zululla lasketaan taloudellisiin tavoitteisiin muun muassa sellaiset tunnusluvut kuten liikevaihto tai tuotto (Y2; Z1). Toiminnalliset tavoitteet puolestaan kuvaavat esimerkiksi, kuinka paljon käyttäjiä ja käytön toistuvuutta palveluilla tulisi olla. Lisäksi ovat olemassa tavoitteet, joihin kiteytyy tarjottujen palveluiden muuttaminen rahaksi. Nämä tulivat yhtä lailla esille kummankin kohdeyrityksen kohdalla. Tavoitteen virstanpylväs-tehtävän merkitys nouseekin esille juuri strategian implementoinnin seuraamista varten rakennetun mittariston kohdalla, joka koostuu käytännössä, strategian laajuudesta riippuen, eritasoisista tavoitteista. (Y1; Y2; Z1; Z2.)

Eräs silmiin pistävä piirre molempien kohdeyritysten strategian laadinnassa ja strategiaprosesseissa ylipäättään on hierarkkisuus. Zulun kohdalla toinen haastateltava (Z2) esimerkiksi kuvailee toimialaryhmänsä eri tasojen strategioita ja suunnitelmia pyramidiksi, jossa eri osat ovat koherentisti linkissä aina yksilötasolle saakka. Samanlaisen kuvan saa myös koko yrityksen strategiaprosessista (Z1). Vastaavasti Yankeen kohdalla haastattelussa mainittiin monen eri tason strategiat, jotka edistävät ylimmän tason makrostrategiaa ja visiota (Y1). Molempien yritysten strategiaprosessin piirteet ovat varsin ymmärrettäviä palauteltaessa Lambergin ja Parvisen (2003) Virta-metaforasta mieleen, että samaan

suuntaan viedessään ja yhdistyessään on pienillä joilla suurempi vaikutus kuin niiden ollessa toisistaan erillään.

Tutkimuksen kohdeyritysten kohdalla lähimpänä tavoitejohtamisen, strategioiden ja tavoitteiden hierarkkisen asetannan, periaatteita on Zulun kaksijakoinen vuosittainen strategiaprosessi. Siinä lähtökohtana toimii koko yrityksen ylimmässä johdossa määriteltävä strateginen suunta, mikä vyöryy organisaatiossa alaspäin eri hierarkkisille tasoille (Z1; Z2). Tämä vastaakin melko hyvin tavoitejohtamisen alkuperäisiä toimintatapoja (vrt. Dinesh & Palmer 1998; Näsi & Aunola 2002, 34–35). Muutenkin Zulu noudattelee Yankeeta enemmän perinteisempää strategiaprosessin kulkua. Strategian laadinnassa on huomioitava niin ylhäältä-alas tulevat vaatimukset kuin alhaalta-ylös tulevat mahdollisuudet ja toimintamallit (Z1). Tavallaan tämä muistuttaakin esimerkiksi Näsin ja Aunolan (2002, 64) esille tuomaa luikertelumallia sekä Grantin (2003) kuvaamaa prosessia. Yankeella painottuu sitä vastoin enemmän liiketoimintayksiköiden itse tekemät valinnat strategian ja tavoitteiden kohdalla (Y2). Yhtälailla niidenkin on silti oltava linjassa ja edistettävä ylempien tasojen tavoitteita ja strategioita (Y1; Y2). Aiemmissä tutkimuksissa tuodaankin menestymisen kannalta esille koko organisaation yhteisen suunnan tärkeys myös dynaamisessa ympäristössä (Feurer ja Chaharbaghi 1995; Okumus 2003).

Kohdeyrityksissä painotusero ylempien portaiden vaikutuksesta strategiaprosesseihin selittynee osittain sillä, että Zululle internetliiketoiminnan korostunut tärkeys on suhteellisen tuore asia. Lisäksi se perustuu vielä ylimmän johdon näkemykseen siitä, mihin suuntaan yrityksen on kuljettava ja asiaa ollaan edelleen viemässä sisälle organisaatioon. Yankee puolestaan on aina toiminut internetliiketoiminnan kentällä, joten asia on varmasti koko yrityksen laajuisesti paremmin sisäistetty. On kuitenkin huomautettava, ettei tavoitteiden hierarkkisuus kummassakaan kohdeyrityksessä pääsääntöisesti toteudu tiukan järjestelmällisesti tai ylhäältä alaspäin pakotettuna vaan ennen kaikkea toimivan viestinnän kautta pyritään alempien tasojen tavoitteet saamaan tukemaan ylempiä tavoitteita. Toisaalta tietynlainen ylhäältä annettuihin tavoitteisiin perustuva tuloshakuisuus on välttämätöntä yrityksen kuin yrityksen menestymisen kannalta. Muun muassa omistajilla on omat toiminnan tuotto-odotuksensa, joihin on vastattava. (Z1.) Yankee esimerkiksi painiskeli asian kanssa viime vuoden loppupuolella sen pörssikurssin romahdettua kymmeniä prosentteja (Nasdaq 2007).

Yhdistämällä todettu hierarkkisuus strategian laadintaprosessin havaittuihin piirteisiin sekä laadinnan tuloksiin, on helposti löydettävissä seuraava tulos: Samoin kuin visiolla on kohdeyrityksissä strategian laadinnalle toimintaa ohjaava ja suuntaa-antava tehtävä organisaation ylätasolla, ovat ylempien tasojen tavoitteiden kanssa yhtenevät tavoitteet vastaavassa tehtävässä organisaation alempien tasojen strategioiden ja suunnitelmien laadinnassa. Päätelmä on tehtävissä pienen ajatusprosessin kautta. Strategian laadintaprosessin eräänä tuotoksena on todettu olevan erilaiset tavoitteet. Karioidusti ylätasojen tavoitteet jakautuvat, pyramidin lailla, alaspäin pienemmiksi tavoitteiksi, joita kohti organisaation alemmilla tasoilla pyritään. Laajat strategiat jakautuvat pienempiin osiin, joilla on omat tavoitteensa, vaikkakaan tämä ei usein toteudu suoraviivaisena ylhäältä-alas-prosessina. Organisaatiotasosta riippumatta on strategisia vaihtoehtoja laadittaessa ja suunnitelmia valittaessa yhtenä selkeänä päämääränä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Näin ollen tavoitteilla on, organisaation ylimmän tason lisäksi myös muilla tasoilla, suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä strategioiden laadinnassa. Tämä tulos on yhdenmukainen myös tutkimuksessa aiemmin, teoreettisen aineiston pohjalta (vrt. esim. Hamel & Prahalad 1994; Aaltonen & Ikävalko 2002; Näsi & Aunola 2002, 70-74, 140-144; O'Regan & Ghobadian 2002; Grant 2003; Wu et. al 2004), tehtyjen päätelmien kanssa.

Zululta löytyy jo kuvailtu vuosittain kahteen jaksoon jakautuva vuosittainen strategian laadintaprosessi, joka monelta osin, muun muassa ajalliselta kulultaan, muistuttaa Grantin (2003) käsitystä. Myös Yankeella strategioita keräännytään puimaan kahdesti vuodessa. Haastattelujen perusteella voidaan tämän syklin kuitenkin todeta omaavan huomattavasti pienemmän merkityksen kuin Zululla. Ylipäätään molemmissa kohdeyrityksissä suoritetuissa haastatteluissa voimakkaasti korostettiin jatkuvasti pyörivän strategiaprosessin merkitystä. Käytännössä tämä tarkoittaa, jollain tavalla Johnsonin ja Scholesin (1993, 23) mallia muistuttavaa, analysoinnin, strategian suunnittelun ja sen implementoinnin jatkuvaa vuorovaikutusta. Yhtäläillä Feurer ja Chaharbaghi (1995) nostavat dynaamisessa ympäristössä toimivien yritysten kohdalla jatkuvan laadinnan ja implementoinnin vuorovaikutuksellisen prosessin arvoonsa. Muutosten olemassaolon ja sitä myötä tapahtuvan strategioiden korjauksen ovat samoin tunnistaneet Wu, Chou ja Wu (2004). Edellä mainitut tutkimukset ovat kuitenkin vain esimerkkejä lukuisammasta joukosta. Kohdeyritysten tapauksessa saattaa, käytännössä vaikkapa strategian implementointivaiheessa välitavoitteiden tai ympäristön jatkuvan seuraamisen kautta, ilmetä tekijöitä, jotka pakottavat

muokkaamaan suunnitelmia ja strategiaa. Tavoitteitakin saatetaan joutua muuttamaan. Äärimmillään muutos saattaa aiheuttaa jopa kokonaan tietystä strategiasta luopumisen. (Y1; Y2; Z1; Z2.)

Jatkuvan prosessin kautta yritysten strategiat ja tavoitteet koko ajan täsmentyvät vastaamaan vallitsevia olosuhteita tai jopa muuttuvat kokonaan. Siitäkin huolimatta, että strategiaprosessi on jatkuvaa ja joustavaa erilaisten prosessien ja projektien läpiviemistä, halutaan molemmissa kohdeyrityksissä silti panostaa strategian huolelliseen valmisteluun ja suunnitteluun. Näin myös silloin, kun sitä ollaan muuttamassa. Tällöin varsinainen strategian laadinta ilmentää monia suunnitelmallisen strategiaprosessin piirteitä (vrt. esim. Näsi & Aunola 2002, 140–144;). (Y1; Y2; Z1; Z2.) O'Regan ja Ghobadian (2002) tekivätkin tutkimuksessaan luotettavalta vaikuttavan päätelmän, että liiketoiminnassaan hyvin menestyvät yritykset keskittyvät strategian laadintaprosessiin paremmin kuin huonosti menestyvät. Ajatus on itse asiassa hyvin yhdenmukainen vanhemman auktoriteetin, Igor Ansoffin, mielipiteiden kanssa. Yrityksillä ei ole varaa tehdä kalliita virheitä, joten toimenpiteet on mahdollisuuksien mukaan suunniteltava ja valmisteltava. (Ansoff 1991.) O'Reganin ja Ghobadianin (2002) tutkimus kohdistui pieniin ja keskisuuriin valmistusyhtiöihin ja Ansoffin (1991) artikkeli on internetliiketoiminnan ikään verrattuna jo vanha. Siitä huolimatta ainakin tämän tutkimuksen kaksi, suurta internetliiketoiminnassa mukana olevaa, kohdeyritystä panostavan toiminnan joustavuudesta huolimatta myös analyysiin, suunnitteluun ja valmisteluun (Y1; Y2; Z1; Z2).

Myös Johnson ja Scholes (1993, 14–23, 75–111) viittaavat analysointia käsitellessään jonkinlaiseen jatkuvaan ympäristön tapahtumien seuraamiseen. Kuitenkin painotusero verrattuna tämän tutkimuksen kohdeyrityksissä suoritettuihin haastatteluihin on huomattava. Internetliiketoiminnassa mukana oleville Yankeelle ja Zululle jatkuva seuranta on eilinehto. Siitäkin huolimatta, että erityisesti Zulun kohdalla ilmenee eräänlaisia formaalimpia tapoja kiteyttää ulkoisen elämän ilmiöitä (Z1; Z2), painottuu molemmissa kohdeyrityksissä voimakkaasti jatkuvan ympäristön seuraamisen tärkeys. Yankeella korostettiin, kuinka tärkeää tietystä liiketoiminnasta vastaavan on olla tietoinen tapahtumista ja muutoksista liiketoimintakentällä (Y1). Zululla puolestaan ympärillä tapahtuvan elämän havainnoinnin kuvailtiin olevan päivittäistä työtä (Z2). Jatkuva seuraaminen on myös siinä mielessä merkittävää, että havaitut muutokset tai tapahtumat saattavat hyvinkin olla myös strategiaprosessin tai strategian muutoksen laukaiseva tekijä. Näin ollen ainakin osa

Johnsonin ja Scholesin mallintamasta strategisesta analyysistä tapahtuu kohdeyrityksissä ikään kuin juoksevana prosessointina. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Johnsonin ja Scholesin sijasta näkemyksessään hyvin lähellä kohdeyrityksien käytäntöjä ovat Feurer ja Chaharbaghi (1995). He totesivat, että dynaamisessa ympäristössä toimivien yritysten olisi toiminnassaan ensinnäkin keskityttävä nopeaan mahdollisuuksien kartoittamiseen ja hedelmättömiltä vaikuttavien projektien hylkäämiseen. Toisaalta ideat olisi analysoitava valikoituja tekijöitä vasten ja analyysit integroitava mahdollisimman pian käytännön toimiin.

Tärkeä tutkimuksessa tehty havainto strategian laadinnan ja erityisesti analysoinnin kohdalla onkin, ettei tavoite, esimerkiksi visio tai ylemmältä tasolta saatu tavoite, suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässään ole aina strategian laadinnan selkeänä lähtökohtana. Liiketoimintaympäristön osa-alueiden jatkuvan seuraamisen ja analysoinnin kautta nimittäin saattaa nousta esiin ilmiöitä, joita eräs haastateltava kutsui ”*strategisiksi kysymyksiksi*” (Y2). Tällaisia saattaa nousta vaikkapa kilpailijoiden edesottamuksista tai käyttäjien kulutustottumuksissa havaituista muutoksista. Tutkija joutuisi näkemään vähintäänkin lievää väkivaltaa, jotta strateginen kysymys nähtäisiin tutkimuksessa tarkoitettuna tavoitteena. Tässäkin tapauksessa strateginen analyysi ja tavoite ovat kyllä edelleen toisiinsa yhteydessä, mutta ne tapahtuvat totutusta poikkeavassa järjestyksessä. Tavoite ei siis ole lähtökohta vaan analyysin pohjalta nousee niin tavoiteltava päämäärä kuin myös strategia, jolla sinne pyritään. (vrt. Y1; Y2; Z2.)

Jatkuvan prosessin merkittävyyttä on vaikea korostaa liikaa erittäin dynaamisessa internetliiketoiminnassa. Kahdesta kohdeyrityksestä se nousee voimakkaasti esille molemmissa, mutta varsinkin Yankeen liiketoiminta perustuu pitkälti tällaiselle prosessille. Vaikka joustava prosessi auttaa vastaamaan koko ajan muuttuvan liiketoimintakentän vaatimuksiin, se tuo mukanaan myös haasteita. Alempien tasojen strategiat on saatava edistämään ylempiä strategioita. Käytännössä siis myös strategisen kysymyksen taustalla oleviin uhkiin ja mahdollisuuksiin on vastattava siten, että omilla toimilla edesautetaan myös ylempien tasojen omia tavoitteita ja visiota kohti suoriutumista. Näin visio tai muut tavoitteet jossain laadintaprosessin vaiheessa tulevatkin mukaan ohjaamaan strategian suunnittelua ja valintaa.

Oheiseen taulukkoon 10 on kiteytetty strategian laadintaprosesseista selkeästi ilmaantuvat tavoitteiden tehtävät. Luonnollisesti käsiteltävänä ovat siis suuntaa-antava ja toimintaa

ohjaava tehtävä. Sen olemassaolo käy kaikista haastatteluista hyvin selkeästi ilmi, mutta useimpien haastateltavien kohdalla sen painoarvoa ei ole haluttu liiaksi korostaa. Tämä johtuu siitä, että molemmissa kohdeyrityksissä tavoitteen ohella merkittäväksi laadintaa ohjaavaksi tekijäksi ilmaistiin strateginen kysymys. Se kuuluu dynaamisen liiketoiminnan ominaispiirteisiin, jossa jatkuvasta ympäristön analysoinnista ja strategiaprosesseista nousee erityisiä ratkaisuja vaativia ilmiöitä. Myös muista erottuva haastateltava (Z1) toi esille näiden strategisten kysymysten olemassaolon. Hän kuitenkin painotti strategian laadinnassa niin voimakkaasti juuri visioiden ja muiden tavoitteiden merkitystä, että sitä on taulukossa haluttu korostaa. Suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän lisäksi taulukossa on mukana tavoitteen tehtävä virstanpylväänä. Tutkimusta varten suoritetuissa haastatteluissa on selkeästi käynyt ilmi, että virstanpylväinä toimivat tavoitteet asetetaan jo strategian laadinnan aikana.

TAULUKKO 10 Haastattelujen antama tuki tavoitteen suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän sekä tavoitteen virstanpylväs-tehtävän validiudelle ja ilmenemiselle strategian laadinnassa.

Haastateltava	Suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä	Virstanpylväs-tehtävä
Y1	++	++
Y2	++	++
Z1	+++	++
Z2	++	++

Selitteet:

Tehtävä ei ole validi	Ei tue eikä vastusta tehtävän esiintymistä	Tehtävä esiintyy jonkin verran	Tehtävä esiintyy selkeästi	Tehtävä esiintyy selkeästi ja merkitys painottuu
-	0	+	++	+++

9.1.2 Tavoitteet strategiaa implementoitaessa

Organisointijärjestelmät liittyvät Näsin ja Aunolan tutkimukseen pohjautuvassa kirjassa oleellisesti strategian implementointiin (2002, 20, 83–88). Näkemys onkin perusteltu myös muun tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston pohjalta (esim. Okumus 2003; Minarro-Viseras 2005), mukaan lukien kohdeyrityksissä suoritettut haastattelut. Silti juuri haastatteluaineisto

selkeästi ilmaisee organisoitumisen olevan oleellinen tekijä jo strategiaa laadittaessa. Käytännössä kohdeyrityksen strategiaprosessin alkaessa nimetään vastuullinen henkilö, jonka ympärille rakennetaan erilaisista osajista koostuva tiimi. Näin jo hyvin varhaisessa vaiheessa joudutaan miettimään keiden on oltava laadinnassa mukana. Vaikkakin molemmissa yrityksissä selkeästi tunnistetaan hyödyt henkilöstön mahdollisimman aikaisesta sitouttamisesta prosessiin, niin silti ajatuksen tuomisessa käytäntöön vaikuttaisi olevan yritysten välillä jonkin verran eroavaisuuksia. (Y1; Y2; Z1; Z2.)

Yankeella todettiin yksikantaan, että: *”ne, jotka on huomassa strategiaa, [niin] ne on vastuussa siitä päivittäisestä bisneksestä”*(Y1). Myös Zululla pyritään samaan, mutta se on todettu yleensä erittäin vaikeaksi saavuttaa. Prosessin alussa on nimittäin yleensä äärimmäisen vaikea ennustaa keiden kaikkien tulisi olla siinä mukana. (Z2.) Useimmiten strategian laadinnan ja sen varsinaisen implementoinnin suorittavatkin eri henkilöt. On kuitenkin todettava asiaa koskevassa aineistossa olevan sen verran tulkinnan varaa, ettei syvälle luotaavaa vertailua yritysten välille voida luotettavasti tehdä. Tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisin havainto onkin, että organisoituminen joudutaan huomioimaan jo strategiaa laadittaessa. Tiimi muodostuu sillä perusteella, että sen uskotaan kykenevän tuottamaan strategiovaihtoehtoja, joilla pystytään vastaamaan strategiseen kysymykseen tai olemassa oleviin tavoitteisiin. (Y1; Y2; Z1; Z2.)

Merkille pantava yhtäläisyys kohdeyrityksien välillä on näkemys, että organisaatiosta on löydettävä riittävästi joustoa strategian takana olevan yhdensuuntaisuuden löytämiseksi (Y1; Y2; Z1; Z2). Sekä Yankee että Zulu toteuttavat melko pitkälti Chaffeyn (2004, 445, 461–462, internetsivusto) internetliiketoimintaan peräänkuuluttamaa järjestäytyntä, mutta ulospäin katsovaa ja myyntiohjautuvaa Tuottava-organisaatiota. Silti strategia ei suinkaan saata olla kaiken yli ajava prosessi vaan enemmänkin keino halutun tavoitteen saavuttamiseksi (Y1). Käytännössäkään organisaatorakennetta ei voi muunnella mielin määrin, joten myös se asettaa tiettyjä rajoitteita strategioille (Y2). Esimerkiksi Näsin ja Aunolan (2002, 83–103) mukaan organisaation rakenne on sovitettava strategiaan, mutta sama pätee myös päinvastoin.

Zulullakin tunnustetaan rakenteen jatkuvan voimakkaan muuttuvuuden mahdottomuus, jo inhimilliseltä kannalta (Z2). Havainto on yhtenevä Hildénin tulosten kanssa hänen tutkiessaan muutosta Zulun profiilin kanssa hyvin samanlaisessa yrityksessä. Jopa 36

prosenttia tutkimukseen osallistuneista koki muutoksen laskevan motivaatiotaan ja lisäksi viidenneksellä meni muutoksen jälkeen huomattavan pitkään kompetenssinsa uudelleen rakentamiseen. Nämä ovat vain osa vaikutuksista, kun yhtäläillä muun muassa prosessien uudelleen hallinta vaatii merkittävästi aikaa. (2004, 155–170.) Silti sekä Yankeen että Zulun kohdalla keskeisimpänä viestinä on, että strategian implementoinnin onnistumiseksi organisaation resurssit on saatava vastaamaan tavoitteiden ja niihin johtavien strategioiden vaatimuksia (Y1; Y2; Z1; Z2). Tämä vastaakin monien, viidennessä luvussa viitattujen, tutkijoiden näkemyksiä (vrt. Al-Ghamdi 1998; Näsi & Aunola 2002; 86–88; Okumus 2003; Minarro-Viseras et al. 2005; Olson et al. 2005).

Tässä yhteydessä onkin tehtävissä hyvin samanlainen tulkinta kuin viidennessä luvussa. Edelleenkin tavoitteet oleellisesti antavat suunnan ja ohjaavat toimintaa organisaation järjestymisessä. Kiteytettynä asia on niin, että yrityksissä strategian laadinnan lopputuotoksena ovat eriaisteiset tavoitteet sekä suunnitellut toimet kyseisiin tavoitteisiin pääsemiseksi (Y1; Y2; Z1; Z2; vrt. myös Feurer & Chaharbaghi 1995; O'Regan & Ghobadian 2002; Grant 2003). Kun strategia jo itsessään nähdään keinoksi tavoitteiden saavuttamiseksi ja organisaatorakenteen halutaan tukevan strategian implementointia, on tavoite tässä yhteydessä siis suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässä. Taulukossa 11 on ilmaistu, kuinka haastattelut tukevat tavoitteen suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän validiutta sekä sen merkitystä strategian implementoinnin organisointijärjestelmissä.

TAULUKKO 11 Haastattelujen antama tuki tavoitteen suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävä validiudelle ja merkitykselle organisointijärjestelmiin liittyen.

Haastateltava	Suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä
Y1	++
Y2	+++
Z1	+++
Z2	+++

Selitteet:

Tehtävä ei ole validi	Ei tue eikä vastusta tehtävän esiintymistä	Tehtävä esiintyy jonkin verran	Tehtävä esiintyy selkeästi	Tehtävä esiintyy selkeästi ja merkitys painottuu
-	0	+	++	+++

Jotta koko organisaatio, mahdollisuuksiensa rajoissa, toimisi strategian implementointia tukien, tullaan jälleen jo aiemmin viitatus hierarkkisuuden äärelle. Kohdeyritysten organisaatiot koostuvat hierarkkisista tasoista. Molemmissa niissä, tavalla tai toisella, pyrkimyksenä on saada eri tasojen strategiat, suunnitelmat ja tavoitteet tukemaan toinen toisiaan. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Tukea tämä ajatus saa myös teoreettisesta aineistosta (esim. Dinesh & Palmer 1998; Aaltonen & Ikävalko 2002). Vaikka molemmissa kohdeyrityksissä, erityisen voimakkaasti Yankeella, on organisaation alatasoilla paljon valtaa päättää omista asioistaan, annetaan koko yrityksen visio ja yhteinen suunta ylhäältä. Dynaamisen internetliiketoiminnan kannalta mielenkiintoinen, ja vielä avoimeksi jäävä kysymys, on: riittäisivätkö pelkät yrityksen visio ja missio ohjaamaan suurta organisaatiota yhteiseen suuntaan ilman alatasoille annettavia tavoitteita? Tämä voisi nimittäin maksimoida paljon kaivatun joustavuuden ja reagointikyvyn rajoitteiden vähetessä, mutta johtotähden ollessa silti olemassa. Asiaan saadaan lähempi näkökulma seuraavassa alaluvussa (9.2) liiketoiminnan dynaamisuuden yhteydessä. Yhteisen suunnan on joka tapauksessa löydyttävä myös dynaamisessa ympäristössä toimivissa yrityksissä (vrt. Feurer & Chaharbaghi 1995, Okumus 2003). Lopulta organisoituminen oikeastaan kristallisoituu toteamukseen: *”ihmiset on yhdistettävä ja näytettävä heille suunta”* (Y2 suomennettu).

Viestintäjärjestelmät ovat toinen Näsin ja Aunolan strategian implementointiin yhdistämä tukijärjestelmä (2002, 88–90). Myös internetliiketoiminnassa mukana olevissa kohdeyrityksissä kommunikaatio koetaan strategian implementoinnin erittäin merkittäväksi osa-alueeksi. Tämä on tosin jo aiemmin huomattu muillakin toimialoilla (vrt. esim. Peng & Litteljohn 2001; Allio 2005). Vastavuoroisesti internetin itsessään on todettu helpottavan kommunikaatiota ja yhdenmukaistavan informaatiota yritystoiminnassa (Amit & Zott 2001; Afuah & Tucci 2003, 67; Brews & Tucci 2004; Chaffey 2004, 255). Viestinnän merkitystä onkin vaikea korostaa liikaa. Kaikki organisaatioissa työskentelevät ihmiset on saatava mukaan tukemaan strategian implementointia. Silti ainoastaan strategia, jonka ihmiset tuntevat, on implementoitavissa (Z1). Esimerkiksi Zululla tehostunut kommunikointi onkin edesauttanut yhteisen strategian eteenpäin viemistä eri organisaation tasoilla. (Y1; Y2; Z1; Z2.)

Strategian kommunikoinnissa korostuu erityisesti esimiesten ja alaisten väliset, niin säännölliset kuin epäsäännölliset, keskustelut. Grant (2003) peräänkuuluttikin

tutkimuksessaan yritysten strategiaprosesseihin säännöllisempää ja järjestelmällisempää diskurssia. Näin varmistettaisiin koordinaatio turbulentissa ympäristössä toimivissa organisaatioissa, joissa päätöksenteko on usein hajautettu. Visiosta muistuttamisen sekä strategioiden ja tavoitteiden synkronoinnin vastuuta osoitettiin ylimmälle johdolle, varsinkin Zululla, mutta osaltaan se kuuluu kaikille johtovastuussa oleville. Strategioihin, suunnitelmiin, visioon sekä muihin tavoitteisiin liittyvän keskustelun merkitystä ei saa vähätellä, sillä tutkimuksessaan Aaltonen ja Ikävalko (2002) näkivät ongelmaksi juuri strategian jaetun ymmärryksen puutteen eri organisaation jäsenten välillä. Ylimmänkin johdon panos huomioiden, luotetaan molempien kohdeyritysten kommunikoinnissa kuitenkin ennen kaikkea päivittäiseen vuorovaikutukseen strategian implementointiin osallistuvien eri toimijoiden välillä. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Tämä käytäntö noudattelee myös tutkijoiden näkemyksiä kattavasta kommunikaatiosta (Al-Ghamdi 1998; Peng & Litteljohn 2001; Okumus 2003).

Viidennessä luvussa todettiin organisaation sisällä implementoitavan strategian ymmärryksen aikaansaamisen vaativan erityistä huomiota (Al-Ghamdi 1998; Aaltonen & Ikävalko 2002; O'Regan & Ghobadian 2002; Dobni 2003; Raps 2005). Haasteellista on muun muassa strategian ilmaiseminen siten, että eri tason toimijat sen sisäistävät (Aaltonen & Ikävalko 2002). Yhtäläisesti asian tuotiin esille myös Zululla, kun strategian viestinnän todettiin vaativan vastaanottavan osapuolen edellytysten huomioimista. Pääsyy tähän on, että: *”strategian viestinnän on oltava kohdeyleisölle merkityksellistä ja ymmärrettävää:”*. (Z1.) Sama käy ilmi myös Yankeen kohdalla (Y2). Strategian onkin oltava niin konkreettisesti ilmaistu, että sitä implementoivien henkilöiden voidaan perustellusti olettaa toimivan sen mukaisesti ja tekevän sitä tukevia päätöksiä päivittäisessä työssään (Aaltonen & Ikävalko 2002; Ikävalko 2005, 84–88). Molempien kohdeyritysten kohdalla käykin hyvin selvästi ilmi tavoitteiden strategiaa konkretisoiva ominaisuus. Taulukossa 12 on ilmaistu, kuinka haastattelut tukevat tavoitteen strategiaa konkretisoivan tehtävän merkitystä strategian implementoinnin viestinjärjestelmissä. (Y1; Y2; Z1; Z2.)

Tavoitteet koetaan kohdeyrityksissä strategian konkretisoinnin kannalta hyvin merkittävinä. Siksi esimiesten on pidettävä huoli siitä, että kaikki toimeenpanossa mukana olevat sisäistävät omat tavoitteensa strategian implementointiin liittyen. Toisaalta niin suurempien päämäärien kuin yksilöllisempien tavoitteiden on myös oltava omistajilleen konkreettisia ja selkeästi määriteltyjä. Tällöin voidaan tekijöille antaa tilaa tehdä omia ratkaisujaan

tavoitteiden saavuttamiseksi. (Y2; Z1; Z2.) Sekä Yankeella että Zululla vähintään toinen haastateltavista painotti omistajilleen merkityksellisten tavoitteiden arvoa strategian implementointivaiheessa. Näistä voi käyttää termiä ”*taktiset tavoitteet*”(Y2 suomennettu). Käytännössä näillä viitataan alatason tavoitteisiin, jotka on johdettu ylemmistä tavoitteista konkretisoimaan strategiaa sen toimeenpanijoille kielellä, jota he ymmärtävät. Ylätavoitteet tavallaan pilkotaan pienempiin osiin aina henkilökohtaisiin tavoitteisiin saakka. (Y2; Z1; Z2.) Tällöin jokainen työntekijä tietää, mitä hänen tulisi käytännössä saada tehtyä kantaakseen strategian menestyksekkään implementoinnin aikaansaamiseksi kortensa kekoon. Seuraavassa taulukossa 12 ilmaistaan, miten haastateltavien kohdalla tavoitteen strategiaa konkretisoiva tehtävä ilmeni.

TAULUKKO 12 Haastattelujen antama tuki tavoitteen strategiaa konkretisoivan tehtävän validiudelle ja merkitykselle viestintäjärjestelmiin liittyen.

Haastateltava	Strategiaa konkretisoiva tehtävä
Y1	+ +
Y2	+ + +
Z1	+ + +
Z2	+ +

Selitteet:

Tehtävä ei ole validi	Ei tue eikä vastusta tehtävän esiintymistä	Tehtävä esiintyy jonkin verran	Tehtävä esiintyy selkeästi	Tehtävä esiintyy selkeästi ja merkitys painottuu
-	0	+	+ +	+ + +

Eri organisaatiotasoisille ja toimijoille sopivat tavoitteet siis ilmaisevat käytännössä, mikä strategia on ja mihin sillä pyritään (Y1; Y2; Z1; Z2). Tämän tutkimuksen perusteella voikin selkeästi todeta tavoitteiden esiintyvän kohdeyrityksissä kaiken muun ohella myös strategiaa konkretisoivassa tehtävässä. Haastatteluista saadut tulokset ovat näin yhdenmukaisia viidennessä luvussa tehtyjen tulkintojen kanssa. Silti on pidettävä mielessä, ettei strategian ymmärtämistä voi laskea kokonaan tavoitteiden varaan. Erinäiset keskustelut implementointiin liittyen ovat välttämättömiä. Niiden kautta voidaan muun muassa viime kädessä pohtia onko joku päivittäinen päätös strategian mukainen ja linjassa muun organisaation toiminnan kanssa. Lisäksi, siinä missä tavoitteet auttavat yrityksen viestintää konkretisoidessaan strategiaa, on yrityksen rakenteet kattavan kommunikoinnin oltava

tehokasta itse tavoitteiden julki tuomiseksi. Strategian konkretisointi ylipäättään koetaan kohdeyrityksissä erittäin haasteelliseksi tehtäväksi, jonka toteuttamista oikeanlaiset tavoitteet voivat auttaa (Y1; Y2; Z1; Z2). Toisaalta myös tällaisten tavoitteiden asettaminen koetaan hankalaksi ja pitkälti johtajan ammattitaitoon perustuvaksi (Y2; Z1).

Motivointijärjestelmät kuuluvat kahden edellä käsitellyn järjestelmän ohessa strategian implementoinnin osa-alueisiin (Näsi & Aunola 2002, 91–96). Teorian, ja myös kohdeyrityksistä kerätyn aineiston, perusteella motivointi on jaettavissa kahteen osaan. Ihmiset motivoituvat sisäisesti muun muassa työn tuomasta tyydytyksestä (Griffin 1991; Liukkonen et al. 2002, 121–125; Latham & Pinder 2005), mutta myös ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen, voivat motivoida (Fullerton 2003; Yuen 2004). Sama on huomattu myös Yankeella ja Zululla. Molemmissa ovat käytössä palkkiojärjestelmät, jotka perustuvat toteutuneen tuloksen vertaamiseen ennalta sovittuihin tavoitteisiin. Tarkastelun kohteina ovat käytännössä: onko tavoitteet saavutettu, kenties ylitettykin, vai onko suoritustaso ollut suunniteltua huonompi. Mikäli tavoitteisiin on ylletty, saa henkilö työstään bonusta. Silmiinpistävää kuitenkin on, ettei tällaista järjestelmää tunnuttu pitävän kummassakaan yrityksessä kovin merkittävänä motivaattorina. Eräs haastateltava jopa huolehti palkkiojärjestelmien motivaatiota laskevista ilmiöistä (Z2). Esimerkiksi tavoitteet saatetaan kokea epärealistisina tai palkitsemisperusteita pidetään epäoikeudenmukaisina. Ainakin ensin mainittu asia saa tukea myös tutkijoilta (Lee et al. 1997; Liukkonen et al. 2002, 252). Kaikkiaan käytössä olevan aineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta tavoitteen olevan, osana palkitsemisjärjestelmiä, ulkoisesti motivoivassa tehtävässä. (Y2; Z1; Z2.)

Samoin kuin tieteellisissä artikkeleissa (Griffin 1991; Lee & Miller 1999; Liukkonen et al. 2002, 121–125; Latham & Pinder 2005) myös kohdeyrityksissä todettiin motivaatiossa olevan kyse paljon muustakin kuin henkilön oman taloudellisen hyödyn tavoittelusta. Haastatteluissa nousi esille sellaisia asioita kuin: arvot, velvollisuudentunto, työn tuoma tyydytys ja onnistumisen elämykset (Y1; Y2; Z1; Z2). Varsinkin Yankeeseen ylimpään johtoon kuuluva haastateltava peräänkuulutti paneutumista luotavaan strategiaan juuri arvojen näkökulmasta. Johtotähtenä olevan vision ja siihen tähtäävien strategioiden olisikin syytä olla sellaisia, joihin eri organisaatiotasojen työtä tekevät voivat uskoa. Samalla he kenties kokevat tekevänsä työtä jonkin suuremman merkityksen puolesta. (Y1.) Uskon pitäisi silti ensisijaisesti ulottua siihen, että strategia on oikeasti toteutettavissa. Lisäksi strategian ja sillä tavoiteltavien asioiden tulisi olla toimeenpanijoiden etiikan kannalta hyväksyttäviä.

Ongelmia syntyy, kun yksilö ei itse usko tekevänsä oikeita ja myös oikeutettuja asioita. Yleensäkin yrityksessä on vallittava sellaiset olosuhteet, jotka tukevat motivaatiota. Esimiesasemassa olevien tuleekin omalla toiminnallaan poistaa motivaation tiellä olevia esteitä ja toisaalta pyrkiä tukemaan sen syntymistä. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Samaa linjaa noudattelevat myös tutkijat. Leen ja Millerin (1999) mukaan organisaatioissa on mahdollista parantaa työntekijöiden motivaatiota lisäämällä heidän hyvinvointiaan, mutta jo oikeanlaiseen työtehtävään sijoittuminen on suuresti motivaatioon vaikuttava tekijä (Griffin 1991; Liukkonen et al. 2002, 121; Latham & Pinder 2005).

Kummassakin kohdeyrityksessä tunnistettiin motivaatioon vaikuttavana seikkana osallisuus strategian laadintaan ja tavoitteiden asettamiseen. Näin ajatellaan muun muassa lisättävän sitoutumista, jota tutkijatkin peräänkuuluttavat (Klein et al. 1999). Kuten jo organisoitumisjärjestelmien kohdalla todettiin, vaikuttaisi strategian laadintaan osallistaminen toteutuvan käytännössä useammin nimenomaan Yankeella. Kyseisessä yrityksessä näyttäisi tosin olevan formaalin prosessin osuus pienempi kuin, sinällään myös vain melko vähän jyrkkään järjestelmällisyyteen luottavalla, Zululla. Toisaalta Zululla käy selkeästi paremmin selville työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Erot kohdeyritysten välillä eivät kuitenkaan ole mitenkään selkeä, eikä tutkimusmenetelmä näiltä osin ole omimpiaan tarkan vertailun tekemiseksi. (Y1; Y2; Z1; Z2.)

Tämän tutkimuksen kannalta merkittävin motivointiin liittyvä havainto on, että kaikissa haastatteluissa tavoitteet jo itsessään nähtiin motivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Kohdeyrityksistä kerätty aineisto selkeästi tukeekin jo viidennessä luvussa teorian pohjalta tehtyä tulkintaa tavoitteiden motivoivasta tehtävästä strategiaprosesseissa. Kiinnostavien ja merkityksellisten tavoitteiden toivotaan yrityksissä olevan voimakas motivaation lähde. Tulos on yhdenmukainen muidenkin tutkijoiden huomioiden kanssa, myös muuten kuin palkkiojärjestelmiin liittyen (vrt. Klein et al. 1999; Liukkonen et al 2002, 245–247; Locke & Latham 2002; Zetik & Stuhlmaher 2002; Latham & Pinder 2005). Motivoivan tavoitteen ominaisuuksistakin vallitsee melko suuri yksimielisyys haastateltavien välillä ja selkeä yhdenmukaisuus löytyy myös verrattuna tieteellisiin artikkeleihin. Alle on listattu niitä ominaisuuksia, jotka tavoitteilla tulisi haastateltavien mielestä motivaatio –näkökulmasta olla. Lisäksi on ilmaistu käsityksiä tukevat tieteelliset kirjoitukset. Tavoitteen motivoivaan tehtävään liittyvät ominaisuudet ovat:

1. *Saavutettavuus*: Kuten jo palkkiojärjestelmien kohdalla todettiin, tulisi tavoitteiden olla aidosti saavutettavissa. Jos tavoite heti alkuun vaikuttaa omistajansa mielestä mahdottomalta, saatetaan se jopa kokea motivaatiota laskevaksi. (vrt. myös Lee et al. 1997; Liukkonen et al. 2002, 252.)
2. *Haasteellisuus*: Oleellisen tärkeä ominaisuus tavoitteille on, että niissä pitäisi olla omistajilleen riittävästi haastetta. Tällöin ne stimuloivat strategiaa käytännössä implementoivat henkilöt korkeaan toiminnan suoritustasoon. (vrt. myös Klein et al. 1999; Locke & Latham 2002; Zetik & Stuhlmacher 2002.)
3. *Konkreettisuus*: Jotta tavoitteet voisivat olla motivoivia, niiden pitää olla selkeästi ilmaistuja, täsmällisiä ja konkreettisia. Tällöin niihin pyrkivät ihmiset tietävät mihin todellisuudessa pyritään ja saavuttavat paremman suoritustason kuin tavoitellessaan epämääräisiä asioita. (Liukkonen et al. 2002, 252, 256; Yuen 2004.)

Edellä listatut kolme tekijää liittyvät suoranaisesti itse tavoitteen ominaisuuksiin. Näiden lisäksi haastateltavat korostavat paria toisiinsa sidoksissa olevaa seikkaa. Tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että ne saavuttaessaan henkilöt näkevät oman panoksensa osana suurempaa kokonaisuutta ja näin kokevat tekevänsä jotakin arvokasta (Y1; Y2; Z1). Lisäksi tavoitteet ovat motivoivia vain osana isompaa kontekstia. Niillä ei siis irrallisina ja yksittäisinä tekijöinä itsessään todennäköisesti ole motivoivaa vaikutusta. Yksi haastateltavista (Y2) ilmaisee asian hyvin selkeästi ja muidenkin kohdalla se on helposti tulkittavissa. Edelleen sama asia ilmenee myös aiemmista tutkimuksista (Liukkonen et al. 2002, 121; Latham & Pinder 2005). Kiteytettynä tavoitteiden voidaan siis todeta esiintyvän kohdeyrityksissä myös motivoivassa tehtävässä. (Y1; Y2; Z1; Z2.)

Taulukkoon 13 on koottu haastateltavien näkemykset liittyen tavoitteen motivoivaan tehtävään strategiaprosessissa. Taulukosta voi huomata, että näkemykset sisäistä motivoitumista koskien ovat hyvin yhdenmukaisia. Sen sijaan ulkoiseen motivoitumiseen, eli käytännössä palkkiojärjestelmiin liittyen, on havaittavissa selkeästi enemmän hajontaa. Ainakin osittain asia selittyy sillä, ettei tutkimuksen ensimmäiseltä haastateltavalta (Y1) varsinaisesti kysytty tavoitteista palkkiojärjestelmien osana. Yleensäkin hän sivuutti

palkkiojärjestelmät hyvin nopeasti keskittyen muihin motivoiviin tekijöihin. Kahden haastateltavan (Y2; Z2) kanssa palkkiojärjestelmiä sen sijaan käsiteltiin tutkijan aloitteesta ja myös tavoitteista kysyttiin suorasukaisemmin. Haastateltavista vain yksi (Z1) itse otti motivointia koskien palkkiojärjestelmän tavoitteineen esille. Kyseinen henkilö myös näki muihin haastateltaviin verrattuna palkkiojärjestelmät, ja tavoitteet niihin liittyen, kaikkein merkittävimpänä. Sinällään teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä mahdollistaa menettelyn, jossa tämäkin asia on tullut eri haastateltavien kanssa eri lailla käsiteltyä. Kuitenkin juuri tavoitteen ulkoisesti motivoivan tehtävän osalta on tuloksiin edellä kuvatusta syystä johtuen suhtauduttava pienellä varauksella. Ensimmäisenkin haastateltavan kohdalla koodi voisi olla erilainen, mikäli tavoitteiden tehtävää palkkiojärjestelmissä olisi kysytty suoraan.

TAULUKKO 13 Haastattelujen antama tuki tavoitteen motivoivan tehtävän validiudelle ja merkitykselle motivointijärjestelmiin liittyen.

Haastateltava	Motivoiva tehtävä	
	ulkoisesti	sisäisesti
Y1	0	+++
Y2	+	+++
Z1	++	++
Z2	+	+++

Selitteet:

Tehtävä ei ole validi	Ei tue eikä vastusta tehtävän esiintymistä	Tehtävä esiintyy jonkin verran	Tehtävä esiintyy selkeästi	Tehtävä esiintyy selkeästi ja merkitys painottuu
-	0	+	++	+++

Valvontajärjestelmät ovat viimeinen, muttei vähäpätöisin Näsin ja Aunolan mainitsemista strategian implementoinnin tukijärjestelmistä (2002, 96–100). Vaikka asiaa käsitellään pääasiallisesti implementoinnin yhteydessä, löytyvät sen juuret strategian laadinnasta (Y1; Y2; Z1; Z2). Aivan ensimmäiseksi on kuitenkin puututtava erääseen semaattiseen seikkaan. Kohdeyrityksissä tehtyjen haastattelujen perusteella on todettava, ettei valvontajärjestelmä-termi anna oikeaa kuvaa todellisuudesta. Sitä paremmin sopii molemmissa yrityksissä vastaavaan tarkoitukseen termi: seurantajärjestelmä. Niin Yankeella kuin Zululla haastatellut henkilöt reagoivat kielteisesti tutkijan puhuessa strategian implementoinnin valvonnasta. Sanavalinnan miellettiin osoittavan epäluottamusta henkilöstöä kohtaan. Motivaatiota sivuten, haastateltavat painottivatkin luottamusta työntekijöihin ja heidän halukkuuteensa antaa oma panoksensa liiketoiminnan hyväksi. Tämä havainto karsaasta suhtautumisesta

henkilökunnan valvontaan on loogisessa linjassa tässä luvussa aiemmin käsitellyn motivoinnin kanssa. Ulkoiset motivointikeinot saivat melko vähän huomiota ja lähtökohtaisesti yrityksissä uskottiin työntekijöiden sisäiseen motivoitumiseen (Y1; Y2; Z1; Z2). Seuranta-termi koettiin haastateltavien keskuudessa huomattavasti paremmaksi. Sillä ei enää viitata sen varmistamiseen, että henkilöstö tekee työtään. Kiinnostuksen kohteena onkin lähinnä eteneekö strategian implementointi toivotulla tavalla. (Y1; Z1.) Juuri tätä Näsi ja Aunolakin (2002, 96–100) tarkoittivat omassa tutkimuksessaan, vaikka samaan asiaan viitaten käyttävät valvonta-termiä.

Molemmissa yrityksissä strategian implementoinnin seurannan, samoin kuin ympäristönkin seurannan, todettiin olevan koko ajan toimiva prosessi. Myös aiemmissa tutkimuksissa on kiinnitetty asiaan huomiota. Esimerkiksi Wu, Chou ja Wu (2004) totesivat strategian seurannan olevan jatkuva prosessi, jonka myötä implementaatiota mukautetaan vastaamaan sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Vaikka seurantajärjestelmiä tarkastellaan nimenomaan strategian implementointiprosessin yhteydessä, ovat lähtökohdat implementoinnin seurannalle luotu jo strategian laadintaprosessin yhteydessä. Asia ilmenee tieteellisistä teksteistä (Feurer & Chaharbaghi 1995; Dinesh & Palmer 1998; Okumus 2003), mutta varsin hyvin myös molemmissa kohdeyrityksissä tätä tutkimusta varten tehdyistä haastatteluista.

Yankeella päävastuun mittariston rakentamisesta kantaa yleensä implementoiva tiimi, joka on vaikuttanut myös itse strategian laadintaan (Y1). Zululla mittariston puolestaan suunnittelee strategian laatinut tiimi. Vaikka yrityksessä pyritäänkin ottamaan implementoinnista vastuussa olevat henkilöt mahdollisimman aikaisin mukaan strategiaprosessiin, on tämän toteuttaminen ennakoinnin vaikeudesta johtuen vaikeaksi. (Z2.) Molemmissa yrityksissä seurannan mittariston päätarkoituksena on antaa strategiaa implementoiville sekä myös organisaation ylemmille portaille tietoa ja palautetta prosessin etenemisestä, menestyksestä tai siitä, ollaanko ylipäätään oikealla tiellä. Toisaalta mittariston kautta voi ilmetä puutteita tehokkuudessa tai epäkohtia strategian validiudessa. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Vastaavan toivat tutkimuksissaan esille muun muassa Okumus (2003) sekä Ikävalko (2005, 89). Näistä jälkimmäinen osuvasti totesi seurannan tarkoituksena olevan suunnitelmien täytäntöönpanon varmistaminen ja käytännön toimien korrelointi strategian kanssa.

Muutenkin haastatteluaineistoon perustuvien havaintojen yhtymäkohdat aiempiin tutkimuksiin ovat huomattavat. Melko yleisesti niissä esimerkiksi peräänkuulutetaan tavoitteisiin perustuvia mittaristoja, jotka edesauttavat strategian implementoinnin seurantaan (vrt. Simons 1991; Dinesh & Palmer 1998; Näsi ja Aunola 2002, 96; Siciliano 2002; Minarro-Viseras et al. 2005). Sekä Yankeella että Zululla strategian implementoinnin seurantajärjestelmien metriikka rakentuu käytännössä erilaisten virstanpylväs-tehtävää ilmentävien välitavoitteiden varaan. Seurannassa käytettävien mittareiden ideana on, että suunnitellut toimet ja isommat tavoitteet muutetaan pienemmiksi operatiivisiksi tavoitteiksi. Tässä onkin havaittavissa perinteisen tavoitejohtamisen henkeä (vrt. Dinesh & Palmer 1998; Näsi & Aunola 2002, 34). Sinällään mittaristossa olevat tavoitteet voivat olla erityyppisiä. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Simons (1991) painotti tavoiteperusteista seurantaan nimenomaan tehokkuuteen ja suorituskykyyn liittyvillä osa-alueilla. Näkemys onkin perusteltu monilla perinteisillä toimialoilla. Nykypäivän internetliiketoimintaan tultaessa toiminnan tehokkuutta tai suorituskykyä ei kuitenkaan ole helppo mitata. Sekä Zululla että Yankeella painotettiin enemmän suoraan taloudellisia tavoitteita sekä käyttäjiin tai liiketoimintamalliin liittyviä tavoitteita (Y2; Z1; Z2). Yleisesti haastateltavien näkemyksiä tavoitteiden käytöstä strategian implementoinnin seurannassa havainnollistetaan taulukossa 14.

TAULUKKO 14 Haastattelujen antama tuki tavoitteen virstanpylväs-tehtävän validiudelle ja merkitykselle strategian implementoinnin seurantaan, eli valvontajärjestelmiin, liittyen.

Haastateltava	Virstanpylväs-tehtävä
Y1	+ +
Y2	+ + +
Z1	+ + +
Z2	+ + +

Selitteet:

Tehtävä ei ole validi	Ei tue eikä vastusta tehtävän esiintymistä	Tehtävä esiintyy jonkin verran	Tehtävä esiintyy selkeästi	Tehtävä esiintyy selkeästi ja merkitys painottuu
-	0	+	+ +	+ + +

Hyvin selkeästi tutkimuksessa on ilmennyt viidennessä luvussa määritellyn tavoitteiden virstanpylväs-tehtävän merkitys molempien kohdeyritysten strategiaprosesseille. Virstanpylväs-tehtävän merkitys on suuri varmistettaessa, että implementointivaiheessa suoritettavat toimenpiteet ovat olleet linjassa laaditun strategian kanssa. Yhtäläillä kyseistä

tehtävää korostavien välitavoitteiden kautta on saatavissa palautetta, onko implementoitava strategia johtamassa toivottuihin lopputuloksiin. Välitavoitteet ja niistä muodostuneet mittaristot ovat kuitenkin ennen kaikkea strategian implementoinnin seurannassa käytettävä työkalu. Jotta seuranta toimisi tehokkaasti ja esimerkiksi mittareiden kautta kyettäisiin todella vaikuttamaan strategiaan, on eri toimijoiden välinen tehokas kommunikointi oleellista (Y1; Y2; Z1; Z2; vrt. myös Simons 1991). Kaikki haastateltavat vähintäänkin sivusivat, että strategian implementoinnin kuluessa tapahtuvista asioista on tiedotettava organisaation sisällä ja toisaalta signaaleihin myös jollakin tavalla reagoitava (Y1; Y2; Z1; Z2).

Toisen tutkimustehtävän ensimmäinen alakysymys on: Ovatko tutkimuksen viidennessä luvussa määritellyt tavoitteiden tehtävät valideja kohdeyritysten internetliiketoiminnan strategiaprosesseissa? Taulukko 15 havainnollistaa selkeästi, että määritellyt tehtävät todellakin ovat valideja. Taulukkoon on koottu tavoitteiden eri tehtävät sekä kohdeyrityksissä haastateltujen käsitykset niiden olemassaolosta ja merkityksestä strategiaprosesseissa. Haastateltavien näkemykset ovat, ulkoista motivointia lukuun ottamatta, erittäin lähellä toisiaan ja alakysymykseen vastaamisen kannalta hyvin yksiselitteiset. Kohdeyrityksistä saadut tulokset vastaavat viidennessä luvussa teoriapohjalta tehtyjä, vahvasti perusteltuja, tulkintoja. Tällainen triangulaation toteutuminen osaltaan vahvistaa tulosten luotettavuutta ja tavoitteiden tehtäviä voidaan pitää kohdeyrityksissä valideina. Toisaalta tapaustutkimuksen näkökulmasta tehty tutkimuksen empiriaosio osaltaan myös jossain määrin yleistää aiemmin viidennessä luvussa luotua teoriaa internetliiketoiminnassa mukana oleviin yrityksiin. Tätä voidaankin yleisesti pitää eräänä tapaustutkimuksen pyrkimyksenä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001).

Vähimmälle huomiolle ja myös merkitykseltään pienin on selkeästi tavoitteen motivoiva tehtävä ulkoisessa motivoinnissa. Selvennykseksi on todettava, ettei tavoitteen merkitys palkkiojärjestelmien sisällä välttämättä ole vähäinen. Enemmänkin tulos on tulkittavissa siten, ettei kohdeyrityksissä erityisesti haluta painottaa palkitsemista motivointikeinona. Sen sijaan sekä Yankeella että Zululla sisäinen motivoituminen nähtiin huomattavasti arvokkaammaksi. Tämä heijastuu myös tavoitteiden motivoivaan tehtävään, kun oikein asetetut, määritellyt ja ilmaistut tavoitteet nähtiin ennen kaikkea merkittäviksi sisäiseen motivaatioon vaikuttaviksi seikoiksi.

TAULUKKO 15 Kuinka tavoitteiden tehtävien validius ja merkitys ilmenevät tehdyistä haastatteluissa.

Haastateltava	Suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä	Strategiaa konkretisoiva tehtävä	Motivoiva tehtävä		Virstanpylväs-tehtävä
			ulkoisesti	sisäisesti	
Y1	++	++	0	+++	++
Y2	++	+++	+	+++	+++
Z1	+++	+++	++	++	+++
Z2	++	++	+	+++	+++

Selitteet:

Tehtävä ei ole validi	Ei tue eikä vastusta tehtävän esiintymistä	Tehtävä esiintyy jonkin verran	Tehtävä esiintyy selkeästi	Tehtävä esiintyy selkeästi ja merkitys painottuu
-	0	+	++	+++

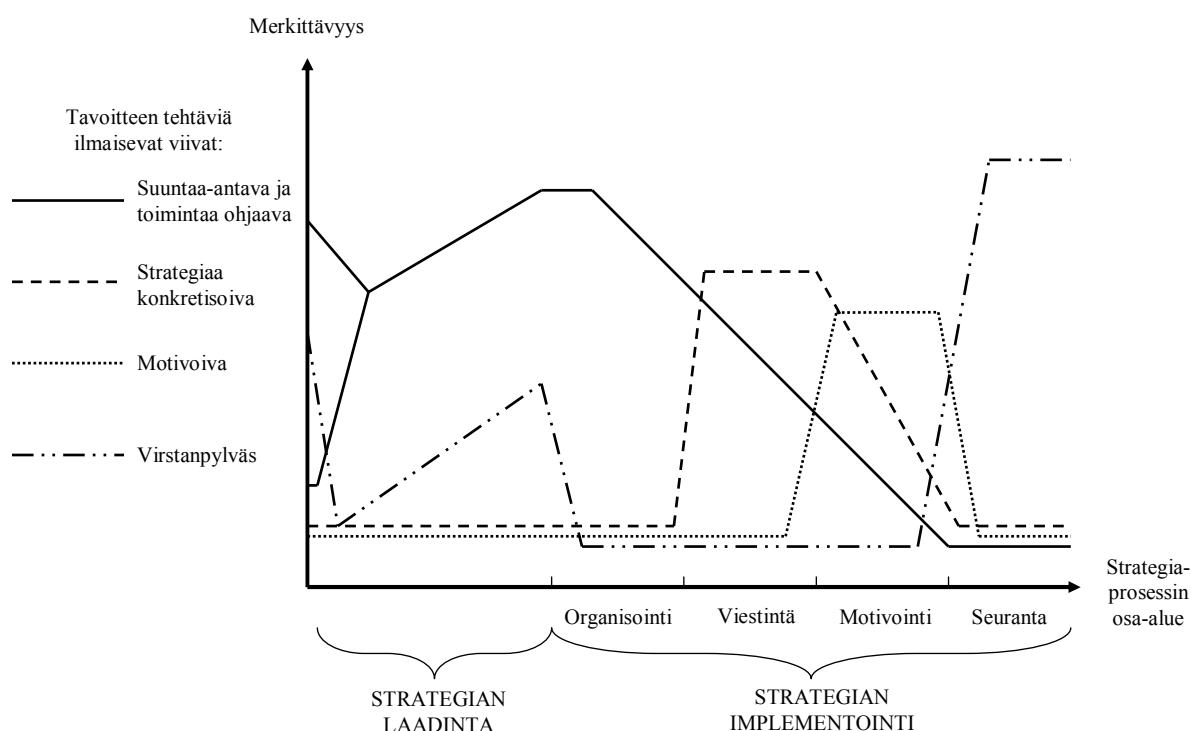
Erityisen voimakkaana painottuu tavoitteiden osuus strategian implementoinnin seuraamisessa ja nimenomaan virstanpylväs-tehtävässään. Niiden varaan rakentuu seuraamisessa käytettävät mittaristot, jotka käytännössä muodostetaan jo strategian laadintaprosessin yhteydessä. Toisaalta ihmiset eivät osaa implementoida sellaista strategiaa, jota he eivät ymmärrä. Tässä yhteydessä nouseekin näkyviin tavoitteiden strategiaa konkretisoiva tehtävä. Hyvin asetetut tavoitteet ilmaisevat, mitä henkilöiden ja organisaation eri osien olisi saatava strategiaa implementoidessaan aikaiseksi.

Tavallaan perinteisintä näkemystä tavoitteeseen ilmentää kuitenkin sen suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä. Tavoitteenhan on nähty ilmentävän sitä, mihin olisi päästävä tai mitä tulisi saada tehdyksi kuitenkin määrittelemättä sitä, kuinka tavoite itse asiassa tulee saavuttaa (vrt. Pirnes 1985, 24-25; Liukkonen et al. 2002, 245; Quinn 2003). Tavoite onkin niin strategian laadinnassa kuin yleisesti myös strategian implementoinnissa toiminnan johtotähtenä sille, mitä on saatava aikaan. Kyseistä tavoitteen tehtävää ilmentävät koodit olisivat voineet haastateltavien kohdalla sisältää enemmänkin plus-merkkejä. Merkitys ilmaistaan kuitenkin kahdella plussalla, koska jatkuvassa prosessissa strategisten kysymysten ilmaantuminen jonkin verran laskee selkeiden tavoitteiden painoarvoa toimintaa ohjaavana tekijänä. Toisaalta strategian implementoinnin organisointijärjestelmien kannalta kolmen plussan-koodi on melkein kaikkien haastateltavien kohdalla perusteltu.

Seuraavassa kuvassa (kuva 14) havainnollistetaan, kuinka merkittävässä tehtävässä mikäkin tavoitteen tehtävä strategiaprosessin eri osa-alueilla on. Kuvaa tarkastellessa on huomioitava,

ettei se perustu tarkkoihin kvantitatiivisiin mittaustuloksiin vaan kvalitatiiviseen analyysiin ja tulkintaan. Niinpä käyrät ovat suuntaa antavia. On myös mainittava, että vaikka kohdeyrityksien strategiaprosessit omaavat paljon samansuuntaisia piirteitä, eivät ne silti ole samanlaiset. Varsinaiseen tutkimusaiheeseen, eli tavoitteiden tehtäviin, liittyen käsitykset ovat kuitenkin niin yhdenmukaiset, että ne ovat olleet kuvattavissa yhteisillä käyrillä.

KUVA 14 Tavoitteiden tehtävät ja niiden merkitys kohdeyritysten strategiaprosessien eri osa-alueilla.



Kuvan käyristä yksinkertaisimmat ovat tavoitteiden strategiaa konkretisoivan tehtävän sekä motivoivan tehtävän käyrät. Tavoitteiden motivoiva merkitys luonnollisesti korostuu strategian implementoinnin osa-alueista juuri motivointijärjestelmän kohdalla. Haasteelliset, mutta saavutettavissa olevat ja konkreettiset tavoitteet innostavat ihmisiä sisäisesti tekemään parhaansa strategian implementoinnin onnistumisen hyväksi. Jossakin määrin tavoitteilla on motivaatiota kasvattava merkitys myös osana yritysten palkitsemisjärjestelmiä. Tosin palkitsemisen perusteena oleva, mutta saavuttamattomaksi koettu tavoite voi myös toimia yrityksen kannalta epäedullisesti ja estää täyden inhimillisen panoksen käyttöön saamisen. Kuitenkin tavoitteiden lisäksi kohdeyrityksissä motivaatioon todettiin vaikuttavan monen muunkin tekijän. Sen vuoksi tehtävää kuvaava käyrä ei käy kuvaajassa sen korkeammalla.

Tavoitteiden strategiaa konkretisoivan tehtävän todettiin puolestaan olevan tärkeä erityisesti viestintäjärjestelmälle. Edelleen on kuitenkin korostettava, ettei tavoitteiden olemassaolon suinkaan nähty ratkaisevan viestinnän haasteita. Melko selkeästi merkittävimmäksi tekijäksi, strategian implementoinnin viestintä-tukijärjestelmän kannalta, kohdeyrityksissä nähtiin kattava esimiesten ja alaisten välinen tehokas kommunikointi. Viestinnässä on silti kiinnitettävä huomiota myös tavoitteisiin. Ne selventävät ihmisille, mitä yritys toiminnallaan hakee ja minkälaisia asioita heidän tulisi päivittäisissä toimissaan tukea. Oleellista tavoitteissa onkin, että ne voidaan asettaa eri periaatteilla vastaanottajasta riippuen. Näin tavoitteet tuovat strategian konkreettisempaan muotoon, kun eri organisaatiotasolla paremmin ymmärretään, mitä strategia tarkoittaa käytännössä juuri heidän kohdallaan. Tämän merkitys korostuu, koska selkeiden toimintaohjeiden antaminen koko ajan muuttuvalla internetliiketoiminnan kentällä on erittäin vaikeaa. Tavoitteiden strategiaa konkretisoiva tehtävä tuli jonkin verran esille myös motivoinnin tukijärjestelmän kohdalla. Haastatteluissa kävi ilmi, että ihmiset motivoituvat paremmin, kun heille on ilmaistu implementoitava strategia ymmärrettävässä muodossa.

Tavoitteiden suuntaa-antavaa ja toimintaa ohjaavaa tehtävää sekä virstanpylväs-tehtävää kuvaavat käyrät ovat kahta muuta monitasoisempia. Virstanpylväs-tehtävä painottuu voimakkaasti seurannan, eli valvonnan tukijärjestelmän kohdalla. Käytännössä tämä viittaa strategian implementoinnin seuraamisessa käytössä oleviin mittaristoihin, jotka pitkälti rakentuvat erilaisista välitavoitteista, virstanpylväistä. Strategian laadinnan loppupuolelle nouseva piikki puolestaan kuvaa sitä, missä vaiheessa kyseiset mittaristot rakentuvat. Sen sijaan heti strategian laadinnan alussa korkealla oleva piikki viittaa koko prosessin alkamiseen. Kohdeyrityksien tapauksissa huomattiin jatkuvan strategiaproessin usein tarkoittavan jo käytössä olevien strategioiden uudelleen määrittelyä. Tarve uudelleen määrittelylle saattaakin tulla esille tavoitteen ilmaisemana virstanpylväs-tehtävänsä myötä. Strategian implementoinnin eteneminen suhteessa määriteltyihin välitavoitteisiin voi antaa viitteitä siitä, ettei nykyinen strategia toivotulla tavalla johdata haluttuun päämäärään.

Käyristä eniten selvennystä vaatineet tavoitteiden suuntaa-antavaa ja toimintaa ohjaavaa tehtävää kuvaava käyrä. Varsinkin sen alku voi vaikuttaa hämäävältä. Yhtenäinen ylhäältä lähtevä viiva, joka alun jälkeen laskee hieman lähtien sitten taas nousuun, kertoo kuitenkin oman tarinansa. Usein strategian laadinnan taustalla on nähty tarve edistää jonkin suuremman päämäärän, esimerkiksi vision tai muun ylitason tavoitteen, saavuttamista.

Laskeva käyrä kuitenkin osaltaan kertoo siitä laajakatseisuudesta, joka tiimillä on oltava strategiaa laatiessaan. Suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässään tavoite on toki taustalla eräänlaisena johtotähtenä, mutta molemmissa kohdeyrityksissä kävi selväksi avarakatseisen ympäristön analysoinnin tärkeys. Vähitellen tavoitteen suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän merkitys kuitenkin painottuu yhä enemmän, kun on kehitettävä strategiavaihtoehtoja ja lopulta tehtävä niistä valinta. Toiminnassaan olevasta vapaudesta huolimatta alempienkin organisaatiotasojen yksiköiden strategiat on saatava yhdensuuntaisesti tukemaan ja vahvistamaan ylätason tavoitteita ja strategioita.

Selkeästi alempaa tuleva yhtenäinen viiva puolestaan kuvaa sitä kohdeyrityksissä ilmennyttä seikkaa, etteivät tavoitteet suinkaan aina ole strategian laadinnan aloittavia tekijöitä. Ympäristön trendien, epäjatkuvuuksien ja erilaisten tekijöiden tarkkailun seurauksena monesti ilmenee strategian laadintaprosessin tarvetta indikoiva signaali. Organisoinnin kannalta kyseinen tavoitteiden ohjaava tehtävä on siinä mielessä oleellinen, että sen perusteella osaltaan joudutaan miettimään esimerkiksi strategiaprosessin henkilötarve. Muutenkin tavoitteiden nähdään antavan suunnan ja ohjaavan toimintaa eri strategian implementointiprosessin osa-alueilla, pois lukien seurannassa, jossa tavoitteet korostuvat päinvastaiseen suuntaan informaatiota tuottavassa virstanpylväs-tehtävässään.

Luvussa käsiteltyjen strategian implementoinnin osa-alueiden ohella on mainittava eräs haastatteluissa selkeästi korostunut asia. Teoreettiselta kannalta eri implementoinnin osa-alueiden määrittely on toki perusteltua. Tässä tutkimuksessa se jäsentää rakennetta erinomaisesti ja helpottaa strategian implementoinnin tarkastelua tutkimuskysymyksien ratkaisemiseksi. Silti molemmissa kohdeyrityksissä strategian laadinta ja implementointi nähdään ennen kaikkea päivittäisenä liiketoiminnan hoitamisena. Strategiaprosessi on jatkuvaa tilanteen arvioimista ja analysointia, implementoinnin seuranta, suunnittelua, muutosta ja päätösten tekoa. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Käytännössä siis tavoitteetkin toimivat eri tehtävissään jokapäiväisinä tekijöinä.

9.2 Internetliiketoiminnan kontekstin vaikutus tavoitteisiin

Vaikka ensimmäiseen alakysymykseen onnistuttiin saamaan hyvin yksiselitteinen vastaus, on toiseen alakysymykseen jo hankalampi esittää ratkaisua. Kuitenkin tapaustutkimuksissa

tavoitellaan teorioiden analyttisen yleistämisen lisäksi niiden laajentamiseen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Siksi tutkimuksen empiriaosion yhtenä tarkoituksena on, perehtymällä internetliiketoiminnan kontekstin vaikutuksiin, laajentaa teoriaan pohjautuvaa käsitystä tavoitteiden tehtävistä strategiaproessissa. Aihetta on jonkin verran jo sivuttu edellisessä alaluvussa. Varsinaisesti tehtävään kuitenkin tartutaan kristallisoimalla seuraavaksi internetliiketoiminnan keskeisimmät ominaispiirteet, jotka vaikuttavat kohdeyritysten strategiaproessiin ja edelleen tavoitteisiin. Sekä kohdeyrityksistä että kuudennen luvun teorioista kumpuavat esille hyvin samansuuntaiset tekijät. Haastatteluista kuitenkin käy paremmin selville, miten ominaispiirteet vaikuttavat juuri strategiaproesseihin. Kuudennen luvun teorian pohjalta on sitä vastoin helpompi ymmärtää kyseisten ominaisuuksien taustalla olevia аспекteja. Tältä osin tutkimusaineistona oleva teoria ja empiria tukevat ja täydentävät toisiaan. Kiteytetysti voidaan internetliiketoiminnassa todeta korostuvan voimakkaimmin dynaamisuus sekä asiakasrajapinnan hallinta. Näiden ohella teoriapohjalta ilmenee myös liiketoimintakumppanuuksien hallinta. Tämän näkemyksen kohdeyrityksistä saama tuki on kuitenkin melko vähäinen.

Dynaamisuus nousee tutkimuksen internetliiketoimintaa käsittelevissä luvuissa selvästi esille monessa yhteydessä. Sitä voisi oikeastaan kuvata kellotaajuudeksi (Y2; Z1), joka internetliiketoiminnan kontekstissa lyö erittäin nopeasti, tai vaihtoehtoisesti nopeatahtisuudeksi. Kyse on siitä, että tilanteet markkinoilla ja liiketoiminnassa muuttuvat ennen kokemattomalla nopeudella. Dynaamisuuden taustalta löytyy jatkuva muutos makro- ja kilpailuympäristössä, teknologiassa sekä yrityksen itsensä sisällä (Afuah & Tucci 2003, 6). Näihin asioihin perehdyttiin jo tutkimuksen kuudennessa luvussa. Kiteytettynä jatkuva muutostila, erityisesti internetliiketoiminnassa, on suuresti seurausta informaation tehostuneesta liikkuvuudesta. Tätä myötä markkinat ovat laajentuneet ja samalla kilpailu on kiristynyt. Yhtäläillä sama muutosliike vaikuttaa myös yritysten sisällä, jossa toisaalta informaation kulku on nopeutunut, mutta samalla esimerkiksi arvoketjut kohtaavat koko ajan uusia haasteita. (vrt. Amit & Zott 2001; Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 124-131, 187-193; Brews & Tucci 2004; Jelassi & Enders 2005, 66-69, 143).

Makroympäristössä tapahtuvat muutokset ovat niin yleisiä, että ne vaikuttavat monella muullakin toimialalla. Kuitenkin juuri internetliiketoimintaan ne kohdistuvat erityisen voimakkaasti muun muassa geograafisten rajoitteiden vähäisyydestä johtuen. Niinpä internetyritykset ovat alttiina useille muuttujille, jotka myös iskevät lähes välittömästi.

Varsinkin kuluttajien muuttuvat käyttötottumukset sekä jatkuvalla syötöllä syntyvät uudet innovaatiot, muuallakin kuin yritysten omalla toimialalla, edellyttävät yrityksiltä reagointikykyä. Tämän tulisi vaikuttaa muun muassa yritysten organisaatorakenteisiin (Boddy et al. 2001 ks. Chaffey 2004, 451; Brews & Tucci 2004; Y1; Y2; Z1; Z2).

Toisaalta oma innovatiivisuus voi olla internetliiketoiminnassa toimivalle yritykselle merkittävä kilpailuedun lähde (Amit & Zott 2001). Yksi oleellisimmista muuttuvista tekijöistä ja innovaatioiden kultakentistä on teknologinen kehitys. (Afuah & Tucci 2003, 195–199; Chaffey 2004, 136, 156–175; Jelassi & Enders 2005, 62–64.) Juuri sen seuranta on yksi jatkuvan mielenkiinnon kohde myös kohdeyrityksissä (Y1; Y2; Z1; Z2). Tästäkään huolimatta ei teknologisiin tarpeisiin aina kyetä vastaamaan. Välttämätön kehitystyö vaatii väkisin oman aikansa. (Z2.) Toisaalta muutokseen ja reagointikykyyn liittyen internetliiketoiminnalla on myös hyvät puolensa. Perinteisillä toimialoilla muun muassa valmistusprosessit sitovat yrityksen uuteen tuotteeseen 12–18 kuukaudeksi. Vastaava ongelma on internetliiketoiminnassa pienempi. Voimakkaitakin resurssien siirtoja kyetään tekemään vaikkapa kuuden kuukauden kierrolla. (Y1; Z1.)

Joustavuuden ja reagointikyvyn ylläpito käy tutkimuksen kohdeyrityksissä varsin hyvin ilmi niiden strategiaprosesseista, joissa korostuu jatkuvuus. Varsinainen käytännön strategiatyö tehdään pääosin projektiluontoisesti ja kyseisiä projekteja on koko ajan käynnissä useita rinnan. Niiden kautta strategia muokkaantuu reagoitina dynaamisen liiketoimintakentän vaateisiin. Itsessään nämä projektinomaiset strategiaprosessit vaikuttaisivat kuitenkin olevan melko järjestäytyneitä. Strategian laadinnassa käydään läpi analyysit, vaihtoehtojen muodostaminen ja suunnitelmien hiominen. Strategian implementointikin eri osa-alueineen pyritään valmistelemaan mahdollisimman hyvin. Muutoksia indikoivat signaalit voivat olla hyvin erilaisia, mikä edellyttää liiketoimintaa hoitavilta herkkää silmää ja korvaa. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Esimerkkinä esitettiin MySpacen syntyminen, joka ilmaisi tilauksen käyttäjälähtöisille yhteisöille (Y1). Toinen vastaava esimerkki on puolestaan Web 2.0 – ilmiö, eli uuden sukupolven aiempaan toiminnallisemmat sovellukset ja sosiaalisemman sisällöntuottamisen yhdistävä *World Wide Web* (Hintikka 2007, 5-13), ja sen tuomiin mahdollisuuksiin reagoimisen (Z1).

Ympäristön turbulentsuus ei siltikään ole aivan uusi ilmiö ja sen aiheuttamiin riskeihin varautuminen on myös aiemmin heijastunut tavoitteisiin. Ansoffin ja McDonnellin (1990,

118–124) näkemyksen mukaan turbulentin toimintaympäristön ennalta arvaamattomia tapahtumia varten olisi oltava erityisiä tavoitteita, jotka asetetaan formaalin prosessin kautta ylhäältä-alas. Tavoitteiden tulisi tähdätä uhkia vastaan suojelemaan *"strategiseen haavoittumattomuuteen"* ja lupaaviin tilaisuuksiin valmistavaan *"strategiseen mahdollisuuteen"*. Tuorempi näkemys asiaan kuitenkin on, että riskeihin ja mahdollisuuksiin tulisi varautua joustavilla tavoitteilla (Hamel & Prahalad 1994; Grant 2003). Tätä tutkimusta varten kohdeyrityksistä kerätty aineisto on edellisten näkemysten kannasta poikkeavalla linjalla. Yhtä haastateltavaa (Y1) lukuun ottamatta muiden haastateltavien puheista yksiselitteisesti ilmeni, että tavoitteiden tulee olla mahdollisimman selkeitä ja tarkasti ilmaistuja (Y2; Z1; Z2). *"Tavoitteet on tavoitteita"* (Z2). Ainoan poikkeuksenkin sanoma on samansuuntainen hänen muun muassa todetessaan, että strategian laadinnasta nousevilla toimenpiteillä on oltava mitattavia tavoitteita (Y1).

Kohdeyritysten tapauksessa näkemykset siis korostavat täsmällisiä tavoitteita. Sen sijaan, että tavoitteissa olisi jouston varaa, tulisi enneminkin tavoitteisiin vievät keinot jättää avoimiksi. Tämä osaltaan takaa sen, että organisaation ponnistukset kytkeytyvät päämääriin, jotka ovat yhtiön kannalta järkeviä jättäen silti tilaa innovatiivisuudelle ja reagoinnille (Z1). Strategiaa implementoiville pyritään näin antamaan liikkumavaraa. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Tulos on jossain määrin yhdenmukainen Grantin (2003) havaintojen kanssa aivan eri toimialalla toimivista suuryrityksistä. Hänen mukaansa strategisista suunnitelmista on tullut tavoitekeskeisempiä sekä toimenpiteiden ja resurssien allokoinnin osalta vähemmän yksityiskohtaisia. Onkin helposti pääteltävissä, että tavoitteiden strategiaa konkretisoiva tehtävä on tärkeä internetliiketoiminnassa. Selkeiden strategian mukaisten toimintaohjeiden antamisen mahdottomuudessa tavoitteet konkretisoivat implementoinnissa mukana oleville strategian ja antavat perusteet päätöksenteolle ja toimenpiteille.

Toisaalta internetliiketoiminnan nopea nopeatahtisuus asettaa omat haasteensa tavoitteiden täsmälliselle määrittelylle, kun kuusikin kuukautta on pitkä aika tällä dynaamisella liiketoimintakentällä (Y1; Y2; Z1; Z2). Tämä on kuitenkin mahdollista. Se onnistuu keskittymällä avaintavoitteisiin, jotka ilmaisevat menestystä taloudellisessa muodossa, sijoittumisena suhteessa kilpailijoihin tai yrityksen asiakaskuntaan liittyen (Y2; Z1). Tulosten saavuttamisesta vastuussa olevat tekevät sitten joka päivä lopulliseen päämäärään liittyviä päätöksiä yltääkseen asetettuihin tavoitteisiin muuttuvasta liiketoimintakentästä

huolimatta. Näin yleinen suunta on selvillä ja silti on riittävästi tilaa reagoida nopeasti markkinoiden kehitykseen. (Y2; Z1; Z2.)

Tarkasteltaessa asiaa määriteltyjen tavoitteiden tehtävien kautta, löytyy selkeitä perusteita täsmällisten tavoitteiden asettamiselle. Jo työntekijöiden motivaation kannalta todettiin, että tavoitteiden olisi oltava selkeitä ja täsmällisiä. Tällöin niitä voidaan käyttää palkitsemisperusteina, mutta ennen kaikkea tällaiset tavoitteet edistävät ihmisten sisäistä motivoitumista strategian implementointiin. (Y1; Y2; Z1; Z2; Liukkonen et al. 2002, 252, 256; Yuen 2004.) Motivoivan elementtinsä lisäksi täsmälliset tavoitteet konkretisoivat strategiaa ja auttavat henkilöstöä tekemään strategiaa tukevia päivittäisiä päätöksiä ja toimenpiteitä (Y1; Y2; Z1; Z2; Aaltonen & Ikävalko 2002; Ikävalko 2005, 84–88).

Myös strategian implementoinnin seurantajärjestelmien kannalta tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman täsmällisiä. Silloin niitä vasten voidaan paremmin tarkastella toteutunutta suoritusta. (Y1; Y2; Z1; Z2; vrt. Simons 1991.) Lisäksi organisointijärjestelmien kannalta tavoitteiden tulisi myös suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässään olla selkeitä. Organisaation resurssit on nimittäin saatava mahdollisimman hyvin vastaamaan tavoitteita ja implementoitavaa strategiaa. (Y1; Y2; Z1; Z2; vrt. esim. Al-Ghamdi 1998; Okumus 2003; Minarro-Viseras et al. 2005; Olson et al. 2005.) Onneksi olemukseltaan immateriaalisessa internetliiketoiminnassa näitä resurssisiirtoja kyetään perinteisiä toimialoja paremmin myös tekemään. Kiteytettynä varsinkin tavoitteiden strategiaa konkretisoivan-, motivoivan- ja virstanpylväs-tehtävien sekä ainakin osittain suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän kautta täsmälliset ja selkeät tavoitteet ovat perusteltuja.

Aikajänne kuitenkin väkisin vaikuttaa tavoitteiden ilmaisuuden tarkkuuteen. On varsin luonnollista, että pitkän aikavälin tavoitteet ovat luonteeltaan laajempia. Pätevää tietoa ei ole edes siitä, miltä liiketoimintaympäristö näyttää tavoiteajan umpeutuessa. Tulevaisuuden ennustamisen vaikeus entisestään korostuu internetliiketoiminnan kontekstissa. Kaksi vuotta sitten ei esimerkiksi arvattu käyttäjäperusteisten yhteisöjen suosiota (Z2). Käytännössä vaikkapa kolmen vuoden päähän kantava visio onkin enimmäkseen laaja ja suuntaa-antava näkemys siitä, mihin ollaan menossa. Keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä tavoitteiden yksityiskohtaisuus ja tarkkuuden aste täsmentyy ajankohdan tullessa lähemmäksi. Kuuden kuukauden päähän ulottuvien tavoitteiden tulisi jo olla täsmälliset. (Y2; Z1; Z2.)

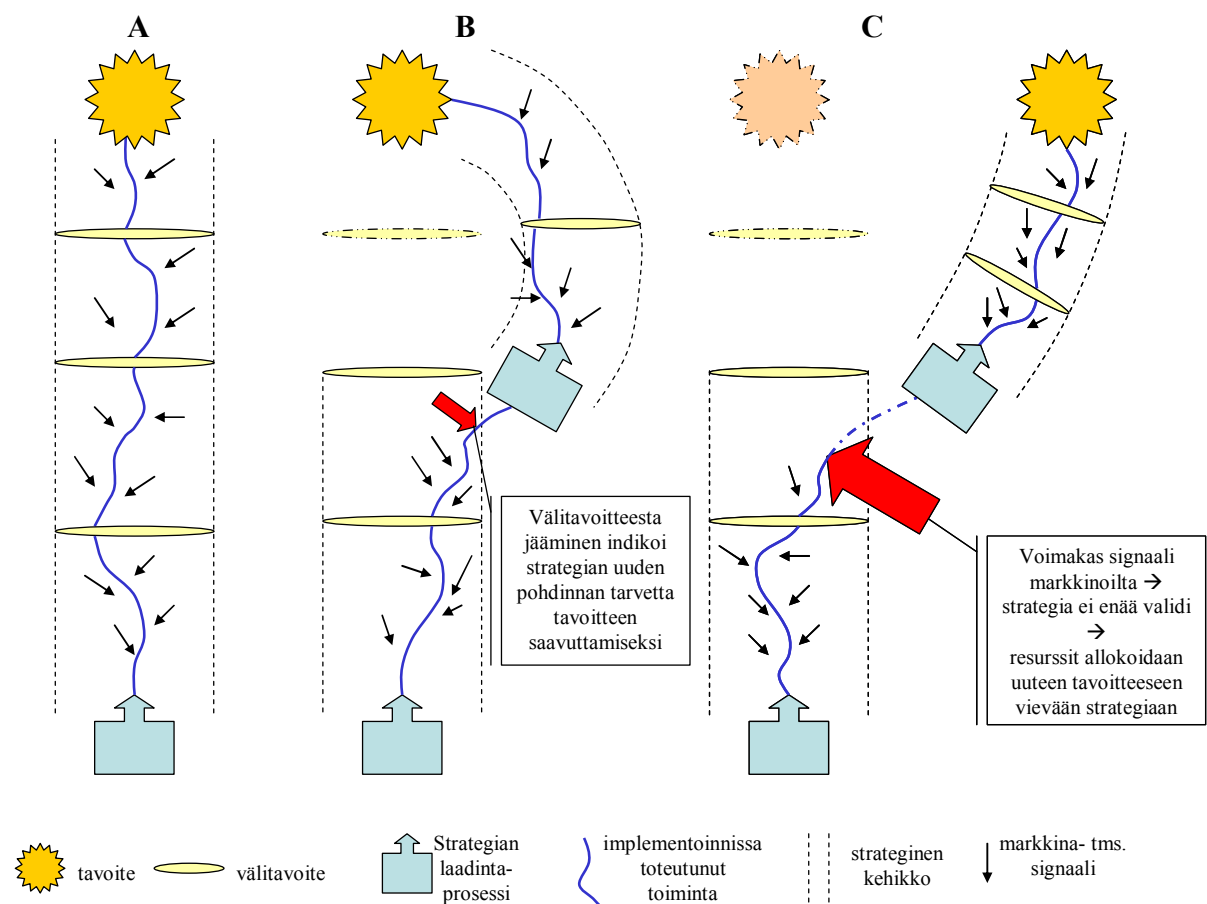
Pitkän aikavälin suuret tavoitteet sekä visiot toimivatkin strategiaprosessien kannalta nimenomaan suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässä. Ollessaan valistunut näkemys tilannekuvasta tietyn ajanjakson kuluttua (vrt. Näsi & Aunola 2002, 70-73; O'Regan & Ghobadian 2002; Grant 2003, Wu et al. 2004), visio antaa organisaation toiminnalle suuntaviivat pitkälle aikavälille. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Asian merkitys ei suinkaan ole vähäpätöinen myöskään jatkuvassa strategiaprosessissa, jonka on todettu muodostuvan rinnakkaisista ja peräkkäisistä projektiluontoisista strategiaprosesseista (vrt. Y1; Y2; Z1; Z2). Koska eri strategiaprocessit on saatava linkitettyä keskenään ja edistämään koko yrityksen strategiaa, on yhteinen visio, vuorovaikutteisen kommunikoinnin ohella, edesauttamassa organisaation kattavaa yhtenäisyyttä.

Tutkimustehtävän kannalta oleellinen havainto on, että internetliiketoiminnan dynaamisuus vaikuttaa tavoitteisiin ennen kaikkea strategiaproessin myötä tapahtuvana jatkuvana täsmentymisenä ja muuttumisena. Siitä huolimatta, että tavoitteiden tulisi olla täsmälliset, ne eivät ole lyhyelläkään aikavälillä kiveen kirjoitetut. Avainoletuksissa muutosta indikoiva signaali usein johtaa strategian, ja joskus myös tavoitteiden, uudelleenmuokkaukseen tai jopa koko strategian sekä siihen liittyvien tavoitteiden hylkäämiseen. Signaalit saattavat kertoa muutoksista vaikkapa asiakkaiden mieltymyksissä tai myynnin sekä asiakaspohjan kehityksessä. Merkki tilanteen odottamattomasta kehityssuunnasta voi ilmetä eri asioita mittaavien seurannan välitavoitteiden kautta, joten tässä yhteydessä käytännössä korostuu virstanpylväs -tehtävä. Yhtäläillä indikaatio muutospaineesta saatetaan tavoittaa myös mittariston ulkopuolella tapahtuvan ympäristön tarkkailun seurauksena. Kuvassa 15 on havainnollistettu, hyvin karrikoidussa muodossa, dynaamisuuden vaikutusta strategiaproessiin nimenomaan tavoitteiden ja strategioiden muuttumisen kohdalla.

Strateginen kehikko asettaa puitteet toivottuihin tavoitteisiin pääsemiseksi (Y2). Vaikka tavoite on täsmällinen, ovat keinot siihen pääsemiseksi avoimet (Y2; Z1; Z2). Käytännössä esimerkiksi organisaatorakenne saattaa kuitenkin asettaa joitakin rajoitteita. Kaiken mennessä suunnitellusti, muistuttaa strategiaproessi tavoitteidenkin kannalta mallia A. Virstanpylväs-tehtävän ilmaisemana tai ympäristön seurannan tuloksena voidaan kuitenkin todeta implementoitavan strategian jäävän asetetuista tavoitteista. Tällöin aloitetaan tavallaan uusi, muokkaava, strategian laadintaprosessi, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Tätä vaihtoehtoa kuvaa malli B. Toisaalta strategia tavoitteineen saatetaan, toimimattomuuden takia tai merkityksensä menettäneenä, kokonaan vetää pois. *”Jos se (strategia) toimii niin se*

toimii, jos se ei toimi niin ... sitten se pitää lopettaa.”(Y1). Tällöin organisaation resurssit kohdistetaan tukemaan paremmin olosuhteisiin sopivaa strategiaa ja tavoitteita. Asiaa havainnollistaa malli C. Uudelleen alkavassa strategian laadintaprosessissa oleellista on, että strategiaa muovaavassa tiimissä on sisäistetty yrityksen visio, jotta suunniteltavat strategiat osataan oikealla tavalla sitoa siihen. (Y1; Y2; Z1, Z2.)

KUVA 15 Internetliiketoiminnan dynaamisuuden vaikutus jatkuvaan strategiaprosessiin ja tavoitteisiin



Asiakasrajapinnan hallinnan tärkeys on toinen tutkimuksessa voimakkaasti esiin nouseva internetliiketoiminnan ominaisuus. Molemmissa kohdeyrityksissä asiakaslähtöinen ajattelu korostuu jo yrityksen virallisissa ja julkisissa linjauksissa (Yankee 2005 Annual Report; Zulu 2007). Asiakaslähtöisyyden merkitys kumpuaa monista tekijöistä. Makroympäristön yhteydessä todettiin sosiaalisessa ympäristössä vallitsevien kuluttajien käyttötottumusten vaikuttavat internetpalveluiden suosioon (Jelassi & Enders 2005, 63). Monet tutkijat peräänkuuluttavatkin internetyrityksiltä nimenomaan voimakasta suuntautumista asiakkaiden puoleen (Liu & Arnett 2000; Amit & Zott 2001; Han & Han 2001; Xue & Harker 2002;

Afuah & Tucci 2003, 121; Jelassi & Enders 2005, 96–97). Tämän tulisi näkyä jo organisaatorakenteissa, joissa olisi painotettava niin myyntiohjautuvuus kuin ulospäin suuntautuneisuuskin (Boddy et al. 2001 ks. Chaffey 2004, 451; Brews & Tucci, 2004; Chaffey 2004, 445, 461–462). Päivittäisessä liiketoiminnassa molemmat tutkimuksen kohdeyritykset näkevätkin paljon vaivaa jatkuvasti tarkkaillessaan ja analysoidessaan ympäristönsä tapahtumia ja muutoksia. Asiakkuuksiin, kuten kuluttajien käyttäytymiseen, liittyvät tekijät ovat seurantatoimissa suuren huomion kohteena. Ilmaantuvat signaalit, vaikkapa asiakaspohjan kehittymisestä, voivat antaa merkkejä käytössä olevien strategioiden toimimattomuudesta. (Y1; Y2; Z1; Z2.)

Internetliiketoiminnassa arvon tuottaminen asiakkaalle on oleellinen elementti menestyksekkään toiminnan edellytyksenä (Keeney 1999; Liu & Arnett 2000; Han & Han 2001; Xue & Harker 2002; Afuah & Tucci 2003, 121; Jelassi & Enders 2005, 96–100). Tämä lähtökohta on merkittävä erityisesti siltä kannalta, että useissa eri internetliiketoimintaan pureutuissa tutkimuksissa strategiseksi keinoksi menestymiselle nähdään laajan asiakaspohjan haaliminen (esim. Amit & Zott 2001; Porter 2001; Jelassi & Enders 2005, 123; Eisenmann 2006). Sekä Yankeella että Zululla asiakaspohjan vahvistaminen onkin oleellinen osa yrityksen strategiaa (Yankee Press release 2006; Zulu Press release 2006; Z1). Tämä korostui muun muassa yhdessä haastattelussa (Z1), josta ilmeni melko yleinen internetliiketoimintaan liittyvä uskomus voittaja-vie-kaiken-markkinoista ja ensi-toimijan edusta (vrt. Amit & Zott 2001; Porter 2001; Eisenmann 2006). Tieteellisissä kirjoituksissa on tosin esitetty myös käsitystä horjuttavia lausuntoja (Porter 2001; Brews & Tucci 2004; Eisenmann 2006).

Erityisen hyvin asiakasrajapinnan kohdalla käy selväksi käyttäjien sitouttamisen tärkeys. Asiakkaat olisi saatava käyttämään juuri kyseisen yrityksen palveluja kerta toisensa jälkeen. Sitoutuminen ja asiakaskunnan kasvu nimittäin heijastuvat muun muassa yrityksen liikevaihtoon. (Rose et al. 1999; Amit & Zott 2001.) Edellinen on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Kuten dynaamisuutta käsiteltäessä todettiin, on internetin myötä informaation liikkuminen selkeästi nopeutunut ja transaktioiden toteuttaminen helpottunut. Tämän seurauksena asiakkaiden neuvotteluvoima suhteessa tuotteiden- ja palveluiden tarjoajiin on selkeästi parantanut. (vrt. esim. Porter 2001; Afuah & Tucci 2003, 190; Jelassi & Enders 2005, 69.) Paradoksaalista kyllä, asiakkaiden sitoutuneisuus näin ollen laskee hyvin helposti juuri internetliiketoiminnassa (Porter 2001; Jelassi & Enders 2005; 142–143).

Käytännössä yritysten onkin entistä vaikeampi pitää asiakaskunnastaan kiinni. Niin kuin jo kuudennessa luvussa todettiin, voisi mahdollinen ratkaisu löytyä internetsivujen ja palveluiden kautta syntyvistä yhteisöistä. Nimittäin todennäköisemmin yksittäinen henkilö sitoutuu yhteisöön, usein mahdollisimman isoon ja siten verkostovaikutusta tuottavaan, kuin pelkkään yritykseen tai sen brändiin.

Asiakaspohjan kasvattaminen ja säilyttäminen ovat todellinen haaste internetliiketoiminnassa. Ongelman merkittävyyden ymmärtää, kun huomioi, miten rahaa yrityksissä käytännössä tehdään. Esimerkiksi Yankeella 87 prosenttia liikevaihdosta syntyy mainostajilta saaduista tuloista, joiden suuruus perustuu lähinnä yrityksen sivuilla vierailevien käyttäjien määrästä (Yankee 2005 Annual report). Lähdettyään voimakkaasti mukaan internetliiketoimintaan on myös Zululla sama haaste vastassaan (Z1; Z2). Näitä taustoja vasten on helpompi ymmärtää voimakas kilpailu ja melko radikaaleiltakin vaikuttavat toimet internetliiketoiminnassa. Kohua herättäneenä esimerkkinä mainittakoon hakukone Google, joka 9. lokakuuta 2006 osti YouTube-internetsivuston 1,65 miljardin dollarin hintaan. Kyseisillä sivustoilla käyttäjät voivat näyttää kuvaamiansa videoita. Alkuun käsittämättömäksi kaupan tekee hinnan ohella se, ettei YouTube ollut ennen ostoaan yltänyt lainkaan voitollisiin tuloksiin vaan tähtitieteellisen hinnan lisäksi Google joutuu maksamaan 15 miljoonaa dollaria yhtiön velkoja. (Google 2006; Digitoday 2006.)

YouTuben ostolle on kuitenkin löydettävissä selkeä selittävä tekijä. Käytännössä Googlen voi katsoa hankkineen kaupassa itselleen asiakasmäärältään nopeimmin kasvavan internetsivuston, jolla kesäkuussa 2006, eli muutama kuukausi ennen kauppaa, oli lähes 20 miljoonaa kävijää kuukaudessa (Nielsen-Netratings 2006). Laajenevan asiakaspohjan uskotaan lisäävän vanhojen ja uusien asiakkaiden sitoutuneisuutta muun muassa kasvaneina verkostohyötyinä (vrt. Amit & Zott 2001; Afuah & Tucci 2003, 60; Eisenmann 2006). Odotusarvona onkin, että laajentunut asiakaspohja kasvattaa Googlen liikevaihtoa. Nähtäväksi tosin jää syyllistyikö Google samanlaiseen, vastikkeettoman yli-investoinnin, virheeseen kuin yritykset ennen internetkupan puhkeamista (vrt. Porter 2001; Jelassi & Enders 2005, 19–26). Vai onko kuitenkin kyseessä esimerkki Carlota Pérezin (2002, 90-132) kuvaaman vakautuksen- ja synergiavaiheen yhdestä ominaispiirteestä eli suurten toimijoiden kasvavasta markkinoiden dominoinnista?

Tutkimuksen kohdeyrityksissä asiakasrajapinnan hallinnan tärkeys ilmeni, virallisten linjausten lisäksi, myös kaikista suoritetuista haastatteluista. Erilaisista taustoistaan huolimatta, Yankee alusta asti internetyrityksenä ja Zulu vasta viime aikoina mukaan tulleen, molemmat kohdeyritykset ovat ulospäin suuntautuneita. Asiakaslähtöisyys ja ulkoisen ympäristön seuraaminen kuuluu oleellisesti niiden toimintaan. Tältä osin ne noudattelevatkin luvussa 6.2.1 kuvattua orientoitumistapaa (Boddy et al. 2001 ks. Chaffey 2004, 451). Isoina ja vakiintuneina yrityksinä niiden kohtaamispiintä ulkoisen ympäristön kanssa on pääsääntöisesti hyvin strukturoituja (vrt. Brews & Tucci 2004). Erityisesti asiakasrajapinnan hallinta kuitenkin nousi esille juuri tavoitteiden kohdalla. Varsinaisten taloudellisten tavoitteiden, kuten voiton tai kasvun suuruuden sekä ylipäätään liiketoiminnan muuttamista rahaksi ilmaisevien tavoitteiden, ohella kaikkien haastateltavien puheista paljastui juuri asiakaspohjaa kuvaavien tavoitteiden merkittävyys. Tällaisina mainittiin erityisesti palvelujen käyttäjien lukumäärät sekä palveluiden käyttökertojen määrään ja toistuvuuden tiheyteen tai palveluissa kulutettuun aikaan liittyvät tavoitteet. Yhtäläillä tavoitteissa tulisi näkyä, minkälainen osuus yrityksillä on edellä mainittujen osa-alueiden kokonaismarkkinoista. (Y1; Y2; Z1; Z2.) Asiakasrajapinnan hallinta heijastuikin tavoitteissa ensisijaisesti niiden tyyppiin liittyen. Asiaa voi kuitenkin tarkastella myös tavoitteiden tehtävien näkökulmasta.

Suunta-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä: Käyttäjiin kohdistuvilla tavoitteilla voi laajimmillaan olla erittäin tärkeä strategisesti suuntaava merkitys organisaation toiminnalle. Tavoitteena voi esimerkiksi olla tietyn markkinan suurimmaksi toimijaksi tuleminen, eli käytännössä saavuttaa kilpailijoihin verrattuna suurin asiakaskunta (Yankee Press release 2006; Y1). Vastaavasti jo Zulun visio ilmentää suurta asiakasrajapintaan liittyvien tavoitteiden suuntaavaa merkitystä internetliiketoiminnassa. Yrityksen strategiat ja toiminta tähtää siihen, että tulevaisuudessa Zulu yhdistäisi internetiin eniten ihmisiä maailmassa (Zulu Press release 2006). Toteuttaakseen suuntaa-antavaa ja toimintaa ohjaavaa tehtäväänsä tavoitteiden ei kuitenkaan tarvitse olla näin suureellisia. Edelliset esimerkit kuitenkin selkeästi osoittavat, kuinka merkittäviä asiakasrajapintaan liittyvät tavoitteet ylipäätään voivat olla suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässä.

Strategiaa konkretisoiva tehtävä: Viestinnässä on huomioitava kommunikoinnin kohde. Tämä pätee myös tavoitteisiin. Asiakasrajapintaan liittyvä suuri visio voi kertoa paljonkin yrityksen ylimmälle johdolle, mutta olla päivittäisessä strategian implementoinnissa täysin

merkityksetön yksittäiselle vaikkapa ohjelmoijalle. Kuten dynaamisuutta käsitellessä todettiin, asiakasrajapintaan liittyvät tavoitteet voivat osaltaan olla konkretisoimassa strategiaa päätöstentekovaiheessa. Haastatteluiden ja teorian perusteella voidaan kuitenkin sanoa, ettei näiden tavoitteiden tarvitse, eikä pidäkään, olla kovinkaan suureellisia kaikilla organisaatiotasolla. Ne voivat alemmissa portaissa keskittyä tarkemmin esimerkiksi asiakkaan saaman arvon lisäämiseen. Tämän sisäistäminen onkin strategian kommunikoinnin kannalta oleellista. Jotta tavoitteet olisivat kaikille organisaation jäsenille konkreettisia ja merkityksekkäitä, ne on muotoiltava kullekin tavoitteen omistajalle ymmärrettäväksi. Suuri asiakasrajapintaan liittyvä tavoite saattaa organisaation alatasolla merkitä konkreettisemmin esimerkiksi vähentynyttä häiriöiden määrää tietyssä palvelussa (vrt. Y2). Oleellista on, että alemmat strategiat, suunnitelmat sekä tavoitteet joka tapauksessa edistävät toimintaa ylöspäin aina yrityksen visioon saakka. Asiakaslähtöisyys huomioidenkin ei tällöin aina olekaan välttämätöntä tavoitteissa rajoittua pelkästään asiakasrajapinnan ilmentämiseen. (vrt. Y1; Y2; Z1; Z2.)

Motivoiva tehtävä: Sinällään asiakasrajapintaan liittyvät tavoitteet voivat toimia palkitsemisen perusteena siinä missä muutkin. Motivoivan tehtävän kannalta enemmän ne sittenkin heijastuvat sisäiseen motivaatioon, johon vaikuttaa ensinnäkin tavoitteen konkreettisuus (Y1; Y2; Z1; Liukkonen et al. 2002, 252, 256; Yuen 2004). Niinpä esimerkiksi organisaation palveluksessa olevan yksittäisen henkilön tavoitteen ei välttämättä tarvitsekaan suoranaisesti käsitellä asiakasrajapintaa. Sen sijaan muun tyyppinen, mutta omistajalleen ymmärrettävä ja merkityksellinen, tavoite olisi mietittävä siten, että sen saavuttaminen palvelee asiakasrajapintaa koskevaa ylempää päämäärää. Toisaalta inhimillisiin tekijöihin, kuten ihmisten elämisen helpottamiseen, liittyvät tavoitteet voivat olla huomattava motivoiva voimavara. Kun tavoite sopii työntekijän arvoihin tai hän kokee tekevänsä töitä yhteisen hyvän puolesta, voidaan tällaiset asiakkaisiin liittyvät tavoitteet kokea hyvinkin motivoiviksi. (vrt. Y1; Z2.)

Virstanpylväs-tehtävä: Asiakkuuksia koskevissa tavoitteissa voi hyvinkin merkityksellisenä näkyä myös virstanpylväs-tehtävä. Suoritetuista haastatteluista kävi ilmi, että ympäristöä seurataan jatkuvasti. Molemmissa kohdeyrityksissä selkeän kiinnostuksen kohteena ovat asiakkaiden käyttö- ja kulutustottumuksia koskevat tekijät. Liittämällä strategian implementointia seuraavat välitavoitteet näihin elementteihin, voidaan niitä käyttää asiakasrajapinnan hallintaa koskevan kehityksen seurannan välineinä. Mitään esteitä

asiakkuuksiin liittyvien tavoitteiden käyttämiselle seurantajärjestelmien mittaristoissa ei käytännössä ole. Itse asiassa tälle tulisi internetliiketoiminnan kontekstissa jopa antaa erityistä painoarvoa. Liiketoiminnan perustuessa laajaan asiakaspohjaan, on luonnollista, että siihen liittyvistä muutoksista halutaan pysyä tietoisina. (vrt. Y1; Y2; Z1; Z2.)

Liikekumppanuussuhteiden hallinnan tärkeys on kolmantena asiana esille nouseva internetliiketoiminnan ominaisuus. Varsinkin teoreettisessa aineistossa selvästi erottuu yhteistyösuhteiden ja komplementtien hallitsemisen tärkeys. Verkostoitumisen (luku 6.2.2) yhteydessä ilmeni ulkoisen kumppanuuden tärkeys internetliiketoiminnassa. Yritykset erikoistuvat yhä kapeampiin toimintasektoreihin ja arvon tuottamiseen vaikuttavat siteet yritysten välillä ovat tärkeitä (vrt. Kogut 2000; Amit & Zott 2001; Brews & Tucci 2004; Chaffey 2004, 259). Verkostoituminen voi tehostaa yrityksen toimintaa (Gulati et al. 2000; Kogut 2000; Amit & Zott 2001), mutta erityisen tärkeitä kumppanuussuhteet ovat niiden tarjotessa pääsyn komplementteihin, täydentäviin, hyödykkeisiin (Amit & Zott 2001). Komplementtien kautta yritys voi kasvattaa hyödyketarjontaa, mikä osaltaan kasvattaa internetliiketoiminnassa niin tärkeää asiakaspohjaa. (Amit & Zott 2001; vrt. Porter 2001.)

Teorioihin verrattuna kohdeyrityksissä liikekumppanuussuhteiden hallinnan tärkeys tuodaan esille paljon vaatimattomammin. Syynä voi osaksi olla, että strategiset kumppanuussuhteet koetaan liian arkaluontoiseksi aiheeksi käsitellä oman yritysorganisaation ulkopuolella. Yankeella haastateltavissa ainoastaan toinen epäsuorasti viittaa asiaan (Y1), mutta yhtiön vuosikertomuksessa sentään suuremmin ilmaistaan liikekumppanuussuhteiden merkitys laajennettaessa yhtiön palveluportfoliota. Esimerkkinä mainitaan Yankeeen palveluiden tuominen saataville myös matkapuhelimiin, joka ei onnistuisi yritykseltä yksin (Yankee 2005 Annual Report.) Zululla haastateltavat olivat aiheen suhteen hieman avoimempia ja painottivat kumppanuussuhteiden merkitystä monipuolisten palveluiden tuottamiseen (Z1; Z2). Internetliiketoiminnassa mukana olevista yrityksistä vain ani harva kykenee täysin yksin luomaan riittävän asiakaspohjan takaavan palvelu- ja tuotetarjonnan (Z2). Näin siis molempien kohdeyritysten kohdalla ilmenee eräänlaisen verkostoitumisen sekä komplementtien hyödykkeiden merkitys, yhdenmukaisesti teorian kanssa. Sen sijaan tavoitteiden, niiden tehtävistä puhumattakaan, kannalta ei aineistosta löydy lainkaan riittävästi viitteitä luotettavien tulkintojen tekemiseksi. Liikekumppanuussuhteiden tärkeys joka tapauksessa vaikuttaa internetliiketoiminnan taustalla ja on siten huomion arvoinen seikka.

Toisen tutkimustehtävän toinen alakysymys kuului: Kuinka internetliiketoiminnan konteksti vaikuttaa tavoitteisiin ja niiden tehtäviin kohdeyritysten strategiaprosesseissa? Vaikka liikekumppanuussuhteiden hallinnan tärkeyttä juuri käsiteltiin, ei tutkimuksessa tehty havaintoja asian vaikutuksesta tavoitteiden tehtäviin tai tavoitteisiin ylipäätään. Kiteytettynä voidaan todeta internetliiketoiminnan kontekstin vaikuttavan tavoitteisiin kohdeyrityksissä erityisesti kahden ominaisuuden kautta:

1. *Liiketoimintakentän dynaamisuus* hankaloittaa huomattavasti tavoitteiden asettamista, koska tulevaa on vaikea ennakoida. Toisaalta jatkuvan murroksen seurauksena ja tavoitteiden virstanpylväs –tehtävän ilmaisemina niin strategiat kuin tavoitteet saatetaan todeta irrelevanteiksi. Tällöin niitä joudutaan muuttamaan tai kokonaan lopettamaan. Siitä huolimatta tavoitteet olisi pyrittävä määrittelemään mahdollisimman täsmällisiksi ja selkeiksi eikä väljiksi ja joustaviksi. Käytännössä aikajana silti vaikuttaa siihen, kuinka tarkkoja tavoitteita voidaan ja pitää asettaa. Koska täsmällisiä strategian mukaisia toimintaohjeita on mahdoton asettaa, korostuu tavoitteiden strategiaa konkretisoiva tehtävä. Sen kautta saadaan organisaation osat toimimaan strategian mukaisesti. Niinpä tavoitteilla on myös tärkeä suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava merkitys.
2. *Asiakasrajapinnan hallinnan tärkeyden* taustalla on ajatus, että mahdollisimman paljon asiakkaita pitäisi saada käyttämään yrityksen tarjoamia hyödykkeitä. Tämä ilmenee erityyppisinä asiakassuhteisiin liittyvinä tavoitteina, joiden käyttökelpoisuus ilmeni erityisesti tavoitteiden suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan- sekä virstanpylväs-tehtävien kohdalla. Yhtälaillla ne ovat merkityksellisiä myös kahden muun tehtävän kannalta. Tämän tyyppiset tavoitteet saattavat olla joillekin ihmisille erityisen motivoivia ja asiakasrajapintaan liittyvät tavoitteet voivat myös konkretisoida strategiaa siinä, missä yleisemminkin käytetyt tavoitetyypit taloudellisista tavoitteista aina ympäristöä koskeviin tavoitteisiin. Konkretisoinnin kannalta on silti huomioitava, että eri toimijoille ilmaistavien tavoitteiden sekä strategioiden olisi oltava juuri vastaanottajansa kannalta strategiaa konkretisoivia ja ymmärrettäviä. Näin ollen tavoitteissa ei kannata rajoittua asiakasrajapintaan liittyviin tavoitteisiin vaan käyttää myös niitä edistäviä muun tyyppisiä tavoitteita.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusraportti on kokonaisuutena ollut varsin monipuolinen ja vivahteikas. Kaikki alkoi lyhyellä johdannolla tutkimukseen, jonka jälkeen selvitettiin ensin tutkimuksessa käytettyjä metodeja ja menetelmiä sekä käytiin läpi oleellisimpia käsitteitä. Sitten tulkitsevalle käsitetutkimukselle rakennettiin viitekehys Mintzbergin design- ja suunnittelukoulukuntien (1990a) pohjalta ja päästiin käsiksi varsinaiseen tutkimusaiheeseen. Viides luku onkin omistettu tavoitteiden tehtävien löytämiselle ja määrittelylle. Tämä tehtiin perehtymällä, viitekehysten ja aineistonkeruutapojen ohjaamina, vuosien 1990–2006 aikana laadittuihin strategiaprosessia käsitteleviin tieteellisiin kirjoituksiin. Tavoitteiden tehtävien tultua tältä pohjalta onnistuneesti määritellyiksi, ilmaantui uutena elementtinä mukaan internet.

Koska internet muodostaa osan viitekehuksesta tutkimuksen empiriaosiossa, sen vaikutuksia liiketoimintaan käsiteltiin melko perinpohjaisesti. Syvällisen ja aikaa vievän työn kautta internetiä käsittelevästä kuudennesta luvusta nousikin esille liiketoimintaan ja strategiaprosessiin merkittävimmin vaikuttavat ominaisuudet. Ne tuotiin esille yhdessä kohdeyrityksissä tehtyjen havaintojen kanssa myöhemmin tuloksia kirjoitettaessa. Tätä ennen keskityttiin kuitenkin kahden luvun verran kuvaamaan kohdeyritysten, Yankee ja Zulu, liiketoimintaa ja erityisesti niiden strategiaprosesseja. Aineistona seitsemännessä ja kahdeksannessa luvussa käytettiin yritysten julkista materiaalia sekä ennen kaikkea yritysten strategiaprosesseissa vahvasti mukana olevien haastatteluja. Lopulta yhdeksännessä luvussa läpikäytiin empiriasta saatuja tuloksia myös suhteessa aikaisempaan teoriaan. Luvussa todettiin määritellyt tavoitteiden tehtävät valideiksi sekä syvennyttiin internetliiketoiminnan kontekstin vaikutuksiin niin yritysten strategiaprosesseihin kuin tavoitteisiinkin. Viimein on kuitenkin tullut johtopäätöksien aika.

10.1 Tavoitteiden tehtävät, niiden muodostama kokonaisuus ja validius internetliiketoiminnan kontekstissa

Tutkimusongelma koostui varsinaisesti kahdesta tutkimustehtävästä, joista molemmat osat edelleen jakautuivat kahteen alakysymykseen käytännön tutkimustyön selkeyttämiseksi.

Ensimmäisenä tehtävänä oli kuvata, tulkita ja määritellä tavoitteiden tehtävät suunnitelmallisen strategiaproessin kokonaisuudessa siten kuin se vuosien 1990–2006 tutkimuksista käy ilmi. Tämän tutkimustehtävän alakysymykset olivat:

1. Millaisia tehtäviä tavoitteilla on osana strategian laadintaa?
2. Millaisia tehtäviä tavoitteilla on osana strategian implementointia?

Tutkimustehtävää ja sen kahta alakysymystä lähdettiin ratkaisemaan tulkitsevan käsitetutkimuksen keinoin. Viitekehyksenä toimi Henry Mintzbergin määrittelemistä design- ja suunnittelukoulukunnista (vrt. 1990a) muodostettu suunnitelmallinen strategiaproessi. Aineistona puolestaan oli vuosien 1990–2006 aikana kirjoitetut tieteelliset tekstit, jotka käsittelivät viitekehyksen mukaista strategiaproessia. Sinällään viitekehystä mukailtiin väljäkösti pääasiallisen kriteerin ollessa, että strategiaproessissa luotetaan ihmisten rationaaliseen kykyyn laatia strategioita ja implementoida suunnitelmia käytännössä. Tällainen, hieman avarakatseinen, viitekehyksen käyttö ei kuitenkaan ole tutkimuksen pätevyyden kannalta kyseenalaista. Teoriaa seurailevan tulkitsevan käsitetutkimuksen lähestymistapa nimittäin mahdollistaa valitun viitekehyksen kehittämisen (Takala & Lämsä 2001; 2005).

Käytetyn aineiston perusteella tavoitteille saatiin tutkimuksessa määriteltyä neljä eri tehtävää, joilla on toisistaan poikkeavia painotuseroja strategiaproessin eri osa-alueilla. Tehtävien olemassaoloon liittyen on painotettava, ettei niiden ilmenemiseksi välttämättä tarvitse olla erillisiä tavoitteita. Kaikki tehtävät voivat periaatteessa ilmetä yhdestä ja samasta tavoitteesta, jota vain täytyy tarkastella eri kanteilta. Tavoitteiden tehtävät strategiaproessissa ovat tämän tutkimuksen perusteella seuraavat:

1. *Suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä* kuvastaa tavoitteen ominaisuutta perinteisimmillään. Se on johtotähti, jonka perusteella laadintavaiheessa suunnitellun strategian uskotaan vievän organisaatiota toivottuun suuntaan. Strategiaa implementoitaessa olemassa olevien tavoitteiden pohjalta tehtävät toimenpiteet ja päätökset puolestaan toteuttavat laadittua strategiaa. Vaikka strategian implementoinnissa tavoitteen suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava

tehtävä korostuu ensisijaisesti organisoitumisen tukijärjestelmän kohdalla, sillä on osansa myös viestinnässä ja motivoinnissa.

2. *Strategiaa konkretisoiva tehtävä* kuvaa sitä, että tavoitteilla voidaan strategia tuoda lähemmäs organisaation eri toimijoita sekä saada se myös ymmärrettävämpään ja merkityksellisempään muotoon. Korkealentoinen strategia voi kuulostaa kaukaiselle organisaation alemmissa portaissa. Tavoitteet ovat yksi tapa viestiä, mitä strategia, esimerkiksi ryhmä- tai yksilötasolla, käytännössä tarkoittaa.
3. *Motivoiva tehtävä* jakautuu kahteen puoliskoon, eli sisäiseen ja ulkoiseen motivoitumiseen. Tavoitteilla on osansa molemmissa. Ulkoiseen motivoitumiseen liittyvissä palkkiojärjestelmissä tavoitteita käytetään palkitsemisen perusteena. Sisäisen motivoitumisen näkökulmasta tavoitteet jo itsessään voivat innostaa antamaan panoksensa strategian implementoimiseen.
4. *Virstanpylväs-tehtävä* korostaa erityisesti tavoitteiden merkitystä strategioiden implementoimisen seurannassa. Ne antavat palautetta prosessin etenemisestä ja siitä, onko suoritetuilla toimilla saatu aikaisiksi toivottuja tuloksia. Erityisistä välitavoitteista, joita hyvin myös virstanpylväiksi voi kutsua, pääasiallisesti muodostuvat mittaristot rakennetaan jo strategian laadinnan yhteydessä. Virstanpylväs-tehtävän merkitys kuitenkin varsinaisesti korostuu erityisesti strategian implementoinnin seurannassa eli valvonnan tukijärjestelmässä.

Tutkimuksen toisena tehtävänä oli tutkia ja tulkita, kuinka internetliiketoiminnan konteksti vaikuttaa tavoitteiden tehtäviin kahden kohteena olevan internetyrityksen strategiaprosessissa. Tältä osin tutkimustehtävän kaksi alakysymystä ovat:

1. Ovatko tutkimuksen viidennessä luvussa määritellyt tavoitteiden tehtävät valideja kohdeyritysten internetliiketoiminnan strategiaprosesseissa?
2. Kuinka internetliiketoiminnan konteksti vaikuttaa tavoitteisiin ja niiden tehtäviin kohdeyritysten strategiaprosesseissa?

Tutkimustehtävää lähestyttiin ensin perehtymällä internetliiketoimintaan teoriatasolla, jonka jälkeen empiirisesti tutkittiin strategiaprosessien kulkua kahdessa valitussa kohdeyrityksessä. Ongelman ratkaisussa turvauduttiin jonkin verran julkiseen materiaaliin. Pääasiassa, tapaustutkimuksen näkökulmasta suoritettussa empiriaosiossa, käytettiin kuitenkin haastatteluaineistoa. Oikean ja mahdollisimman kattavan kuvan saamiseksi molemmista kohdeyrityksistä haastateltiin kahta vahvasti strategiaprosessissa mukana olevaa henkilöä. Asemaltaan he sijoittuvat ylimpään johtoon tai ylempään keskijohtoon. Molemmista tapauksina olleista kohdeyrityksistä kyettiin, tutkimustehtävään liittyen, hyvin tekemään aineiston perusteella havaintoja. Tutkimuksessa saadut tulokset käytiin kattavasti läpi yhdeksännessä luvussa. Ensimmäisen alakysymyksen kohdalla tulokset selvästi osoittivat määriteltujen tavoitteiden tehtävien olevan valideja myös kohdeyrityksien strategiaprosesseissa. Toisen tutkimustehtävän toiseen alakysymykseen palataan tässä luvussa hieman myöhemmin. Sen osalta tulokset eivät olleet aivan yhtä yksiselitteisiä kuin ensimmäisen alakysymyksen kohdalla.

Koko tutkimuksen kannalta käytettävä aineisto, niin varsinaisen määrittelyn perusteena ollut teoreettinen lähteistö kuin myöhemmin kohdeyrityksistä saatu materiaali, tukevat tehtyjä määritelmiä tavoitteiden tehtäviksi. Merkittävä poikkeama kuitenkin tapahtui strategian implementoinnin motivointijärjestelmien ja edelleen tavoitteen motivoivan tehtävän kohdalla. Alun perin tutkimuksen alkupuolella käytetystä teoreettisesta aineistosta ei nimittäin kyetty tekemään tehtävän esille tuovaa tulkintaa ja määrittelyä. Tämä oli yllätys, koska esimerkiksi alkuperäisen suunnittelukoulukunnan aikaisen tavoitejohtamisen periaatteisiin oleellisesti sisältyi tavoitteiden saavuttamiseen perustuva palkitseminen (vrt. Pirnes 1984, 24–43; Dinesh & Palmer 1998). Luotettavan tulkinnan tekemiseksi jouduttiin motivoinnin tukijärjestelmän kohdalla aineistohaku suorittamaan keskitetyemmin juuri motivointia koskevaksi. Näin lopulta saatiin määriteltyä, syntyperiaatteiltaan erilainen, mutta muihin verrattuna yhtä lailla pätevä tavoitteen motivoivan tehtävä. Empiriavaiheessa vastaavaa ongelmaa ei ollut, kun tavoitteen motivoivan tehtävän esiintyminen myös kohdeyrityksissä sai selkeää tukea. Tosin ulkoisen motivoinnin kohdalla tulos ei ollut aivan yhtä selvä kuin muiden tehtävien osalta, joskaan se ei ollut millään tavoin ristiriitainenkaan teoriapohjaiseen määrittelyyn verrattuna.

Tavoitteiden suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava sekä virstanpylväs-tehtävät ovat läheisessä yhteydessä toisiinsa. Ne on tutkimuksessa eroteltu toisistaan tutkijan tietoisesta valinnan

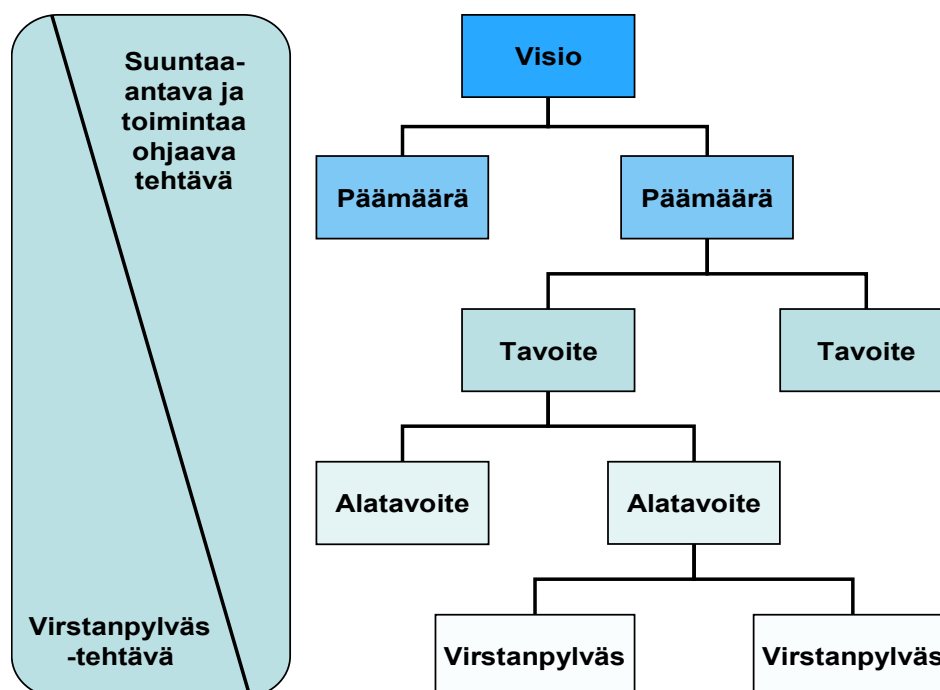
seurauksena, joka juontaa juurensa haluun korostaa tavoitteiden toimintaa ohjaavaa sekä toisaalta seurannan työkaluna toimivaa ja palautetta antavaa tehtävää. Kyseessä on tavallaan saman kolikon kaksi puolta, erityisesti ajateltaessa asiaa tiedonkulun kannalta. Tavoitteen suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän myötä informaatio tavoitteesta toimijoihin päin kertoo, mihin suuntaan toimenpiteiden olisi vietävä. Onkin pääteltävissä, että tavoitteet ovat toimintaa suuntaavuudessaan erinomaisia työkaluja korostamaan strategian kannalta tärkeäksi nähtyjä elementtejä. Painottuipa tavoitteissa sitten ympäristötekijät tai puhtaasti taloudellinen hyöty, näkyy se varmasti myös toiminnan lopputuloksessa. Sen sijaan virstanpylväs-tehtävän kautta tuleva informaatio kertoo enneminkin, mistä ja miten on jo suoritettujen toimintojen kohdalla menty.

Tavoitteilla voi olla monia eri nimiä tilanteesta ja organisaatiosta riippuen. Visio voidaan nähdä karkeana pitkän tähtäimen tavoitteena, joka ohjaa toimintaa. Virstanpylväs-tehtävää korostavia välitavoitteita taas voivat olla, näkökulmasta riippuen, useatkin alatasojen tavoitteet. Silti myös jopa seurannan mittariston välitavoitteet saattavat virstanpylväs-tehtävän korostuessaan lisäksi esiintyä organisaation toteuttaville portaille suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässä. Tarkasteltaessa asiaa koko organisaation näkökulmasta voidaan tehdä johtopäätös, että ylempien tasojen tavoitteissa esiintyy suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä voimakkaampana, kun taas alempien tasojen tavoitteissa korostuu virstanpylväs-tehtävä. Silti molemmat tehtävät ovat läsnä kummassakin ääripäässä. Tätä havainnollistetaan kuvassa 16. Internetliiketoiminnan kannalta kuvattu tavoitteiden hierarkkisuus karrikoidusti toteutuu myös molemmissa kohdeyrityksissä. Niiden asettaminen on tosin kaukana suoraviivaisesta ylhäältä-alas-prosessista.

Periaatteessa strategiaprosessissa suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä sekä virstanpylväs-tehtävä saattavat esiintyä siis samassakin tavoitteessa. Yksittäinen tavoite, jonka saavuttaminen on ylemmän organisaatiotason näkökulmasta saattanut olla vain yksi välitavoite matkalla kohti suurempaa tavoitetta, on alemmalla tasolla voinut olla juuri se johtotähti, minkä perusteella toimintaa on suunnattu. Nämä tehtävät ovat siis tavallaan tavoitteen kruuna ja klaava. Toista ei voi nähdä vaihtamatta näkökulmaa. Se, nähdäänkö tavoite suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässään vai virstanpylväs – tehtävässään, riippuukin pitkälti tavoitteen tarkastelijan asemasta ja siitä onko informaatio ohjaavaa vai palautetta antavaa. Siinä tapauksessa, että tehtävät tietyssä asiayhteydessä liittyvät ensisijaisesti eri tavoitteisiin, voidaan virstanpylväs –tehtävän kautta havainnoida

edetäänkö implementointiprosessissa suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän edellyttämällä tavalla. Vastakkaiselta kantilta tarkasteluna muutokset suuntaa-antavaa ja toimintaa ohjaavaa tehtävää ilmentävässä tavoitteessa asettaa muutospaineet myös virstanpylväs –tehtävää korostaville tavoitteille.

KUVA 16 Suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän sekä virstanpylväs-tehtävän painottuminen koko organisaation näkökulmasta.



Näsi ja Aunola (2002) painottavat kirjassaan budjetointia strategian laadinnan ja strategian implementoinnin yhdistävänä tekijänä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta myös tavoitteilla olevan tässä merkittävä osa, koska oikeastaan kaikille implementoinnissa vaikuttaville tavoitteille tehtävien asetetaan perusteet jo strategian laadinnan yhteydessä. Erityisesti tavoitteiden suuntaa-antava ja ohjaava tehtävä yhdistettynä virstanpylväisiin muodostavat punaisen langan, joka johtaa alkuperäisestä visiosta aina strategian implementoinnissa onnistumisen arviointiin saakka. Tämä pätee yhtä lailla myös dynaamisessa internetliiketoiminnassa pyöriviin jatkuviin strategiaprosesseihin, jossa oikein käytettyinä tavoitteet voivat antaa toiminnalle suunnan ja kiinnkohdat joustavuutta edellyttävässä ympäristössä. Tavoitteet tuovat ryhtiä toimintaan ja niiden kautta kyetään edesauttamaan organisaation puhaltamista yhteen hiileen.

Kuten suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän todettiin olevan vuorovaikutuksessa virstanpylväs-tehtävän kanssa, on tutkimuksen perusteella todettavissa eri tehtävien muutenkin voimakkaasti vaikuttavan toisiinsa. Työntekijöiden inhimillisen panoksen varmistamiseksi suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän sekä virstanpylväs-tehtävän näkökulman kohdalla kannattaakin kiinnittää huomiota myös siihen, että tavoitteet motivoivat ihmisiä strategian implementointiin. Tämä voi edellyttää melkoista tasapainottelua. Ennen kaikkeahan tavoitteiden tulisi olla toiminnallisesti oikeanlaisia eikä motivointi saisi sanella organisaation liiketoiminnallisia ratkaisuja. Kuitenkin tekemällä haluttuun suuntaan ohjaavista tavoitteista: selkeitä, haasteellisia, arvoihin sopivia ja työntekijän panoksen suuremmassa kontekstissa näyttäviä, parannetaan näin motivoituneiden työntekijöiden panosta. Siten myös tavoitteiden toimintaa ohjaava ja suuntaa-antava vaikutus tehostuu ja implementoinnin onnistumisen mahdollisuudet paranevat. Toisaalta jos tavoitteet seurantajärjestelmille palautetta antaessaan, eli virstanpylväs-tehtävää korostaessaan, on koettu mahdottomiksi saavuttaa, laskevat ne motivaatiota strategian implementoimiseen. Erityisesti ilmiö korostuu, kun kyseiset tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden palkitsemiseen.

Strategiaa konkretisoiva tehtävä, implementoitavaa strategiaa selkeyttäessään, on merkityksellinen myös motivoinnin kannalta. Tavoitteet itsessään voivat kannustaa ihmisiä ponnistelemaan strategian implementoimiseksi, mutta ne motivoivat myös selventäessään strategiaa ja sitä, mihin sillä pyritään. Strategiaa konkretisoivan- ja toisaalta motivoivan tehtävän voikin nähdä olevan tavallaan rinnakkaisia. Selkeät ja ymmärretyt tavoitteet antavat strategiaa implementoiville perusteet tehdä oikeansuuntaisia päätöksiä. Mahdollisimman selkeinä sekä omistajilleen ymmärrettävinä ja merkityksellisinä tavoitteet myös parantavat implementoinnissa mukana olevien motivaatiota. Lisäksi oikeanlaiset tavoitteet vähentävät tarkkojen toimintaohjeiden tarvetta, joita dynaamisessa internetliiketoiminnassa olisikin lähes mahdoton antaa. Tämä tarjoaa strategian implementoinnista käytännössä huolehtiville liikkumavaraa sen sijaan, että muualta annetuilla tarkoilla ohjeilla sidottaisiin kädet ja laskettaisiin motivaatiota. Inhimilliseltä kannalta katsottuna motivoivan sekä strategiaa konkretisoivan tehtävän onnistunut huomiointi helpottaa strategian implementoinnin seuranta vähentäen virstanpylväs-tehtävän merkitystä. Odotusarvona on, että motivoituneet työntekijät antavat oman panoksensa strategian implementointiin ilman valvontatoimiakin. Tavoitteen sisäisesti ja ulkoisesti motivoivan tehtävän voikin siten nähdä parantavan muiden tehtävän tehokkuutta strategian implementoinnin eri osa-alueilla.

Seurannan merkitys ei silti suinkaan poistu, kiinnittipä tavoitteiden motivoiviin elementteihin huomiota kuinka paljon tahansa. Strategian implementointia on välttämätöntä seurata, koska: laadittu strategia ei välttämättä johda toivottuihin päämääriin, avainelementtien kohdalla on voitu tehdä vääriä oletuksia tai ne ovat voineet muuttua ja toisaalta motivoituneetkin työntekijät voivat erehdyksessä toimia strategian kannalta epätoivotulla tavalla. Taulukossa 16 tarkastellaan näitä seurannan ongelmia tavoitteiden tehtävien kannalta. Virstanpylväs-tehtävän ja strategiaa konkretisoivan tehtävän välisessä vuorovaikutuksessa voi ensin mainittu indikoida tarvetta kiinnittää enemmän huomiota jälkimmäiseen. Toisaalta kiinnittämällä huomiota seurannan mittariston muodostavien välitavoitteiden strategiaa konkretisoivaan elementtiin, voidaan niilläkin edistää strategian sisäistämistä ja edistää näin strategian implementoinnissa onnistumista. Tämä toteutuu esimerkiksi toimijoiden ymmärtäessä, millä perusteilla strategian implementoinnin menestymistä mitataan.

TAULUKKO 16 Tavoitteiden tehtävien merkitykset strategian implementoinnin seurannan kannalta, kun työntekijöiden motivaatiossa ei ole ongelmia

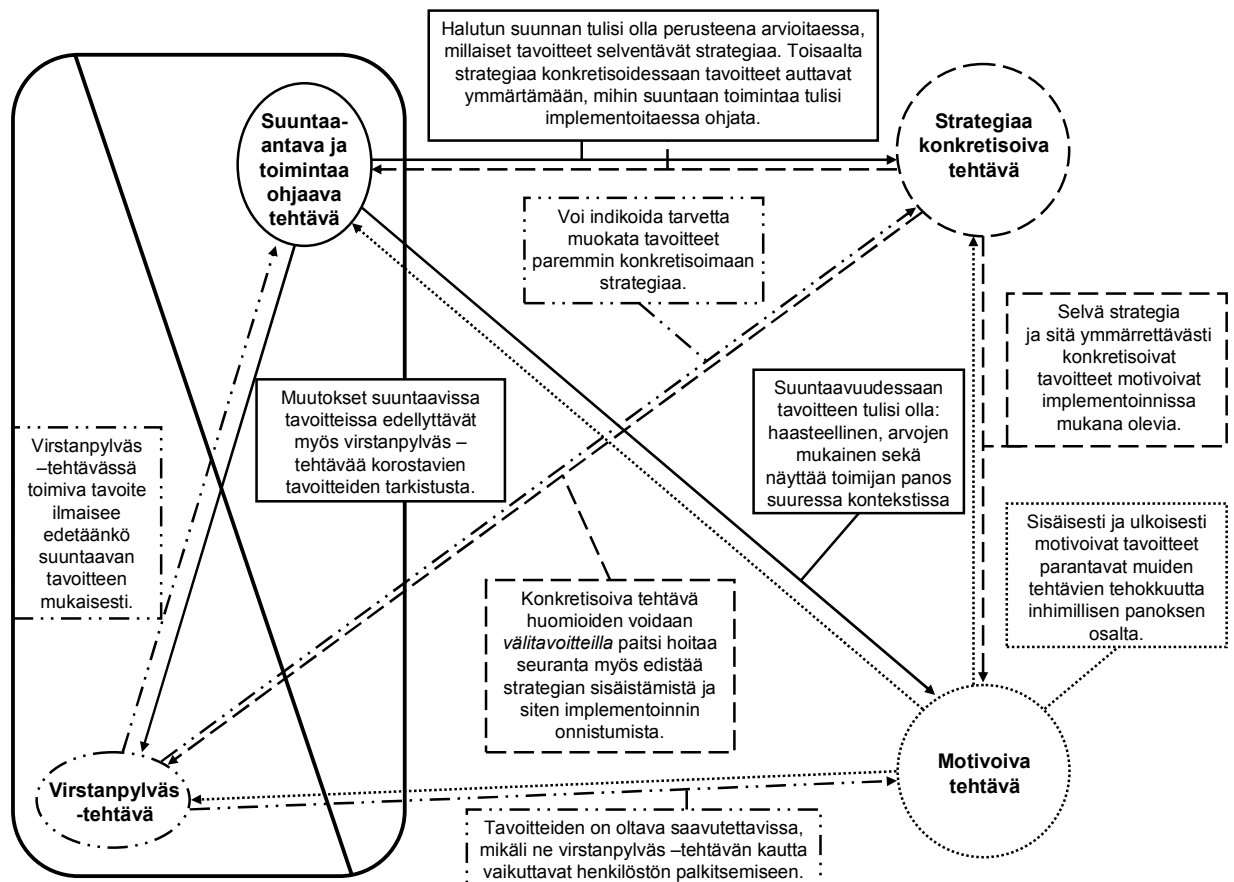
Ongelma:	Tavoitteen tehtävä:	Tavoitteen tehtävän merkitys:
Laadittu strategia ei johda toivotulla tavalla haluttuun päämäärään	Virstanpylväs	Ilmaisee ongelman olemassaolon, kun välitavoitetta ei saavuteta → Indikoi tarpeen ainakin osittaiselle strategian laadintaprosessin läpikäymiselle
Avainoletukset ovat vääriä tai ne ovat muuttuneet	Virstanpylväs	ks. edellä Virstanpylväs-tehtävä ei kuitenkaan välttämättä ilmaise, mikä on syynä välitavoitteen saavuttamattomuudelle
Työntekijät eivät tee strategian mukaisia päätöksiä ja toimia	(Virstanpylväs); Strategiaa konkretisoiva	<ul style="list-style-type: none"> • Virstanpylväs-tehtävän kautta ongelma saattaa tulla ilmi • Ongelman taustalla olevat seikat saattavat liittyä strategian konkretisoivaan tehtävään: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tavoitteet eivät ole aidosti strategian mukaisia ○ Tavoitteet ovat strategian mukaisia, mutta implementoinnissa mukana olevat henkilöt eivät ole niitä aidosti ymmärtäneet ja sisäistäneet

Myös tavoitteen suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä sekä strategiaa konkretisoiva tehtävä ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä opastaa organisaatiossa toimimaan strategian mukaisesti kohti haluttua päämäärää. Se on myös perustana pohdittaessa, millaiset tavoitteet osaltaan viestivät strategian konkreettisena ja mahdollisemman ymmärrettävänä. Strategian viestintä toki pohjautuu aktiiviselle kommunikoinnille osapuolien välillä, mutta päivittäisessä päätöksenteossa tavoitteet saattavat keskustelujen ohella auttaa päättämään aiottujen toimien yhteensopivuutta strategiaan. Sen lisäksi, että asetetut tavoitteet todella vievät toivottuun suuntaan, onkin

tärkeää asettaa ne myös omistajansa asema ja strategian implementoinnin käytännön toimet huomioiden. Parhaimmillaan tavoite voi konkretisoida strategian ja toimia toivottuun tulokseen ohjaavana johtotähtenä. Huonosti asetettuina tavoitteet ja strategia voivat jäädä epämääräisiksi, väärin ymmärretyiksi ja jopa heikentää motivaatiota.

Kaiken kaikkiaan tavoitteiden eri tehtävät ovat voimakkaasti vuorovaikutteisia, mikä tavoitteiden asettamisessa onnistuakseen olisi huomioitava. Kuvaan 17 on koottu tavoitteiden tehtävien vuorovaikutukselliset vaikutukset toisiinsa. Edelleen on huomioitava, että eri tavoitteet voivat korostaa eri elementtejä. Yksittäinen tavoitekin voi silti pitää sisällään kaikki nämä tehtävät. Jokaisen elementin suhteen tasapainossa olevan tavoitteen tai tavoitteiden muodostaman ryhmän määrittelemisen voi osoittautua mahdottomaksi. Tällöin on arvioitava ensi- ja toissijaisuuksia riippuen siitä, mitä tavoitteilla halutaan ilmaista ja saada aikaan. Toisaalta tällöin kyetään ehkä ennakoimaan myös puutteista seuraavia ongelmia ja varautua niihin muiden tekijöiden kautta.

KUVA 17 Tavoitteen eri tehtävien väliset suhteet ja vaikutukset toisiinsa



10.2 Internetliiketoiminnan kontekstin huomiointi tavoitteiden tehtävissä

Vaikka tutkimuksessa yksiselitteisesti todettiin tavoitteiden tehtävien määritelmien pätevän myös kohdeyrityksissä, eivät edellä kuvatut yleisluontoiset päätelmät kata kaikkia internetliiketoiminnan kontekstin tuomia erityispiirteitä. Empiriaosioon liittyvän tutkimustehtävän toisena alakysymyksenä olikin, kuinka tuo asiayhteys vaikuttaa kohdeyritysten tavoitteisiin ja niiden tehtäviin strategiaprosessissa. Tuloksissa todettiin kahden internetliiketoiminnan elementin korostuvan voimakkaasti aineistosta. Nämä ovat dynaamisuus ja asiakasrajapinnan hallinta. Dynaamisuuden vaikutukset näkyvät kohdeyritysten liiketoiminnassa selvästi muun muassa jatkuvana strategiaprosessina. Asiakasrajapinnan hallinnan tärkeys taas johtuu maksimaalisen käyttäjäkunnan haalimisesta korkean liikevaihdon toivossa. Se näkyy voimakkaasti muun muassa juuri asiakassuhteisiin liittyvinä tavoitteina. Varsinkin kirjallinen aineisto jonkin verran viittasi myös liikekumppanuuden tärkeyteen, mutta haastatteluissa asiaan ei juurikaan viitattu, etenään tavoitteiden osalta. Tämä on sinällään ymmärrettävää, sillä usein kumppanuussuhteiden ruotiminen halutaan pitää yrityksen sisällä. Internetliiketoiminnan kontekstin suoranaisia vaikutuksia tavoitteiden tehtäviin voidaan jonkin verran tarkastella oheisten kuvien 18 ja 19 kautta. Ne ovat alaluvun 9.1 lopussa esitetty tavoitteiden tehtäviä ja merkittävyyttä kohdeyrityksien strategiaprosessissa esittävä kuvaaja vastaavaan teorian pohjalta, 5.4-luvun lopussa, esitettyyn kuvaajaan.

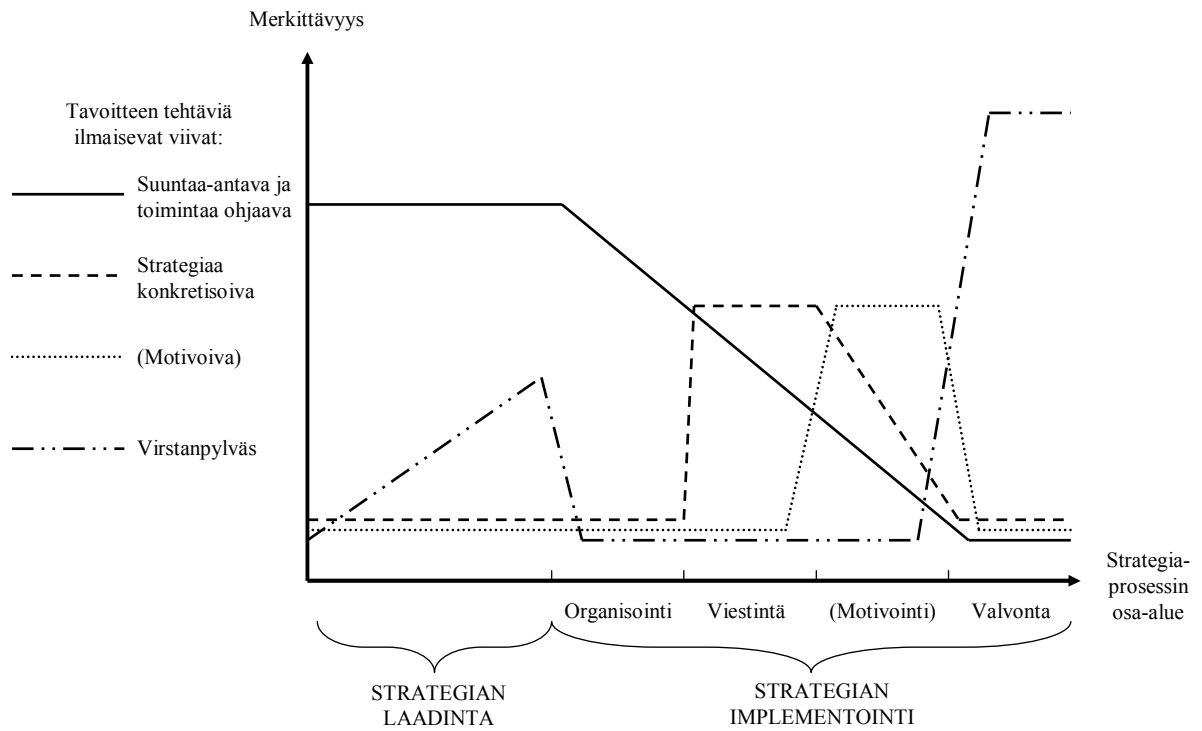
Vaikka kuvaajat eivät perustukaan kvantitatiivisiin mittauksiin ja ovat luonteeltaan suuntaa-antavia, on joitakin selkeitä poikkeavuuksia havaittavissa toisiaan vastaavien käyrien välillä. Tavoitteen virstanpylväs-tehtävän merkittävyyttä kohdeyritysten strategiaprosesseissa kuvastava käyrä kuvassa 19 laskee jyrkästi heti alussa. Tätä lukuun ottamatta se seurailee pitkälti samoja linjoja kuin teorian pohjalta vastaavaa elementtiä esittävä käyrä. Kyseisen eron taustat on jäljitettävissä internetliiketoiminnan voimakkaaseen dynaamisuuteen. Siitäkin huolimatta, että ympäristön turbulentsuus ja liiketoiminnan dynaamisuus tunnistettiin monissa suunnitelmallista strategiaprosessia käsittelevissä teksteissä, se ei vastaavalla tavalla välittynyt kirjallisesta aineistosta määriteltyyn virstanpylväs-tehtävään. Kohdeyrityksissä internetliiketoiminnan dynaamisuuteen on vastattu muun muassa jatkuvilla strategiaprosesseilla. Virstanpylväs-tehtävää kuvaavan käyrän muoto heti strategian

laadinnan alussa johtuukin juuri jatkuvasta strategiaprosessista kohdeyritysten tapauksissa. Käytännössä jo laadittuja ja implementoitavana olevia strategioita joudutaan usein täsmentämään, muuttamaan tai miettimään kokonaan uudestaan. Tämä prosessi voi saada alkunsa monestakin asiasta, mutta erityisesti virstanpylväs-tehtävää korostavat välitavoitteet saattavat monessa tapauksessa ilmaisevat kyseisen tarpeen. Näin ollen kyseistä tavoitteen tehtävää kuvaavan käyrän muodostama piikki kertoo virstanpylväs-tehtävän toimimisesta strategian laadinnan laukaisevana tekijänä jatkuvasti pyörivässä ja uusiutuvassa strategiaprosessissa.

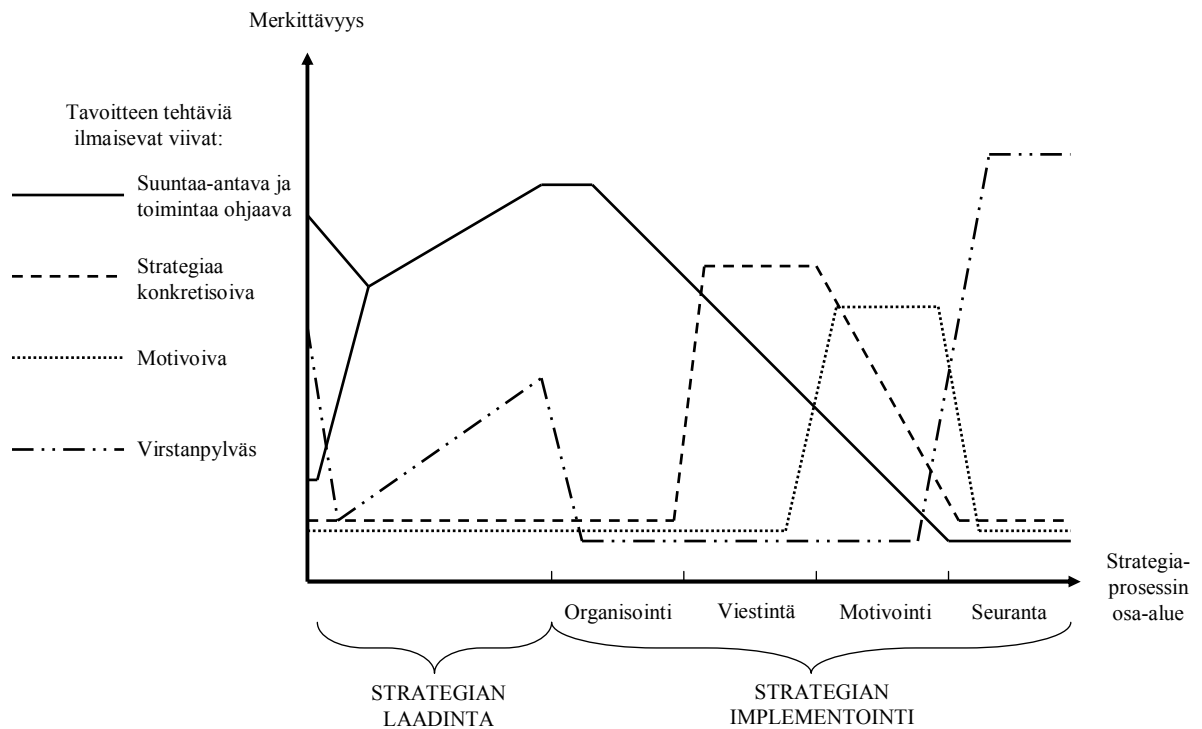
Toisaalta kohdeyritysten virstanpylväs-tehtävän käyrä on seuranta- tai valvontajärjestelmän kohdalla vastinetta jonkin verran alempana. Edelleen taustalla olevat perusteet johtavat dynaamisuuteen. Oikeastaan kyse ei ole siitä, että virstanpylväs-tehtävän anti strategian implementoinnin seurannalle olisi absoluuttisesti yhtään vähäisempi kuin teorioiden pohjalta tulkittiin. Sen sijaan ero kuvastaa herkeämättömän ja kokonaisvaltaisen ympäristön tarkkailun tärkeyttä internetliiketoiminnassa. Sinänsä tavoitteet virstanpylväs-tehtävässään voivat olla erittäin käyttökelpoisia varsinkin ilmaisemaan ja antamaan palautetta siitä, edetäänkö strategian implementoinnissa ennalta ajatellulla tavalla. Toki myös muutokset ja epäjatkuvuudet strategian avainolehtimuksissa tai ympäristössä voivat ilmetä kyseisen tehtävän kautta. Toisaalta vaikutus saattaa näkyä sen verran viivästyneenä, että reagointi voi olla jo myöhässä koko ajan murroksessa olevassa internetliiketoiminnassa. Sen takia avarakatseinen, laajalti strategian ulkopuolelle ulottuva, trendien, teknologisen kehityksen, kuluttajatottumuksien ynnä muiden jatkuva tarkastelu korostui kohdeyrityksissä ja on nähtävissä tärkeäksi internetliiketoiminnassa yleensäkin.

Toinen silmiin pistävä seikka kuvissa 18 ja 19 on eri asiayhteyksissä suuntaa-antavaa ja toimintaa ohjaavaa tehtävää kuvaavissa käyrissä olevat poikkeamat. Kuten tuloksia käsitellessä todettiin, voi internetliiketoiminnassa strategiaprosessin alkamisen taustalla olla paitsi tarve edistää ylemmän tai muuten annetun tavoitteen saavuttamista, mutta vaihtoehtoisesti kyse voi olla myös vastausta vaativasta strategisesta kysymyksestä. Eikä toisaalta pidä unohtaa virstanpylväs-tehtävän ilmaiseman strategian uudelleen määrittelyn tarvetta. Mikäli taustalla on tarve edistää olemassa olevaan tavoitteeseen pääsyä, on suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän merkitys strategian laadintaprosessin alkamiselle suuri. Tätä kuvastaa kuvassa 19 ylhäältä lähtevä yhtenäinen käyrä, joka myös on suurin piirtein samalla korkeudella kuin teorioiden pohjalta tehty vastaava käyrä.

KUVA 18 Teorioiden perusteella tavoitteiden tehtäviä kuvaavat käyrät



KUVA 19 Internetliiketoiminnan kontekstissa toimivien kohdeyritysten tavoitteiden tehtäviä kuvaavat käyrät



Myös strategisen kysymyksen taustalla voidaan nähdä tarve päästä isompaan tavoitteeseen, vaikkapa visioon, mutta suoranaisesti tavoitteen suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän merkitys on laadintaprosessin alkamiselle tällöin melko vähäinen. Strategisessa kysymyksessä on paljolti kyse, ehkä markkinoilta yllättäen ilmenneen, vallitsevan tilan muuttamisesta omalle yritykselle edulliseksi. Tilanne on vastaava silloinkin, kun strategian laadinta saa alkunsa tavoitteen virstanpylväs-tehtävän myötä. Näissäkin tapauksissa tavoitteen suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän merkitys käyrän osoittamalla tavalla nopeasti kasvaa, kun laadinnasta vastaavan tiimin on luotava omat tavoitteensa ohjaamaan prosessia. Edelleen vastaavien käyrien muotoeroja siis pitkälti selittää kohdeyrityksien toimintaan vaikuttava liiketoimintakentän dynaamisuus. Tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, etteikö muillakin toimialoilla esiintyisi vastaavia, dynaamisuudestakin johtuvia, ilmiöitä. Aineistona olevista tieteellisistä kirjoituksista tämä ei ilmennyt siinä määrin, että se olisi vaikuttanut suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän käyrän muotoon kuvassa 18. Osittain tätä selittänee teoriapohjaisen näkemyksen taustalla vaikuttava, vaikkakin nykypäivään tuotu, melko suoraviivainen suunnitelmallisen strategiaprosessin käsitys. Toisaalta asian selkeä ilmeneminen kohdeyritysten strategiaprosesseissa on jälleen yksi osoitus internetliiketoiminnan voimakkaasta dynaamisuudesta.

Se, minkä takia suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän käyrä juuri internetliiketoiminnan kontekstissa tekee strategian laadinnan kohdalla V-mutkan, johtuu kyseisen tehtävän melko vähäisestä suoranaisesta merkityksestä laadintaan liittyvän analysoinnin kohdalla. Sen voi silti edelleen tulkita olevan taustalla johtotähtenä. Jälleen on kuitenkin todettava, ettei asia välttämättä ole tiedostamatta myöskään tieteellisissä teksteissä. Tutkimuksessa mukana olleen teoreettisen aineiston perusteella tämä ei kuitenkaan ollut selkeästi tulkittavissa, vaikkakin viitteitä löytyi.

Organisointijärjestelmiin tultaessa todettiin kohdeyrityksien tapauksessa suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän sen sijaan olevan merkittävämmässä asemassa kuin käytetyissä tieteellisissä teksteissä. Kyseisen tehtävän suuri merkitys organisoinnin tukijärjestelmälle johtuu juuri internetliiketoimintaan liittyvästä dynaamisuudesta. Tämä on perusteltavissa sillä, että strategian laadinnan yhteydessä on vaikea tarkasti määritellä vaadittavia toimenpiteitä strategian implementoimiseksi ja päämäärän saavuttamiseksi. Yleisesti

strategiaa laativalla tiimillä on kuitenkin käsitys avaintoimista, jotka tulee saada suoritetuksi. Näihin avaintoimiin liitetään pääsääntöisesti omat tavoitteensa. Koska tarkkoja toimintaohjeita ei ole saatavilla, ovat tavoitteet konkreettisia toimintaa ohjaavia johtotähtiä implementoinnin organisoimiselle. Suuntaa-antavan ja toimintaa ohjaavan tehtävän merkitystä entisestään lisää, että strategiaa joustavasti mukaileva organisaatorakenne nähdään internetliiketoiminnan kentällä tärkeäksi. Sekä strategiaa laativan tiimin kokoonpanon, että implementointiin osallistuvien toimijoiden määrittely on joka tapauksessa jollain perusteella tehtävä. Selkeästi ilmaistu ylätavoite välitavoitteineen on tässä eräs vahva perusta.

Näin siis myös tavoitteiden strategiaa konkretisoiva merkitys korostuu. Sitä ei ole kuitenkaan kuvaajassa organisoitijärjestelmän kohdalla ilmaistu. Tehtävä nimittäin nousee ensisijaisesti näkyville viestintäjärjestelmien kohdalla. Kuten jo kuvatussa Näsin ja Aunolan strategiaprosessin mallissa (ks. kuva 6) eri implementoinnin tukijärjestelmät ovat keskenään lomittaisia, eli vuorovaikutuksessa keskenään, myös tavoitteiden tehtävien kohdalla strategiaa konkretisoiva tehtävä on viestinnän kautta läsnä implementoinnin eri osa-alueilla. Tavoite suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässään sen sijaan internetliiketoiminnassakin vaikuttaa ohjaavana johtotähtenä lähes kaikilla strategiaprosessin osa-alueilla, erityisesti kuitenkin strategian laadinnassa ja organisoitumisessa.

Tavoitteen strategiaa konkretisoiva tehtävä on merkitty ensisijaisesti viestintäjärjestelmien kohdalle molempien kontekstien käyrissä. Lisäksi käyrä jatkuu vaikuttavana motivoinninkin puolelle jo aiemmin läpi käydystä voimakkaasti motivoivasta vaikutuksestaan johtuen. Kohdeyritysten kyseistä tehtävää kuvaava käyrä on kuitenkin tietoisesti nostettu korkeammalle kuin teoriapohjainen vastineensa. Merkitys korostuu kohdeyrityksissä osittain siksi, että nopeasti muuttuvalla internetliiketoiminnan kentällä ei voida strategian implementoimiseksi vaadittavia keinoja määritellä kovinkaan tarkasti. Strategian viestintä voi helposti jäädä ylimalkaiseksi ja epämääräiseksi, mikäli ei ole nimetä konkreettisia elementtejä sen selventämiseksi. Oikein asetettuina tavoitteet tarjoavat kaivatut kiintopisteet. Internetliiketoiminnan strategian viestinnässä korostuu kuitenkin myös jatkuva kommunikointi sekä muutoksista ja päätöksistä aktiivisesti tiedottaminen. Tämä pätee yhtäläillä tavoitteisiin siinä missä muihinkin liiketoiminnan elementteihin. Mikäli tavoitteiden muuttumista ei selkeästi ilmaista, voi implementoinnissa mukana olevat toimijat

tehdä virheellisiä päätöksiä vanhojen avainoletusten ja niiden pohjalta asetettujen tavoitteiden perusteella.

On helppo todeta kuvien 18 ja 19 toisiaan vastaavien käyrien eroissa näkyvän nimenomaan internetliiketoiminnan dynaamisuuden vaikutukset tavoitteiden tehtäviin. Kuitenkin myös asiakasrajapinnan hallinnan tärkeys korostuu internetliiketoiminnan kontekstissa. Se ei näy dynaamisuuden tavoin tavoitteiden tehtävien käyrissä. Ominaisuus ei silti ole missään nimessä sivuutettavissa, sillä asiakaslähtöisyys on internetyrityksille, myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksille, ensiarvoisen tärkeää. Käsiteltäessä yhdeksännessä luvussa tutkimuksen tuloksia todettiin asiakasrajapinnan hallintaan liittyvien tavoitteiden varsin hyvin sopivan täyttämään eri tehtäviin liittyviä elementtejä. Havainto toimii myös toisin päin. Tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että tavoitteiden kautta voidaan edistää internetliiketoiminnan ytimessä olevan asiakaslähtöisyyden näkymistä strategiaprosesseissa ja käytännön toimenpiteissä. Jokaisella tavoitteen tehtävällä on tässä oma roolinsa.

Suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässään tavoitteet johtavat organisaatiota toivottuun suuntaan. Koska organisaatio strategioita implementoidessaan pyrkii suoriutumaan kohti olemassa olevia tavoitteita, voidaan asiakaslähtöisyyden asema näin ollen varmistaa nimeämällä sitä suoranaisesti edistävät tavoitteet. Esimerkiksi Zulun visio hyvin selkeästi osoittaa yrityksen pitkän tähtäimen päämäärän yhdistää internetiin eniten ihmisiä maailmassa. Tämä tulee mitä todennäköisimmin näkymään tulevaisuudessa myös käytännön saavutuksissa. Toisaalta tavoitteen suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava ominaisuus ei sinällään vielä riitä ajamaan asiaa menestyksekkäästi. Eri organisaation tasoille ja toimijoille on tietoisesti määriteltävä sellaiset tavoitteet, jotka ymmärrettävinä ja merkityksellisinä konkretisoivat strategian kaikille implementoinnissa mukana oleville toimijoille. Vain tällöin heillä on edellytykset pyrkiä toivotulle, tavoitteen osoittamalle kurssille. Sillä, minkä tyyppisiä tavoitteita kullekin toimijalle asetetaan, ei ole niin oleellista kuin se, että kaikki nämä edistävät yhteisen asiakaslähtöisen päämäärän saavuttamista. Niinpä asiakasrajapinnan hallinnan tärkeys ei sinällään poissulje minkäänlaisia tavoitteita vaan ne voivat harkinnanvaraisesti olla lähes mitä vain. Kunhan tavoite omistajalleen kristallisoi tämän työstään odotetun aikaansaannoksen ja se puolestaan edistää organisaation etenemistä haluttuun suuntaan.

Tavoite virstanpylväs-tehtävässään antaa palautetta siitä, onko strategian implementoinnissa edetty toivotulla tavalla. Koska suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava tehtävä sekä virstanpylväs-tehtävä muodostavat eräänlaisen parin keskenään, tulisi asiakaslähtöisyyden korostumisen edellisessä luonnollisesti näkyä myös jälkimmäisessä. Näin voidaan seurata johtotähden saavuttamista. Toisaalta asiakaslähtöisyyden näkyminen virstanpylväs-tehtävää korostavissa välitavoitteissa edistää sen toteutumista jo ennakkoon. Kun implementoinnissa mukana olevat tiedostavat ne perusteet, joilla strategian implementoinnissa onnistumista arvioidaan, halutaan mitä ilmeisimmin saavuttaa mahdollisimman edullinen tulos. Tätä vaikutusta vielä tehostaa, mikäli tavoitteen virstanpylväs-tehtävän tuoma palaute toimii myös palkitsemisen perusteena ja näin ulkoisesti motivoi strategian implementoinnissa mukana olevia. Lisäksi on tavoitteiden kohdalla huomioitava ne elementit, jotka osaltaan motivoivat toimijoita myös sisäisesti. Näin ehkä kyetään maksimoimaan asiakaslähtöisyyden korostumiseen annettua inhimillistä panosta.

Yhteenvetona on todettavissa internetliiketoiminnan kontekstin selkeästi vaikuttavan tavoitteiden eri tehtäviin, jotka kuitenkin sinällään ovat varsin valideja myös kyseisessä asiayhteydessä. Dynaamisella liiketoiminnan kentällä voimistuneesti korostuu, kommunikoinnin ohella ja sen yhteydessä, strategiaa konkretisoivien tavoitteiden tarve. Selkeitä toimintaohjeita on nimittäin juuri dynaamisuudesta johtuen erittäin vaikea antaa niiden pian vanhentuessa. Sen sijaan tavoitteiden merkitys suuntaa-antavana sekä toimintaa ohjaavana elementtinä strategiaprosessin alkuvaiheissa on vähäisempi kuin yleisesti, koska ympäristössä vaikuttaa paljon muitakin voimakkaasti strategiaan vaikuttavia ilmiöitä. Toisaalta selkeiden toimintaohjeiden puuttumisesta huolimatta on organisoitumisella silti oltava perusteet. Tavoitteiden merkitys, ohjaavan tehtävän ja ominaisuutensa myötä, korostuu niiden antaessa selkeät kiintopisteet toiminnalle. Myös strategian implementoinnin seurannassa tavoitteilla on internetliiketoiminnassa tärkeä osa, mutta turbulentti ympäristö edellyttää poikkeuksellisen suurta huomion kiinnittämistä liiketoimintakenttään laajalaisemminkin. Lakkaamatta muuttuvista tilanteista ja olosuhteista johtuen strategiaprosessitkin on sopeutettava jatkuvaan murrokseen ja strategioita on varauduttava muuttamaan, mikäli tavoitteet tai muut tekijät indikoivat tähän tarvetta.

Kaikesta huolimatta varsinaisen työn strategiaprosessissa tekevät lopulta ihmiset. Heidän voimavaransa ja panoksensa on huomioitava kattavasti useilla eri alueilla. Myös mahdollisimman motivoivien tavoitteiden asettamiseen ja ominaisuuksiin on kiinnitettävä

huomiota varsinaisten toiminnallisten näkökantojen ohella. Tavoitteissa tulisi lisäksi näkyä ne elementit, taloudellisista eettisiin, joita liiketoiminnassa pidetään tärkeinä. Internetliiketoiminnan osalta olemassa olevista elementeistä tulisi korostua ennen kaikkea asiakaslähtöisyys ja asiakasrajapinnan hallinta. Nämä ovat ensiarvoisen tärkeitä mille tahansa internetliiketoiminnassa mukana olevalle yritykselle. Kaikkiaan tavoitteilla siis on monitahoisia ominaisuuksia, jotka huomioimalla voidaan selkeästi edesauttaa kokonaisvaltaisesti onnistuneiden strategiaprosessien toteuttamista. Tavoitteiden varaan ei kuitenkaan ole syytä nojata koko strategiaprossia tai strategiaan liittyvää johtamisjärjestelmää. Tällöin on olemassa uhka, että monia muita oleellisen tärkeitä elementtejä on vaarassa jäädä huomioimatta. Sen sijaan tavoitteilla voidaan tuoda selkeyttä ja ryhtiä muuten epävakaa toimintaympäristössä pyöriviin strategiaprosesseihin.

10.3 Huomioita tutkimuksen toteutuksesta ja kontribuutiosta

Tarkasteltaessa tutkimuksen suoritustapaa voidaan valittujen menetelmien todeta johtaneen tutkimusongelman ja –tehtävien kannalta toivotun kaltaisiin tuloksiin. Tutkimuksen voikin näin ollen todeta olevan validi (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2000, 187). Lisäksi toteutuksessa ovat periaatteina olleet läpinäkyvyys, perinpohjaisuus, tulkintojen perusteltavuus, varovaisuus ja hyvien tutkimustapojen noudattaminen. Muutenkin on panostettu luotettavuuteen liitettäviin tekijöihin. On huomioitava, että tulkinnat on tehty sovittamalla tutkimusaineisto tutkijan omiin käsityksiin. Näin ollen käytössä olleesta aineistosta tehdyt tulkinnat voivat jonkun toisen tekeminä poiketa tässä raportissa esitetyistä. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.) Yleisesti tutkimuksen tulosten ja tulkintojen luotettavuutta ja pitävyyttä kuitenkin lisää, että ne kestävät tarkastelua niin suhteessa empiriaan kuin teoriaankin (vrt. Kvale 1996, 242–243).

Ensimmäisen tutkimustehtävän kohdalla toteutuivat tulkitsevan käsitetutkimuksen periaatteet hyvin. Tämän vaiheen luotettavuuteen liittyen voidaan saatuja tutkimustuloksia pitää vahvoin perustein melko kattavina, muttei välttämättä koko totuutena. Lähdeaineistoa on pyritty keräämään riittävästi luotettavuuden takaamiseksi, mutta realistisesti ajatellen se on silti vain osa aihetta käsittelevistä kirjoituksista. Näin ollen, vaikka perusteet määriteltyjen tavoitteiden tehtävien takana ovat vahvat, ei luotettavasti voida sulkea pois myös muiden tehtävien olemassaolon mahdollisuutta. Tätä korostaa lisäksi sekin, että varsinaisesti

tavoitteisiin paneutuminen tuntuu valitun aikakauden ja viitekehyksen mukaisissa tutkimusteksteissä olevan suhteellisen vähäistä. Aineisto on kuitenkin pyritty keräämään objektiivisesti sekä viitekehyksen mukaisesti strategiaprosessia käsitellen ja tavoitteita käsittelevien tekstien liioiteltua korostamista on tietoisesti pyritty välttämään. Lisäksi luotettavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä lähteinä tieteellisesti puutteellisia tekstejä ainoastaan niiden saadessa tukea muilta lähteiltä. Ylipäätään aineisto on ollut riittävä tulkitsevan käsitetutkimuksen suorittamiseksi, jotta sen perusteella voidaan päätellä yleisiä linjavetoja tavoitteiden tehtävistä. Näin niitä on voitu käyttää perustana aiheen tutkimiselle myös internetliiketoiminnan kontekstissa.

Myös toisen tutkimustehtävän kohdalla vastausta pyrittiin hakemaan mahdollisimman luotettavasti. Tutkimuksen alkuosaan verrattuna ensimmäinen selkeä ero oli aineiston luonne. Teorioita seurailevassa tulkitsevassa käsitetutkimuksessa lähdeaineisto oli luonnollista (vrt. Takala & Lämsä 2001), mutta temahaastatteluja tehtäessä tutkijan oma vaikutus saatavaan tietoon oli ilmeinen. Ongelmana tämä ei ole kovinkaan suuri, kun sen vain tiedostaa. (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2000, 186). Vaikka tutkija vaikutti haastateltaviin, lähinnä omilla kysymyksillään, voidaan saatua informaatiota pitää oikeana ja luotettavana. Kaikki haastateltavat olivat tutkimuksen aiheen kannalta asiantuntemukseltaan päteviä, mikä laskee virheellisen tiedon mahdollisuuksia. Toisaalta haastateltavilta saadun materiaalin oikeellisuutta tuki saman organisaation toiselta haastateltavalta saatu materiaali. Viitteitä virheellisen tiedon ilmaantumisesta tai ristiriitaisuuksista ei tällä periaatteella ilmaantunut. Lisäksi molemmissa yrityksissä ainakin toiselta haastateltavalta jälkikäteen varmistettiin, että haastattelusta saatu käsitys strategiaprosessin avainkohdista oli oikea. Tietyiltä osin yrityksistä saatu aineisto myös keskenään varmensi toistensa luotettavuutta, varsinkin internetliiketoiminnan kontekstin vaikutuksia koskien. Ristiriitaisuuksia ei oleellisilta osin esiintynyt vaan tilanne oli enneminkin päinvastoin. Lisäksi myös tutkimuksessa käytetyt tieteelliset lähteet tukivat tulkintojen luotettavuutta. Näin triangulaatio toteutui tutkimuksen empiriaosiossa monen elementin kautta.

Pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä empiriavaiheessa oli temahaastattelu. Se oli hyvin luonnollinen valinta, koska joustavuudessaan se tarjosi haastattelutilanteissa liikkumavaraa tarttua erityisen kiinnostaviksi ilmenneisiin seikkoihin ja mahdollisuuksien mukaan keskittyä niihin enemmänkin. Lisäksi temahaastattelut mahdollistivat ennakoimattomienkin asioiden esilletulon ja myös painotuserot tulivat haastateltujen puheista hyvin ilmi. Esimerkiksi

tavoitteen sisäisesti motivoiva tehtävä tuli esiin ensimmäisessä haastattelussa, jonka jälkeen se tuotiin mukaan myös alkupuolen tulkitsevaan käsitetutkimukseen. Siten, vaikka tutkimus voidaan muodostuvan kahdesta osiosta, pyöri hermeneuttinen kehä ympyrää myös koko tutkimuksen kattavasti. Materiaalin saamiseksi jouduttiin haastateltavia lähestymään erilaisin keinoin. Käytössä olivat ensisijaisesti henkilökohtaiset tapaamiset sekä pitkät puhelinkeskustelut haastateltavien kanssa. Haastattelukielinä olivat sekä suomi että englanti.

Ongelmiltakaan ei välttytty ja tutkimuksen suorittamisen kannalta suurimmat haasteet tulivat eteen juuri haastelluiden kohdalla. Ensinnäkin niiden järjestyminen oli koitua tutkimuksen kompastuskiveksi varsinkin, kun vaatimukset haastateltavien profiileille edellytti ylimpään ja ylempään keskijohtoon kuuluvien henkilöiden osallistumista. Lisäksi haastatteluista haetun informaation saantia ja edelleen tulkintaa vaikeuttivat jossakin määrin yritysten salassapitokäytännöt. Haastatteluiden saamiseen hukkaantuneen ajan ohella tuli juuri puhelinhaastattelujen kohdalla eteen myös teknisiä ongelmia. Lopulta, kun haastattelujen tarkoituksena oli ennen kaikkea tuottaa oikea käsitys molempien kohdeyrityksien strategiaprosesseista tavoitteiden tehtävien tarkastelemiseksi niiden yhteydessä (vrt. Saarela-Kinnunen & Eskola 2001), on aineiston hankkimisessa kuitenkin onnistuttu. Tutkimustehtävän kannalta saatu aineisto oli riittävän kattavaa ja vertailukelpoista niin yritysten välillä kuin aihetta koskevan teoriankin kanssa. Saatuja tuloksia voidaankin pitää luotettavina.

Eräs silmiinpistävä tutkimuksen ominaisuus on strategiaprosessien monipuolinen tarkastelu. Se on ollut välttämätöntä, sillä tutkimuksen ensisijaiseen mielenkiinnon kohteeseen, tavoitteiden tehtäviin, on haluttu perehtyä juuri strategiaprosessin yhteydessä. Yksi tutkimuksen vahvuuksista onkin, että ongelmaa on lähestytty sekä strategian laadinnan että strategian implementoinnin näkökulmista kokonaisuutena. Kokonaisvaltaisuuttahan on erityisesti tapaustutkimusten kohdalla painotettu (vrt. Hammersley & Gomm ks. Gomm et al. 2000, 3; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001). Vastaavan tutkimuksen tekeminen vain toiseen strategiaprosessin osa-alueeseen keskittymällä olisi haastanut tulkintojen luotettavuuden jo teoriaperusteista tulkitsevaa käsitetutkimusta tehtäessä. Internetliiketoiminnan kontekstissa tilanne olisi sen sijaan käynyt täysin mahdottomaksi. Tavoitteiden tehtävien tarkastelu ja tulkintojen tekeminen jatkuvan strategiaprosessin yhteydessä edellyttää kattavaa näkökulmaa erityisesti strategian laadinnan ja implementoinnin välittömästä vuorovaikutteisuudesta sekä toiminnan dynaamisuudesta johtuen. Tarkka paneutuminen on myös osoittautunut

hedelmälliseksi, kun tavoitteiden tehtävien vaikutukset on todettu hyvin monitahoisiksi ja keskenään vuorovaikutuksellisiksi. Näin myös toteutuu Syrjälän ja Nummisen (1988, 175) kvalitatiiviseen tutkimuslajiin peräänkuuluttama kokonaisvaltainen ymmärtäminen, jota he pitävät jopa yleistämistä tärkeämpänä.

Tutkimuksen alkuvaiheessa määritellyt tavoitteiden tehtävät strategiaprosesseissa todettiin valideiksi myös internetliiketoiminnan kontekstissa toimivissa kohdeyrityksissä. Perimmäisenä syynä taustalla on todennäköisesti se, että strategiaprosessin tekijöinä ovat aina lopulta ihmiset kykyineen ja rajoitteineen. Ne vaikuttavat kaikilla liiketoimintakentillä olipa toimiala uusi tai vanha. Siitäkin huolimatta, ettei kvalitatiivisessa tutkimuksessa varsinaisesti pyritä kattavaan tilastolliseen yleistykseen, on tämän tutkimuksen empiirinen osuus analyttisyydessään yleistänyt ja laajentanut tutkimuksen alussa rakennettua teoriaa tavoitteiden tehtävistä. Yleistettävyyteen tähtääviä päätelmiä ei tutkimuksessa ole tehty suoraan aineistosta vaan nimenomaan siitä johdetuista tulkinnoista, kuten Saarela-Kinnunen ja Eskola kehottavat (2001). Lisäksi tutkimuksessa on panostettu, analyttisenkin yleistettävyyden edellytyksenä olevaan, mahdollisimman hyvään kuvaukseen ja käsitteellistämiseen (vrt. Saarela-Kinnunen & Eskola 2001).

Tavoitteiden tehtäviä niihin liittyvine elementteineen ja ominaisuuksineen on tutkittu teorian ohella internetliiketoiminnassa mukana olevien yritysten strategiaprosesseissa. Siitä huolimatta yleistettävyydessä törmätään tältä osin rajoitteisiin. Vaikka tutkimuksen suoritustapa on osoittautunut monessa mielessä varsin onnistuneeksi valinnaksi, ei se kaikilta osin kykene todentamaan empiriaosion tuloksien johtuvan nimenomaan internetliiketoiminnan kontekstista. Eritoten dynaamisuuden ja asiakasrajapinnan hallinnan tärkeys sekä niistä johtuvat vaikutukset tavoitteisiin kyetään kylläkin varsin pitkälti jäljittämään johtuviksi juuri kohdeyrityksien osallistumisesta internetliiketoimintaan. Sen sijaan molemmissa organisaatioissa todetun tavoitteiden tehtävien validiuden ei voida osoittaa johtuvan yksinomaan internetliiketoiminnasta. Nimittäin osittain selittävänä tekijänä on varmasti myös molempien organisaatioiden huomattavan suuri koko. Kohdeyrityksiä valittaessa oli tähän tosin tietoisesti tutkimusasetelmassa pyrittykin.

Kohdeyrityksiksi haluttiin nimenomaan suuret organisaatiot, koska, esimerkiksi Grant (2003) tutkimuksensa perusteella totesi, strategisen suunnittelun olevan keskeisessä osassa suurten yritysten johtamisjärjestelmiä. Sekin siis tuki Zulun ja Yankeen valikoitumista tutkimuksen

tapauksiksi, kun organisaatioiden suurella koolla nimenomaan haluttiin varmistaa strategiaprosessien olevan yrityksissä selkeästi erotettavissa. Muussa tapauksessa empiriaosion aineistoa olisi hyvin vaikea peilata suunnitelmallisen strategiaprosessin teorioista saatuihin tuloksiin tutkimustehtävän edellyttämällä tavalla. Pienien yritysten kohdalla olisi hyvinkin voinut käydä niin, ettei tutkimuksessa tarkoitettunlaisia strategiaprosesseja niissä esiintyisi. Tällöin ei luonnollisesti myöskään tavoitteiden tehtäviin liittyviä elementtejä voitaisi vertailla olemassa olevaan teoriaan samalla tavoin kuin nyt on tutkimuksessa kyetty tekemään. Tapauksina molemmat kohdeyritykset olivatkin siis sinänsä varsin hyviä ja sopivia. Ongelmana kuitenkin on, että perehdyttäessä kohdeyritysten strategiaprosesseihin nimenomaan internetliiketoiminnan kontekstissa, ei ison organisaation vaikutuksilta tuloksiin ole voitu välttyä.

Strategia ja sitä koskeva rationaalinen prosessointi on välttämätön Zulun kokoisessa yrityksessä, jotta organisaatio saataisiin toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi (Z1). Yhtäläillä Yankeella henkilöstömäärät ilmaistaan tuhansissa ja strategiaprosessin tarve on organisaatiossa olemassa. Internetliiketoiminnan kontekstin vaikutus ilmeni molemmissa yrityksissä esimerkiksi jatkuvan strategiaprosessin tärkeytenä. Silti tutkimuksen myötä ei tullut varsinaisia tieteellisiä perusteita, jotka yleisesti tukisivat määriteltyjen tavoitteiden tehtävien validiutta juuri internetliiketoiminnassa. Tutkimuksen perusteella ei lainkaan voida puuttua siihen, onko esimerkiksi pienissä internetyrityksissä vastaavien strategiaprosessien tarvetta. Kun edes tästä ei ole esittä tuloksia, ei myöskään tavoitteiden tehtäviä voida yleistää koskemaan pieniä tai keskisuuria internetyrityksiä.

Tämän tutkimuksen rajoitteista kumpuaa myös tarve jatkotutkimukselle. Jotta tavoitteiden tehtäviä strategiaprosesseissa voitaisiin laajemmin käsitellä nimenomaan internetliiketoiminnan kontekstissa, tulisi vastaavat tutkimukset tehdä myös pienissä ja keskisuurissa internetyrityksissä. Vertaamalla näiden tutkimuksen tuloksia keskenään ja tämän tutkimuksen tuloksiin voitaisiin luotettavammin tehdä päätelmiä, mitkä elementit tavoitteissa ja niiden tehtävissä johtuvat juuri internetliiketoiminnan kontekstista. Toisaalta, vaikka tässä tutkimuksessa määritellyt tavoitteiden tehtävät voidaan perustellummin tuoda muiden suurien internetyritysten yhteyteen, eivät käytetyt tutkimusmenetelmät edelleenkään ole omiaan tukemaan tilastollisia yleistyksiä käytännön yritysmaailmassa. Tuen saamiseksi olisi aiheutta lähestyttävä huomattavasti suuremman empiirisen aineiston kautta kvantitatiivisin menetelmin. Samalla voitaisiin mitattavammin ja luotettavammin määritellä

tavoitteiden tehtävien merkittävyyttä strategiaprosessin eri vaiheissa, jolloin niihin käytännön strategiaprosesseissa osattaisiin kiinnittää oikeassa suhteessa huomiota. Jatkotutkimuksissa pidä myöskään unohtaa BSC:a, joka voisi olla paitsi mielenkiintoinen viitekehys myös tavoitteineen itse tutkimuskohde osana internetliiketoimintaa.

Lisäksi varsinaisten tavoitteiden tehtävien tutkimista olisi mahdollista viedä pidemmäs yksityiskohtiin. Motivoinnin osalta asiaa on jo melko laajalti eri yhteyksissä käsitelty. Esimerkkinä mainittakoon poikkitieteellinen *Goal setting* -teoria (vrt. Locke & Latham 2002), jonka sisäisen motivoitumisen korostamiseen löytyi tutkimuksen myötä selkeitä yhtymäkohtia. Toisaalta taas tavoitteen suuntaa-antava ja toimintaa ohjaava- sekä virstanpylväs-tehtävät ovat jo sinällään melko selkeästi ymmärrettävissä. Tavoitteet suuntaavat toimintaa, koska ne pyritään olemassa olevin keinoin saavuttamaan ja toisaalta ne ilmentävät virstanpylväs.tehtäväänsä kertoessaan, milloin ne on saavutettu tai jääneet saavuttamatta. Hedelmällisin ja käytännön liiketoiminnan kannalta hyödyllisin tutkimusalue olisinkin tavoitteen strategiaa konkretisoivan tehtävän saralla (vrt. Aaltonen & Ikävalko 2002). Tämän tutkimuksen perusteella tulisi erityisesti keskittyä kaksinapaiseen kysymykseen, mitkä elementit tekevät asetettavista tavoitteista omistajilleen selkeitä, ymmärrettäviä ja päivittäisen työn kannalta merkityksellisiä, mutta samalla tiukasti ylempien tavoitteiden saavuttamista edistäviä. Yhtälailta kiinnostavaa on, millä periaatteilla tämä olisi saavutettavissa myös käytännön strategiaprosesseissa. Dynaamisen internetliiketoiminnan kannalta tavoitteiden strategiaa konkretisoiva tehtävä on mielenkiintoinen lähtökohta. Se mahdollistaa strategian kannalta toivottujen vaikutusten aikaansaamisen asettamatta samalla rajoitteita erilaisten signaalien myötä ilmaantuviin haasteisiin reagoimiselle.

Tässä tutkimuksessa on tieteellisin periaattein tarkasteltu strategiaprosesseja internetliiketoiminnan kontekstissa. Sen myötä on muodostunut näkemys kyseisessä asiayhteydessä toimivien strategiaprosessien luonteesta. Eräs mielenkiintoinen tutkimuksen myötä tehty havainto liittyykin kahden taloustieteiden auktoriteetin väliseen väittelyyn; onko strategia suunniteltua vai ilmaantuvaa (vrt. Ansoff 1991; Mintzberg 1991). Tämä tutkimus osaltaan tukee nykyään yhä enemmän tukea saavaa käsitystä, että molemmilla on osansa prosesseissa (vrt. esim. Feurer & Chaharbaghi 1995; Ikävalko 2005, 133–142). Nimittäin saatujen havaintojen mukaan kohdeyrityksissä luotetaan ihmisten rationaaliseen kykyyn suunnitella toimivia strategioita, mutta samalla edellytetään valmiutta vastata koko ajan ilmaantuviin muutoksiin. Selvimmin tämä näkyi kohdeyrityksien jatkuvissa

strategiaprosesseissa, joissa strategia ja sitä tukevat toimet laaditaan tietoisien prosessoinnin myötä. Kuitenkin dynaamisessa liiketoimintaympäristössä koko ajan tapahtuvaan murrokseen on kyettävä mukautumaan. Strategiaa on siis muokattava, mikäli siinä oleva joustavuus ei tarjoa riittävästi tilaa reagoida uuteen tilanteeseen.

Havainnosta huolimatta se ei ole silti ollut tutkimuksen varsinainen kiinnostuksen kohde. Ennen kaikkea tavoitteiden tehtäviä strategiaprosessissa on lähestytty perinpohjaisesti. Kattavuudessaan tämä tutkimus tarjoaa yhden oivallisen näkökulman aiemmin vähän tutkittuun aiheeseen, eli internetliiketoiminnan kontekstin tavoitteille aiheuttamiin vaikutuksiin. Suoritustapa on mahdollistanut tieteellisen katsauksen internetliiketoiminnan kontekstissa selkeimmin korostuvien elementtien vaikutuksiin yritysten tavoitteisiin ja niiden tehtäviin strategiaprosessissa. Modernista asiayhteydestä huolimatta historian siipien havinaa oli kuultavissa, kun monet tavoitejohtamisen periaatteet olivat jossain muodossa havaittavissa. Vision ja strategisten päämäärien saavuttamista edistävä tavoitteiden yhteneväisyys läpi organisaation, tavoitteiden käyttö implementoinnin seurannan apuvälineinä sekä tavoitteiden motivoivan elementin huomiointi näkyivät kohdeyritysten käytännöissä, mutta ovat tuttuja jo vuosikymmeniä vanhasta johtamisjärjestelmästä (Drucker 1969, 152–169, 356–375; Humble 1976, 12–13). Tämän tutkimuksen ohella havaintoa tavoitejohtamisen vaikutusten näkymisestä vielä nyky-yritystenkin käytännöissä tukevat myös Näsi ja Aunola (2002, 77). Näyttäisikin siltä, että Hajba oli oikeassa jo pari vuosikymmentä sitten. Hän totesi tavoitejohtamisen periaatteiden tulleen omaksutuiksi ja jopa itsestäänselvyyksiksi yritysorganisaatioissa. (1984, 14–15.)

Tutkimuksen taloustieteille tuoma kontribuutio on ensisijaisesti sen tuoma lisätieto tavoitteista nimenomaan internetliiketoiminnan kontekstissa pyörivissä strategiaprosesseissa. Tavoitteiden, ja varsinkin niiden käytön, tutkiminen internetliiketoiminnassa on ollut hyvin vähäistä, joten nyt tehty tutkimus on merkityksellinen sen täyttäessä kyseistä aukkoa. Tutkimus on tarpeellinen myös sen antaessa perusteet tavoitteiden tarkastelulle vaihtelevista näkökulmista strategiaprosessien eri osa-alueilla, esimerkiksi BSC:sta, riippumatta. Niin tieteelliselle tutkimukselle kuin käytännön liiketoiminnalle tästä voi olla apua erityisesti strategiaprosesseja käsittelevien aiheiden kohdalla. Tutkittaessa vaikkapa jotain tiettyä strategiaprosessin osa-aluetta, ovat tavoitteiden vaikutukset huomioitavissa niiden merkityksellisimmistä näkökulmista. Lisäksi, koska tavoitteiden tehtävät muodostavat kokonaisuuden, ovat vaikutukset haluttaessa tarkasteltavissa laajemminkin.

Tarkasteltujen tavoitteiden tehtävien kautta voidaan niin ikään käytännön liiketoiminnassa paneutua tavoitteiden sopivuuteen niitä asetettaessa sekä myöhemminkin mahdollisten ongelmien ilmetessä. Johtuen tutkimuksen yleisluontoisesta lähestymistavasta, tämä on mahdollista riippumatta siitä onko käytössä tavoiteperusteista johtamisjärjestelmää vai ei. Tavoitteiden huomioiminen ongelmatilanteissa on lyhyesti kiteytettävissä seuraavaksi kuvaillulla tavalla. Mikäli yritys ei tavoitteiden saavuttamisesta huolimatta kulje kohti suurempaa päämäärää, on aiheellista varmistaa alempien tasojen tavoitteiden todellakin edistävän kyseisen päämäärän saavuttamista ja ohjaavan siten haluttuun suuntaan. Edelleen, yhtä lailla kuin tavoitteiden suuntaa-antavassa ja toimintaa ohjaavassa tehtävässään olisi oltava strategian ja ylempien päämäärien mukaisia, on myös virstanpylväs-tehtävän osalta varmistettava niiden mittaavan oikeita asioita. Tällöin ne ehkä antavat riittävän ajoissa signaalin orastavista ongelmista strategian implementoinnissa.

Tavoitteet myös pitkälti vaikuttavat strategian implementoinnissa toteutuviin käytännön toimiin ja päätöksiin, koska ne ovat yksi konkreettisimpia strategian ilmaisijoita. Epäselvästi kommunikoituina, väärin ymmärrettyinä tai käytännön työhön liittymättöminä tavoitteet saattavat jättää toimeenpanossa mukana olevat ikään kuin harhailemaan eikä strategian implementointi saa tarvittavaa tukea. Merkityksellisen tavoitteen puute saattaa osaltaan selittää myös työntekijöiden laskevaa motivaatiota. Toisaalta taustalla voivat olla virstanpylväs-tehtävissä toimivat tavoitteet, mikäli ne koetaan saavuttamattomiksi. Soppa on valmis varsinkin jos kyseiset tavoitteet vaikuttavat myös palkitsemiseen. Motivaation huomioiva tavoitteenasettelu onkin melkoista tasapainottelua, sillä tavoitteet haasteellisina, konkreettisina ja arvoihin sopivina voivat kuitenkin kasvattaa sisäistä motivaatiota.

Tutkimuksen myötä huomattiin suoritettujen tavan tarkastella tavoitteita olevan käyttökelpoinen myös internetliiketoiminnan suurissa yrityksissä. Käytännön internetliiketoiminnan kontekstin kannalta tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, miten merkittävimmät avainelementit, dynaamisuus ja asiakasrajapinnan hallinta, ovat lähestyttävissä tavoitteiden kannalta. Eri tehtävissään tavoitteet voivat muun muassa tuoda toivottua liikkumavaraa, mutta silti edesauttaa toivotun tuloksen saavuttamista. Samalla tavoitteet saattavat parantaa työntekijöiden motivaatiota muuten muuttuvassa ympäristössä. Toisaalta tavoitteiden tehtävien myötä voidaan korostaa asiakaslähtöisyyden tärkeyttä ja edistää sen toteutumista. Silti tavoitteen strategiaa konkretisoiva tehtävä muistuttaa siitä, ettei

kaikkien asetettavien tavoitteiden kannata kuvata vain asiakasrajapintaa. Joissakin organisaation osissa parempiin tuloksiin päästään, kun niitä koskevat tavoitteet ovat ylemmän päämäärän saavuttamista edistäviä, mutta omistajilleen merkityksellisiä. Kaikki nämä ominaisuudet ovat arvostettuja internetliiketoiminnassa.

Lukemattomien kohdattujen haasteiden, ratkaistujen ongelmien sekä monipuolista tarkastelua vaativan vaikean tutkimusaiheen innostamana kirjoitettu tutkimusraportti kertoo tutkimuksen lopulta onnistuneet hyvin. Vaikka sillä on oma antinsa niin taloustieteille kuin käytännön yritys-elämällekin, suurin hyötyjä on ollut itse tutkija. Prosessin myötä valmiudet tutkimustyöhön ovat jatkuvasti kehittyneet. Lisäksi strateginen näkökulma liiketoimintaan, erityisesti kiinnostavaan ja dynaamiseen internetliiketoimintaan, on merkittävästi kehittynyt. Monitahoinen tutkimustehtävä koitui lopulta vaativuudessaan siunaukseksi, kun vuosien varrella opittuja eri taloustieteiden osa-alueita oli aktiivisesti sovellettava tutkimuksen läpiviemiseksi.

LÄHTEET

Aaltonen, P. & Ikävalko, H. 2002. Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing systems*, Vol. 13, No. 6, 415-418.

Acur, N., Gertsen, F., Sun, H. & Frick, J. (2003). The formalisation of manufacturing strategy and its influence on the relationship between competitive objectives, improvement goals, and action plans. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol.23, No. 10, 1114-1141.

Afuah, A. & Tucci, C. 2003. *Internet Business Models and Strategies*, 2nd edit. New York: McGraw-Hill

Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Al-Ghamdi, S.M. 1998. Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience. *European Business Review*, Vol. 98, No. 6, 322-327.

Allio, M.K. 2005. A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, Vol. 26, No. 4, 12-21.

Amit, R. & Zott, C. 2001. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Iss. 6-7, 493-520.

Ansoff, I.H. 1965. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, I.H. & McDonnell, E. 1990. *Implanting strategic management*. 2nd edition, Harlow: Pearson Education Ltd.

Ansoff, I.H. 1991. Critique of Henry Mintzberg's the Design School: Reconsidering of Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No.6, 449-461.

Arthur, W.B. 1996. Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, Vol. 74, Iss. 4, 100-109.

Bourgeois III, L.J. & Brodwin, D.R. 1984. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 241-264.

Brews, P.J. & Hunt, M.R. 1999. Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 889-913.

Brews, P.J. & Tucci, C.L. 2004. Exploring the Structural Effects of Internetworking. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, Iss. 5, 429-451.

Chaffey, D. 2004. *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. 2nd edit. Harlow: Pearson Education Limited.

- Dey, I. 1993. *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. London ja New York: Routledge.
- Dignum, F. 2002. E-commerce in production: Some experiences. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13, Iss. 5, 283-294.
- Dinesh, D & Palmer, E. 1998. Management by the objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again? *Management Decision*. Vol. 36, No. 6, 363-369.
- Doz, Y.L. & Hamel, G. 1998. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P.F. 1969. *Käytännön liikkeenjohto*. 3. painos. Helsinki: Tammi
- Dyer, J.H. & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss. 4, 660-679.
- Dyer, J.H., Kale, P. & Singh, H. 2001. How To Make Strategic Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 42, Iss. 4, 37-43.
- Eisenmann, T.R. 2006. Internet Companies' Growth Strategies: Determinants of Investment Intensity and Long-Term Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, Iss. 12, 1183-1204.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Jyväskylä: Jari Eskola, Juha Suoranta & Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat - Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K. 1995. Researching strategy formulation and implementation in dynamic environments. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2, No. 4, 15-26.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. 2002. The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, Iss. 5, 269-284.
- Freedman, M. 2003. The Genius Is in The Implementation. *Journal of Business Strategy*. March/April, 26-31.
- Fullerton, R.R. 2003. Performance measurement and reward systems in JIT- and non-JIT firms. *Cost Management*, Vol. 17, Iss. 6, 40-48.

Ghosh, S. 1998. Making Business Sense of the Internet. *Harvard Business Review*, Vol. 76, Iss. 2, 126-135.

Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. 2000. *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.

Grant, R.M. 2003. Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 491-517.

Griffin, R.W. 1991. Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 2, 425-435.

Gulati, R. 1999. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*. Vol. 20, Iss. 5, 397-494.

Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. 2000. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Iss. 3, 203-215.

Hajba, S. 1984. Tavoitejohtaminen suomalaisessa liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisu 4. Turku: Turun kauppakorkeakoulu

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Han, J. & Han, D. 2001. A Framework for Analyzing Customer Value of Internet Business. *Journal of Information Technology Theory and Application*. Vol. 3, No. 5, 25-38.

Hildén, S. 2004. Does Organizational Change Improve Organizational Functionality? Intentions and Experiences in a Frequently Changing Organization. *Julkaisu 487*. Tampere: Tampereen Teknillinen Yliopisto.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 1988. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Jyväskylä: Tammi
Hoffman, D.L. & Novak, T.P. 1996. Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations. *Journal of Marketing*, Vol. 60, Iss. 3, 50-68.

Holstein, J. & Gubrium, J. 1995. *The Active Interview*. Qualitative Research Methods Series 37. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Huizingh, E.K.R.E. 2000. The content and design of web sites: an empirical study. *Information and Management*, Vol. 37, Iss. 3, 123-134.

Humble, J. 1976. *Tavoitejohtaminen*. 3. painos. Tapiola: WSOY

- Ikävalko, H. 2005. Strategy process in practice: Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation. Espoo: Monikko Oy, (väitöskirja).
- Jelassi, T. & Enders, A. 2005. Strategies for e-Business: Creating Value through Electronic and Mobile Commerce. Harlow: Pearson Education Limited.
- Johnson, G. & Scholes, K. 1993. Exploring corporate strategy: text and cases. 3rd edition. Cornwall: Prentice Hall Europe.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2006. Explorign Corporate Strategy. 7th Enhanced Media edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. 1999. Argumentti ja kritiikki: lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Tampere: Oy Yliopistokustannus
- Kalela, J. 2000. Historiantutkimus ja historia. Helsinki: Gaudeamus
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Vol. 70, Iss. 1, 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2006. Response to S. Voelpel et al., “The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy,” Journal of Intellectual Capital, Vol. 7 No. 1, 2006, pp. 43-60. Journal of Intellectual Capital, Vol. 7, No. 3, 421-428.
- Katz, M.L. & Shapiro, C. 1985. Network Externalities, Competition, and Compatibility. The American Economic Review, Vol. 75, No. 3, 424-440.
- Keeney, R.L. 1999. The Value of Internet Commerce to the Customer. Management Science, Vol. 45, Iss. 4, 533-542.
- Kim, J. & Moon, J.Y. 1998. Designing towards emotional usability in customer interfaces - trustworthiness of cyber-banking system interfaces. Interacting with Computers, Vol. 10, Iss. 1, 1-29.
- Kim, J., Lee, J., Han, K. & Lee, M. 2002. Business as buildings: Metrics for the architectural quility if Internet businesses. Information Systems Research, Vol. 13, Iss. 3, 239-254.
- Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 68–84.
- Klein, H.J., Wesson, M.J., Hollenbeck, J.R. & Alge, B.J. 1999. Goal Commitment and Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis. Journal of Applied Psychology, Vol. 84, No. 6, 885-896.
- Kogut, B. 2000. The network as knowledge: Generative rules and emergence of structure. Strategic Management Journal, Vol. 21, Iss. 3, 405-425.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.

Kvale, S. 1996. Interviews: an introduction to qualitative research interviewing. USA: Sage.

Lamberg, J-A. & Parvinen, P. 2003. The River Metaphor for Strategic Management. European Management Journal Vol. 21, No. 5, 549-557.

Latham, G.P. & Pinder, C.C. 2005. Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. Annual Review of Psychology, Vol. 56, 485-516.

Liu, C. & Arnett, K.P. 2000. Exploring the factors associated with Web site success in the context of electronic commerce. Information and Management, Vol. 38, Iss. 1, 23-33.

Lee, T.W., Locke, E.A. & Phan, S.H. 1997. Explaining the Assigned Goal-Incentive Interaction: The Role of Self-Efficacy and Personal Goals. Journal of Management, Vol. 23, No. 4, 541-559.

Lee, J. & Miller, D. 1999. People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. Strategic Management Journal, Vol. 20, Iss. 6, 579-593.

Lindblom, C.E. 1959. The Science of "Muddling Through". Public Administration Review, Vol. 19, 79-88.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Locke, E.A. & Latham, G.P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. American Psychologist, Vol. 57, No. 9, 705-717.

Meldrum, M & Atkinson, S. 1998. Meta-abilities and the implementation of strategy: Knowing what to do is simply not enough. Journal of Management Development, Vol. 17, No. 8, 564-575.

Minarro-Viseras, E., Baines, T. & Sweeney, M. (2005). Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, No. 2, 151-179.

Mintzberg, H. 1978. Patterns of strategy formation. Management Science, Vol. 24, No. 9, 934-948.

Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review. Vol. 30, Issue 1, 11-24.

Mintzberg, H. 1990a. Strategy formation: Schools of Thought. Teoksessa Fredrickson, J.W. (toim.) Perspectives on Strategic Management. New York: Harper Business, 105-235.

Mintzberg, H. 1990b. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal. Vol. 11, 171-195.

- Mintzberg, H. 1991. Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff. *Strategic Management Journal*. Vol. 12, No. 6, 463-466.
- Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harward Business Review*. Vol. 7, Issue 1, 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. & Lampel, J. 2003. Reflecting on the Strategy Process. Teoksessa Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (toim.) *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. 4th edition, New Jersey: Pearson Education In, 22-29.
- Moore, J.I. 1992. *Writers on Strategy and Strategic Management*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.
- Nel, D., van Niekerk, R., Berthon, J-P. & Davies, T. 1999. Going with the flow: Web sites and customer involvement. *Internet Research*, Vol. 9, Iss. 2, 109-116.
- Näsi, J. 1980. Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä. Tampere: Tampereen yliopiston keskusmonistamo
- Näsi, J & Aunola, M. 2002. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. 2. painos, Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Okumus, F. 2003. A framework to implement strategies in organization. *Management Decision*, Vol. 49, No. 9, 871-882.
- Olson, E.M., Slater, S.F. & Hult, T.M. 2005. The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizon*, Vol. 48, 47-54.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. 2002. Formal strategic planning: the key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, Vol. 8, No. 5, 1463-7154.
- Peng, W. & Litteljohn, D. 2001. Organisational communication and strategy implementation – a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 7, 360-363.
- Pérez, C. 2002. *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Pirnes, U. 1985. *Tavoitejohtaminen*. 3. painos, Oitmäki: Johtamistaidon opisto.
- Porter, M. 1985. *Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Espoo: Weilin+Göös.
- Porter, M. 2001. Strategy and the Internet. *Harward Business Review*; Vol. 79, Issue 3, 62-78.

- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: The next practise in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, Iss. 3, 5-14
- Quinn, J.B. 2003. *Strategies for change*. Teoksessa Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (toim.) *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*. 4th edition, New Jersey: Pearson Education In, 10-16.
- Raps, A. 2005. Strategy implementation – an insurmountable obstacle? *Handbook of Business Strategy*, 141-146.
- Rheault, D. 2003. Freshening up strategic planning: more than fill-in-the-blanks. *Journal of Business Strategy*, Vol. 24, No. 6, 33-37.
- Robson, C. 1993. *Real world research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, Oxford: Blackwell.
- Rose, G., Khoo, H. & Straub, D. W. 1999. Current Technological Impediments to Business-to-Consumer Electronic Commerce. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.1, Iss. 5, 1-74.
- Ruikar, K., Anumba, C.J. & Carrillo, P.M. 2003. Reengineering construction business processes through electronic commerce. *The TQM Magazine*, Vol. 15, Iss. 3, 197-212.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 158–169.
- Sampler, J.L. 1998. Redefinign Industry Structure for the Information Age. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Iss. 4, 343-355.
- Santalainen, T., Voutilainen, E., Porenne, P. & Nissinen, J.H. 1981. *Tulosjohtaminen*. Espoo: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.
- Schoemaker, P.J.H. 1993. Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 193-213.
- Schwenk, C.R. 1984. Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, No. 2, 111-128.
- Shapiro, C. & Varian, H.R. 1999. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Siciliano, J.I. 2002. Governance and strategy implementation: Expanding the board's involvement. *Business Horizons*. Vol. 45, Issue 6, 33-38.
- Simon, M.A. 1964. On the Concept of Organizational Goals. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 9, No. 1, 1-22.

Simons, R. 1991. Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1, 49-62.

Stabell, C.B. & Fjeldstad, Ö.D. 1998. Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Iss. 5, 413-437.

Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulu: Oulun yliopisto.

Takala, T. & Lämsä, A-M. 2001. Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketalouden aikakauskirja*, No. 3, 371-289.

Takala, T. & Lämsä, A-M. 2005. Interpretative Study to Concepts in Management Studies. *Ebs Rewiev*, No. 19, 10-17.

Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Rauno Tamminen ja Atena Kustannus Oy.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilites and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Iss. 7, 509-533.

Tietoa Zulusta 2006

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Jyväskylä: Tammi.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: Hannu Uusitalo ja WSOY.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Juha Varto ja Kirjayhtymä Oy.

Voelpel, S.C., Leibold, M. & Eckhoff, R. A. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, No. 1, 43-60.

Whittington, R. 2001. What is Strategy – and does it matter. 2nd edition, Cornwall: Thomson.

Wu W-H, Chou C.H. & Wu Y-J. 2004. A study of strategy implementation as expressed through Sun Tzu's principles of war. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104, No 5, 396-408.

Xue, M. & Harker, P.T. 2002. Customer efficiency: Concept and its impact on e-business management. *Journal of Service Research*, Vol. 4, Iss. 4, 253-267.

Yankee 2005 Annual Report

Yin, R.K. 1994. Case study research: Design and Methods. 2nd edition, USA: Sage.

Zetik, D.C. & Stuhlmacher, M.F. 2002. Goal Setting and Negotiation Performance: A Meta-Analysis. *Group Process & Intergroup Relations*; Vol. 5, Iss. 1, 35-53.

Zulu vuosikertomus 2005

Elektroniset lähteet:

Chaffey. 2004. Internetsivusto: http://wps.pearsoned.co.uk/wps/media/objects/1060/1085666/activity_ans_ch10.doc. Noudettu 14.11.2006.

Digitoday. 2006. Internetsivusto: http://www.digitoday.fi/page.php?page_id=10&news_id=200620561 Noudettu 17.11.2006.

Google. 2006. Internetsivusto: http://www.google.com/press/pressrel/google_youtube.html. Noudettu 17.11.2006.

Hintikka, K.A. 2007. Web 2.0 - johdatus internetin uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Tieke tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n julkaisusarja. http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/20815/file/julkaisu_28.pdf Noudettu 23.4.2007

Laki24fi. 2006. Internetsivusto: <http://www.laki24.fi/kijuha-kilpailunrajoittaminen.html>. Noudettu 21.9.2006.

MySpace. 2007. Internetsivusto: <http://www.myspace.com/Modules/Common/Pages/AboutUs.aspx>. Noudettu 15.1.2007.

Nasdaq. 2007. Yankeen pörssikurssia kuvaava internetsivusto. Noudettu 12.3.2007.

Nielsen-Netratings. 2006. Internetsivusto: http://www.nielsen-netratings.com/pr/pr_060721_2.pdf

Rahoitustarkastus 2007. Internetsivusto: <http://www.rahoitustarkastus.fi/Fin/Listayhtiolle/Tiedonantovelvollisuus/>. Noudettu 2.5.2007.

Wikipedia. 2007. Internetsivusto: http://en.wikipedia.org/wiki/Social_media. Noudettu 15.1.2007.

Yankee Press release. 2006. Yrityksen internetsivusto. Noudettu X.X.2007.

Zulu Press release. 2006. Yrityksen internetsivusto. Noudettu X.X.2006.

Zulu. 2007. Yrityksen internetsivusto. Noudettu X.X.2007.

LIITE 1 Haatattaville lähetetty tiedonanto haastatteluissa käsiteltävistä teemoista

Tasks of goals at strategy processes of internet businesses

Basically I would like you to tell by your own words how strategy is formed and implemented in your company. I'm also interested in the use of goals at different phases of the strategy process.

Strategy formulation

- What are the triggers for strategy formulation?
- What are the guidelines when forming a strategy?
- How is strategy formulated in your company?
- How does being in internet business effect on forming strategy?

Strategy implementation

- What kind is strategy implementation process in your company?
- Who are the persons responsible/involved?
- How strategy is influencing the organisational structure?
- How is strategy communicated throughout the company?
- How are people motivated to follow the strategy?
- How is strategy implementation monitored?
- How does being in internet business effect on implementing strategy?

Goals

- How are goals/targets defined?
- How important is existence of goals/targets for strategy process?
- How does being in internet business effect to goal setting? (long/short term)